

# Natura &Co

## Proposta da Administração

---

Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária a serem realizadas em 25 de abril de 2025.

Prezados Acionistas,

É com grande satisfação que convido todos a participarem das Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária de 2025 da Companhia, que serão realizadas em 25 de abril, às 9h30 (horário de Brasília), de modo exclusivamente virtual, com participação por meio de link de webcast.

O ano de 2024 marcou o avanço no processo de simplificação iniciado por Natura &Co em 2022, com o propósito de concentrar esforços em nossas principais fortalezas. Essa transformação possibilitou a retomada do crescimento, o direcionamento mais eficiente de investimentos e o fortalecimento de nossa capacidade de gerar impacto socioambiental positivo. Alinhados aos nossos valores e compromissos públicos, obtivemos resultados expressivos com a Natura — especialmente no Brasil — e avançamos na revitalização da Avon Internacional, com foco nos mercados onde a marca já possui presença consolidada.

Nossa estratégia vem sendo continuamente aprimorada para refletir as necessidades específicas de cada unidade de negócio, que hoje operam com maior autonomia. Nesse contexto, demos mais um passo importante na simplificação da estrutura organizacional, ao propor a incorporação da Natura &Co, holding não operacional, pela Natura Cosméticos S.A. — um movimento que reforça nosso foco na América Latina e na liderança da marca Natura, fortalecendo as bases e a essência do negócio.

A clareza sobre o que é essencial tem guiado este novo ciclo: fortalecer nossos diferenciais e investir mais na inovação de produtos e canais, conectando-nos aos consumidores em seus diversos momentos e necessidades, com soluções alinhadas à identidade de cada marca. Essa jornada exigiu escolhas difíceis, mas fundamentais para garantir a consistência e a sustentabilidade dos nossos resultados.

Os indicadores de 2024 confirmam que estamos na direção certa. A simplificação estratégica abriu espaço para que a operação na América Latina, sob a liderança de João Paulo Ferreira, ampliasse investimentos em inovação e marketing, impulsionando o crescimento contínuo da Natura, e também fortalecesse os alicerces da marca Avon na região. A consolidação da chamada “Onda 2”, marcada pela integração das operações das marcas na América Latina, foi decisiva para essas conquistas. Também avançamos em frentes essenciais, como a expansão do varejo físico, a digitalização da Consultoria de Beleza, a renovação do e-commerce, a entrada em marketplaces e o fortalecimento da omnicanalidade — ampliando nossa presença e capacidade de conexão com os consumidores.

No caso da Avon Internacional, seguimos com o plano de turnaround, sob a liderança de Kristof Neiryck, enquanto são exploradas alternativas estratégicas para este negócio, que incluem uma potencial venda, além de outras opções estratégicas.

Simultaneamente, ampliamos a ambição do nosso Compromisso com a Vida — plataforma que mobiliza todas as unidades de negócio em torno de metas públicas ousadas nas frentes de clima, biodiversidade, direitos humanos, circularidade e regeneração. Em 2024, celebramos marcos simbólicos: os 55 anos da Natura, uma década como Empresa B e os 10 anos do Ecoparque de Benevides (PA), referência de nossa atuação integrada e regenerativa na Amazônia.

Diante das incertezas globais quanto ao futuro da agenda ESG, reafirmamos, no início de 2025, que não é tempo para retrocessos. A valorização da vida e das relações que a sustentam continua sendo o norte das nossas decisões estratégicas. O mundo precisa de empresas capazes de gerar impacto positivo mensurável — negócios que saibam equilibrar as dinâmicas entre pessoas, ecossistemas e mercado por meio da inovação, da colaboração e da regeneração.

Começamos 2025 com confiança renovada em nossas premissas estratégicas e nos projetos em curso, mesmo em um cenário global desafiador. Essa confiança nasce da clareza dos nossos valores e da força de uma rede extraordinária: Consultoras de Beleza conectadas e potentes, equipes talentosas e comprometidas, comunidades parceiras, fornecedores estratégicos e consumidores engajados com o nosso propósito. A resiliência dos nossos negócios está profundamente enraizada nessa força coletiva — uma energia que transforma propósito em ação e faz da beleza um veículo de cuidado, conexão e impacto positivo.

Convido você a ler atentamente nossa Proposta da Administração 2025. Nela, reafirmamos nosso compromisso com a geração de valor sustentável e de longo prazo para nossos acionistas.

Em nome do Conselho de Administração e das equipes administrativas, agradeço por escolherem investir na Natura &Co. Esperamos seguir nessa jornada ao seu lado, com coragem, afeto e determinação.

Com gratidão,

**Fábio Barbosa,**

**Natura &Co CEO**

## ÍNDICE

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Informações sobre as matérias sujeitas a deliberação .....                                                      | 3   |
| 2. Proposta da Administração .....                                                                                 | 4   |
| 3. ANEXO I - Item 2 do Formulário de Referência da Companhia .....                                                 | 10  |
| 4. ANEXO II - Item 8 do Formulário de Referência da Companhia .....                                                | 28  |
| 5. ANEXO III - Itens 7.3 a 7.6 do Formulário de Referência da Companhia .....                                      | 66  |
| 6. ANEXO IV - Protocolo e Justificação de Incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Natura Cosméticos S.A. .... | 68  |
| 7. ANEXO V - Anexo L à Resolução CVM 81 - Informações sobre o Avaliador .....                                      | 72  |
| 8. ANEXO VI - Laudo de Avaliação .....                                                                             | 83  |
| 9. ANEXO VII - Informações Financeiras <i>Pro Forma</i> .....                                                      | 95  |
| 10. ANEXO VIII - Anexo I à Resolução CVM 81 - Incorporação .....                                                   | 107 |
| 11. ANEXO IX - Novo Estatuto Social da Natura Cosméticos S.A. ....                                                 | 116 |

## 1. Informações sobre as matérias sujeitas a deliberação

Todas as informações e documentos previstos na Resolução CVM nº 81, de 29 de março de 2022 ("Resolução CVM 81"), relacionados às matérias a serem deliberadas nas Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária da Natura &Co Holding S.A. ("Companhia"), a serem realizadas às 9h30 do dia 25 de abril de 2025, de modo exclusivamente digital, com participação por meio do sistema eletrônico Ten Meetings ("AGOE" ou "Assembleias"), assim como as demais informações e documentos pertinentes ao exercício do direito de voto pelos acionistas encontram-se à disposição dos acionistas da Companhia ("Acionistas") em sua sede e no site de relações com investidores (<https://ri.naturaeco.com>), no site da Comissão de Valores Mobiliários - CVM ("CVM") ([www.gov.br/cvm](http://www.gov.br/cvm)) e da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

De acordo com o Edital de Convocação a ser divulgado nos termos da Lei nº 6.404/76 ("Lei das S.A."), as Assembleias terão a seguinte ordem do dia:

### Em Assembleia Geral Ordinária:

- (1) tomar as contas dos administradores relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024;
- (2) examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, acompanhadas do relatório dos auditores independentes, do relatório do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças e do Parecer do Conselho Fiscal; e
- (3) fixar a remuneração global dos administradores da Companhia, referente ao período até a data da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia deliberarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025.

### Em Assembleia Geral Extraordinária:

- (1) deliberar sobre a eleição do Sr. Fábio Colletti Barbosa para o cargo de membro do Conselho de Administração da Companhia, por um prazo de mandato unificado com os demais membros do Conselho de Administração, a encerrar-se na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025; e
- (2) aprovar os seguintes atos e documentos relativos à proposta de incorporação reversa da Companhia pela sua subsidiária integral Natura Cosméticos S.A.: (i) o "Protocolo e Justificação de Incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Natura Cosméticos S.A." ("Protocolo e Justificação"); (ii) a ratificação da nomeação e da contratação da empresa de avaliação PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., como responsável pela elaboração do laudo de avaliação do patrimônio líquido da Companhia a ser incorporado pela Natura Cosméticos S.A. ("Laudo de Avaliação"); (iii) o Laudo de Avaliação; (iv) a incorporação da Companhia pela Natura Cosméticos S.A., nos termos e condições previstos no Protocolo e Justificação ("Incorporação"); e (v) a autorização para que a diretoria da Companhia possa praticar todos os atos e providências necessários à implementação da Incorporação.

## 2. Proposta da Administração

A Administração da Companhia submete à deliberação dos Acionistas nas Assembleias as seguintes propostas relativas às matérias da ordem do dia, acompanhadas das informações relevantes para o exercício do direito de voto pelos Acionistas.

### Em Assembleia Geral Ordinária:

#### **(1) tomar as contas dos administradores relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024**

As contas dos Administradores são instrumentalizadas por meio do relatório da administração e das demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria.

As demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria foram aprovadas pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 11 de março de 2025, com base no parecer do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças, que recomendou a aprovação.

Os Auditores Independentes emitiram, em 14 de março de 2025, relatório de auditoria com opinião sem ressalvas sobre as demonstrações financeiras.

O Conselho Fiscal emitiu, em 13 de março de 2025, parecer opinando pela aprovação em Assembleia Geral Ordinária dos Acionistas do relatório anual da administração e das demonstrações financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024.

O relatório anual da administração e as demonstrações financeiras relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, acompanhados do relatório dos auditores independentes, do relatório do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças, e do Parecer do Conselho Fiscal, foram divulgados no dia 13 de março de 2025, no site de Relações com Investidores da Companhia e por meio do Sistema Empresas.Net, nos termos da Resolução CVM nº 166, de 1º de setembro de 2022.

Além dos demais documentos aplicáveis, nos termos da Resolução CVM 81, os documentos abaixo estão disponíveis para consulta na página de Relações com Investidores (<https://ri.naturaeco.com>), na página da CVM ([www.gov.br/cvm](http://www.gov.br/cvm)) e na página da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)):

- Relatório da Administração;
- Demonstrações Financeiras;
- Comentários dos administradores sobre a situação financeira da Companhia, nos termos do item 2 do Formulário de Referência e da Resolução CVM 81, que também está no Anexo I desta Proposta;
- Relatório dos Auditores Independentes;
- Parecer do Conselho Fiscal sobre as Demonstrações Financeiras;
- Relatório Anual do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças;
- Declaração sobre as Demonstrações Financeiras; e
- Declaração sobre o Relatório dos Auditores.

A Administração propõe aos Acionistas a aprovação do relatório da administração e das respectivas contas dos administradores referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2024.

#### **(2) examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, acompanhadas do relatório dos auditores independentes, do relatório do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças e do Parecer do Conselho Fiscal**

As demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 estão acompanhadas do relatório dos auditores independentes, do relatório do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças e do Parecer do Conselho Fiscal.

A Administração propõe a aprovação das demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024.

Considerando que a Companhia incorreu prejuízo de R\$ 8.929.859.000,00 no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, e R\$ 50.265.000,00 foram absorvidos pelas reservas de lucros, o saldo remanescente de R\$ 8.879.594.000,00 será destinado à conta de prejuízos acumulados, nos termos do artigo 189 da Lei das S.A.

Conforme decisão do Colegiado da CVM de 27.09.2011 (Processo CVM nº RJ2010/14687), em função de apuração de prejuízo, a Companhia não é obrigada a apresentar as informações indicadas no Anexo A da Resolução CVM 81.

### **(3) Fixar a remuneração global dos administradores da Companhia, referente ao período até a data da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia deliberarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025**

A Administração da Companhia propõe fixar a remuneração global dos administradores, referente ao período até a data da assembleia geral ordinária em que os Acionistas votarem sobre as demonstrações financeiras relativas ao exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025, considerando o período de maio de 2025 a abril de 2026, no valor total de até R\$ 71.384.030,79, incluindo remuneração fixa, variável e baseada em ações.

Essa proposta considera a prática histórica da Companhia de aprovar a remuneração alinhada ao ciclo de gestão e às metas estratégicas definidas para o período.

O valor proposto representa uma variação de -13,39% em relação à remuneração global dos administradores aprovada na Assembleia Geral Ordinária realizada em 26 de abril de 2024, que fixou o montante de R\$ 82.422.812,14, para o período de maio de 2024 a abril de 2025.

Caso aprovada a Incorporação da Companhia pela Natura Cosméticos S.A. ("Natura Cosméticos"), conforme item 2 da ordem do dia da Assembleia Geral Extraordinária, a administração propõe que a remuneração aprovada em Assembleia Geral Ordinária seja paga proporcionalmente até a data de consumação da Incorporação.

### **Estrutura de remuneração**

A estratégia de remuneração da Companhia continua baseada em sua missão geral focada em "pessoas, planeta e lucro" à medida que avançamos para o ano de 2025. Como controladora de duas unidades de negócios: Avon e Natura, marcas de cosméticos multicanais, movidas por propósitos intrínsecos, a Natura &Co reconhece a importância de ter uma equipe de gestão altamente qualificada para orientar as complexidades de suas operações, conduzir o caminho de crescimento do Grupo, executar uma estratégia de negócios com propósitos e criar valor para todas as partes interessadas.

A estrutura de remuneração da Companhia permanece adaptável, considerando os padrões competitivos específicos do mercado, as exigências regulatórias, a estratégia de negócios e o alinhamento com os interesses dos Acionistas. Como prática de mercado e de acordo com os objetivos de nossos talentos, nossa estrutura de remuneração inclui componentes fixos e variáveis, sendo que os últimos abrangem incentivos de curto e longo prazo. Predominantemente variável, a remuneração depende do cumprimento das metas de desempenho para distribuição do componente de curto prazo, e vincula criação de valor a longo prazo. Notavelmente, à luz dos desafios enfrentados no ano de 2024 e olhando para o futuro, as métricas de remuneração e os indicadores-chave de desempenho (KPIs) foram realinhados para se harmonizarem com o novo foco da Companhia. Esse realinhamento enfatizou o aumento da autonomia e da responsabilidade de cada unidade de negócios. A proposta para 2025 mantém indicadores financeiros e socio ambientais nos incentivos de curto prazo.

Para maiores informações sobre a remuneração total do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal com relação aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2024 e 2025, vide Anexo II a esta Proposta da Administração, que contém as informações do item 8 do Formulário de Referência.

### **Remuneração Total para o período entre maio de 2025 e abril de 2026**



A Remuneração Variável Anual (incentivo de curto prazo) será concedida com uma meta mínima de EBITDA que deve ser atingida para que os recursos sejam liberados. Assumindo que o piso seja alcançado, o desempenho é avaliado com base em um *scorecard* que reúne métricas financeiras como geração de caixa, entre outras, bem como crescimento e metas sociais e ambientais.

A Remuneração Baseada em Ações (incentivo de longo prazo) tem prazo de vesting de três anos e é composta por um "Programa de Coinvestimento" e um "Programa de Incentivo de Longo Prazo" para reforçar o alinhamento dos interesses da administração com aqueles dos nossos Acionistas.

Para fortalecer esse compromisso, a Natura &Co, como um grupo movido por propósitos, estabeleceu pesos relevantes para as métricas ambientais e sociais nos programas de incentivo de curto, conforme apresentado no gráfico abaixo:

| Curto Prazo<br>Métricas da Remuneração Variável Anual |                                                                                                                                                                    |     |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Crescimento/Receita                                   | Competitividade de mercado                                                                                                                                         | 10% |
| Margem/ Gestão Financeira                             | Margem EBITDA<br>Fluxo de Caixa Livre para a Empresa                                                                                                               | 60% |
| Compromisso com a Vida/ Social e Ambiental            | Social: Engajamento/ % de pessoas de grupo de sub-representados em posições gerenciais<br>Ambiental: Plástico reciclado pós Consumo/ Emissões Absolutas de Carbono | 30% |

Para mais informações sobre a estrutura de remuneração da administração, ver item 8 do Formulário de Referência no Anexo II desta Proposta.

A Política de Remuneração de Administradores da Companhia está disponível para consulta na página de relações com investidores da Companhia e no site da CVM ([www.gov.br/cvm](http://www.gov.br/cvm)).

#### (4) Instalação do Conselho Fiscal

Apesar de não constar da ordem do dia da AGOE, a Resolução CVM nº 77/22 permite que Acionistas representando no mínimo 2% do total das ações com direito a voto de emissão da Companhia possam requerer a instalação do Conselho Fiscal. Nesse sentido, por exigência legal, o Boletim de Voto a Distância contém a seguinte simples pergunta:

"Deseja solicitar a instalação do Conselho Fiscal, nos termos do artigo 161 da Lei nº 6.404, de 1976?

[ ] Sim [ ] Não [ ] Abster-se."

A Companhia entende que o Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças é suficiente para desempenhar adequadamente as funções de supervisão. O Comitê, atualmente composto por dois conselheiros independentes e um membro externo, todos altamente capacitados e reconhecidos por sua expertise profissional, tem a missão de assegurar a operacionalização e o monitoramento dos procedimentos de auditoria interna e externa, dos mecanismos e controles relacionados à gestão de riscos e à coerência das políticas financeiras com as diretrizes estratégicas e o perfil de risco do negócio à luz da legislação e regulamentação aplicáveis e tem desempenhado suas funções de forma impecável historicamente. Assim, coerente com sua busca por uma estrutura corporativa enxuta e pelas razões acima, a Companhia entende que a instalação do Conselho Fiscal seria redundante e representaria um custo adicional à estrutura atual.

Nos termos do artigo 36, § 2º, da Resolução CVM 81, caso não haja candidatos ao Conselho Fiscal, a solicitação de instalação do Conselho Fiscal formulada por meio do boletim de voto a distância fica sem efeito. Portanto, para que seja instalado o Conselho Fiscal, deve haver indicação de candidatos a membros efetivos e suplentes, incluindo as informações exigidas pelo artigo 11 da Resolução CVM 81.

Caso a Incorporação seja aprovada, a Companhia será extinta, de forma que o Conselho Fiscal, tal como os demais órgãos da administração, permanecerá no exercício de suas atribuições até a data de consumação da Incorporação.

## Em Assembleia Geral Extraordinária:

**(1) Deliberar sobre a eleição do Sr. Fábio Colletti Barbosa para o cargo de membro do Conselho de Administração da Companhia, por um prazo de mandato unificado com os demais membros do Conselho de Administração, a encerrar-se na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025**

Nos termos do artigo 18, §4º do Estatuto Social da Companhia e do artigo 150 da Lei das S.A., no caso de vacância do cargo de conselheiro, o substituto será nomeado pela maioria do Conselho de Administração, servindo o mandato do Conselheiro até a próxima Assembleia Geral. Em 02 de julho de 2024, o Sr. Fábio Colletti Barbosa foi eleito membro não independente do Conselho de Administração da Companhia, em virtude das renúncias apresentadas pelo Sr. Andrew George McMaster Jr. e pela Sra. Georgia Melenikiotou.

A Administração da Companhia recomenda a eleição do Sr. Fábio Colletti Barbosa, brasileiro, casado, administrador de empresas, portador da cédula de identidade (RG) nº 5.654.446/7, inscrito no CPF sob nº 771.733.258-20, com endereço profissional em Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, sala A17, bloco A, Parque Anhanguera, CEP 05106-000, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, ao cargo de membro do Conselho de Administração da Companhia por um prazo de mandato unificado com os demais membros do Conselho de Administração, a encerrar-se na data de realização da assembleia geral ordinária em que os Acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025. A Administração confirma que o candidato adere à Política de Indicação de Administradores da Companhia.

Vale notar que, caso aprovada a proposta de Incorporação, a Companhia será extinta, de forma que o Sr. Fábio Colletti Barbosa servirá como membro do Conselho de Administração até a data de consumação da Incorporação, assim como os demais membros da administração.

Constam como Anexo III desta Proposta as informações indicadas nos itens 7.3 a 7.6 do Formulário de Referência, relativamente ao candidato supramencionado, informações que já constam atualmente do Formulário de Referência da Companhia.

**(2) Aprovar os seguintes atos e documentos relativos à proposta de incorporação reversa da Companhia pela sua subsidiária integral Natura Cosméticos S.A.:**

**(i) o "Protocolo e Justificação de Incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Natura Cosméticos S.A." ("Protocolo e Justificação");**

Em reunião do Conselho de Administração da Companhia, realizada em 25 de março de 2025, foram aprovadas, dentre outras matérias, a celebração do Protocolo e Justificação entre os administradores da Companhia e da Natura Cosméticos, o qual estabelece os termos e condições para a Incorporação.

Conforme informado por meio de Fatos Relevantes divulgados em 20 e 25 de março de 2025, o Protocolo e Justificação contém todos os termos, condições gerais e justificativas para a Incorporação, que resultará:

- (i) na extinção da Companhia, que será incorporada pela Natura Cosméticos; e
- (ii) na emissão de novas ações ordinárias de emissão da Natura Cosméticos em favor dos Acionistas da Companhia, para serem negociadas no segmento do Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão, em substituição às ações de emissão da Companhia anteriormente detidas.

A Natura Cosméticos é uma subsidiária integral da Companhia desde 2019, quando suas ações foram incorporadas pela Companhia no contexto da aquisição da Avon Products, Inc., sendo a principal empresa operacional do grupo Natura. Desde 2022, o Grupo Natura vem executando uma estratégia de reorganização e simplificação de sua estrutura societária e de governança corporativa.

Nesse contexto, a Incorporação visa a simplificar a estrutura societária e de governança corporativa do grupo Natura, de forma que a Natura Cosméticos volte a ser a ser sua holding operacional, com ações listadas e negociadas no Novo Mercado da B3, resultando em redução de despesas corporativas, eficiência tributária e geração de valor aos Acionistas.

Sujeito aos termos e condições do Protocolo e Justificação, com a consumação da Incorporação, será atribuída aos Acionistas 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural de emissão da Natura Cosméticos, em substituição a cada 1 (uma) ação de emissão da Companhia detida pelos acionistas na data de consumação da Incorporação ("Relação de Troca"). Assim, a determinação da Relação de Troca foi feita de forma que não haverá fração de ações na Incorporação.

Considerando que se trata de uma incorporação reversa em que a incorporadora é subsidiária integral da incorporada e que todos os Acionistas manterão seus percentuais de participação acionária inalterados, não havendo diluição, independentemente da Relação de Troca, não se aplicam as exigências de cálculo das relações de substituição dos Acionistas não controladores nos termos do artigo 264 da Lei das S.A., nem as recomendações do Parecer de Orientação CVM n.º 35, de 2008.

A eficácia da Incorporação ficará condicionada à satisfação de determinadas condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação, incluindo o deferimento pela CVM da conversão do registro da Natura Cosméticos de emissor categoria "B" para emissor categoria "A" e a listagem da Natura Cosméticos no Novo Mercado da B3.

Assim, com base nos esclarecimentos constantes deste documento e em conformidade com a Lei das S.A., propõe-se a aprovação e a ratificação da assinatura do Protocolo e Justificação, o qual se encontra no Anexo IV desta Proposta.

**(ii) a ratificação da nomeação e da contratação da empresa de avaliação PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. como responsável pela elaboração do laudo de avaliação do patrimônio líquido da Companhia a ser incorporado pela Natura Cosméticos S.A. ("Laudo de Avaliação");**

A Administração da Companhia propõe a ratificação da nomeação e contratação da empresa especializada PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., inscrita no CNPJ sob o n.º 61.562.112/0001-20, registrada no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC/SP) sob o n.º 2SP000160/O-5, com sede na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, 16º andar, partes 1 e 6, Edifício Dellape Baptista B32, Itaim Bibi, São Paulo / SP - CEP 04538-132 ("Avaliador"), como responsável pela elaboração do Laudo de Avaliação.

Nos termos da legislação vigente, o Avaliador declarou (i) não ter conhecimento de conflito de interesse, direto ou indireto, tampouco qualquer outra circunstância que represente conflito de interesse em relação à elaboração do Laudo de Avaliação; e (ii) não ter conhecimento de nenhuma ação dos administradores da Companhia e da Natura Cosméticos com objetivo de direcionar, limitar, dificultar ou praticar quaisquer atos que tenham ou possam ter comprometido o acesso, a utilização ou o conhecimento de informações, documentos ou metodologias de trabalho relevantes para a qualidade dos serviços prestados.

O Anexo V a esta Proposta, conforme prevê o artigo 25 da Resolução CVM 81, contém as informações sobre o Avaliador, na forma do Anexo L à Resolução CVM 81 (com referência para proposta de serviços em questão, a qual se encontra no Anexo A ao Anexo V).

**(iii) o Laudo de Avaliação;**

O Avaliador apresentou os resultados da avaliação contábil do patrimônio líquido da Companhia a ser incorporado pela Natura Cosméticos, por meio do Laudo de Avaliação, conforme o qual concluiu que o valor contábil do patrimônio líquido da Companhia corresponde, em todos os aspectos relevantes, ao montante total de R\$ 15.671.409.349,32 (quinze bilhões, seiscentos e setenta e um milhões, quatrocentos e nove mil, trezentos e quarenta e nove reais e trinta e dois centavos).

Para fins da Incorporação será desconsiderado o valor da participação da Companhia no capital social da controlada Natura Cosméticos, com valor contábil positivo de R\$ 9.209.914.623,06 (nove bilhões, duzentos e nove milhões, novecentos e quatorze mil, seiscentos e vinte e três mil reais e seis centavos), de forma que o valor contábil do patrimônio líquido da Companhia em 31 de dezembro de 2024, líquido da participação na Natura Cosméticos, corresponde a R\$ 6.461.494.726,26 (seis bilhões, quatrocentos e sessenta e um milhões, quatrocentos e noventa e quatro mil, setecentos e vinte e seis reais e vinte e seis centavos) ("Valor do Acervo Líquido").

Nesse contexto, a Administração propõe a aprovação do Laudo de Avaliação, com data-base de 31 de dezembro de 2024, o qual consta do Anexo VI da presente Proposta, além de estar disponível no site de relações com investidores (<https://ri.naturaeco.com>), no site da Comissão de Valores Mobiliários - CVM ("CVM") ([www.gov.br/cvm](http://www.gov.br/cvm)) e da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

**(iv) a incorporação da Companhia pela Natura Cosméticos S.A., nos termos e condições previstos no Protocolo e Justificação (“Incorporação”); e**

Diante do exposto, propõe-se que seja aprovada a Incorporação, nos termos e condições indicados no Protocolo e Justificação, cuja eficácia fica condicionada à satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação.

Em cumprimento ao art. 7º da Resolução CVM nº 78/22, as administrações da Companhia e da Natura Cosméticos prepararam informações financeiras *pro forma* da Natura Cosméticos, para ilustrar o impacto da Incorporação como se já tivesse sido consumada em 31 de dezembro de 2024, acompanhadas de assecuração razoável pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., as quais constituem o Anexo VII à presente Proposta.

Ressalta-se que a Incorporação não ensejará direito de retirada aos Acionistas, nos termos do artigo 137, II, da Lei das S.A., e do artigo 9º da Resolução CVM 78, uma vez que (a) as ações da Companhia integram o Índice Bovespa - IBOVESPA e (b) seus Acionistas controladores detêm menos da metade das ações ordinárias da Companhia, atendendo aos critérios de liquidez e dispersão exigidos pela legislação.

O Anexo VIII contém as informações sobre a Incorporação requeridas na forma do Anexo I à Resolução CVM 81, em atendimento ao disposto no artigo 22, da referida Resolução CVM 81.

**(v) a autorização para que a Diretoria da Companhia possa praticar todos os atos e providências necessários à implementação da Incorporação.**

Propõe-se que os administradores da Companhia recebam essa autorização para praticar todos os atos necessários à consumação da Incorporação, inclusive a subscrição do aumento de capital da Natura Cosméticos.

Nos termos do Protocolo e Justificação, os membros do Conselho de Administração da Companhia realizarão uma reunião do Conselho de Administração para, entre outros, (i) confirmar o cumprimento das Condições Suspensivas da Incorporação; e (ii) registrar a data de eficácia da Incorporação.

\* \* \*

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO I**

**Item 2 do Formulário de Referência da Companhia**

## Comentários dos administradores sobre a situação financeira da Companhia, nos termos do item 2 do Formulário de Referência e da Resolução CVM 81

### 2.1 Condições financeiras e patrimoniais gerais

Neste item 2.1, os Diretores da Companhia trazem sua visão e percepção sobre os negócios, atividades e desempenho da Companhia, e levam em consideração as informações financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024.

Para informações mais detalhadas sobre o assunto, sugerimos a leitura, em conjunto, de nossas demonstrações financeiras consolidadas auditadas, destacadamente a referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, disponíveis no website da Companhia, da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br).

No site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clique em "Resultados e Apresentações", "Central de Resultados" e, por fim, no link em "pdf" correspondente a "Demonstrações Financeiras em Padrões Internacionais - 4T" ou diretamente por meio do link <https://ri.naturaeco.com/resultados-e-apresentacoes/central-de-resultados/>. Para acessar resultados referentes a anos anteriores, basta selecionar o ano correspondente, no canto superior direito da tabela de informações disponíveis e, na sequência, no link em "pdf" correspondente ao documento desejado.

Para fins dessa Seção 2 do Formulário de Referência:

- As demonstrações financeiras consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos, exceto quando mencionado, estão em milhares de reais e foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.
- Os termos "AH" e "AV" nas colunas de determinadas tabelas desta seção 2 do Formulário de Referência significam "Análise Horizontal" e "Análise Vertical", respectivamente. A Análise Horizontal compara índices ou itens de linha em nossas demonstrações financeiras ao longo de um período. A Análise Vertical representa o percentual ou item de uma linha em relação à receita operacional líquida para os exercícios indicados, ou em relação ao ativo total nas datas aplicáveis, exceto quando indicado de outra forma.

#### a) condições financeiras e patrimoniais gerais

A Diretoria acredita que as condições financeiras e patrimoniais da Companhia são suficientes para a implementação de seu plano de negócios e cumprimento de suas obrigações de curto e longo prazo. Não obstante, a Diretoria revisa regularmente as principais métricas de liquidez e financeiras descritas abaixo para avaliação de seus negócios atuais e prioridades para novos investimentos.

A geração de caixa da Companhia, juntamente com as linhas de crédito disponíveis em instituições financeiras, é capaz de suportar o financiamento de suas atividades e cobrir a necessidade de recursos para a realização do plano de negócios da Companhia, o que é evidenciado nos dados referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, como os índices de liquidez corrente (total de ativo circulante dividido pelo total de passivo circulante) e geral (soma de ativo circulante e ativo não circulante dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante), que correspondem respectivamente a 1,5 e 1,7, e pelo valor mantido em caixa pela Companhia no montante de R\$ 4,4 bilhões.

A tabela abaixo representa o endividamento consolidado da Companhia em 31 de dezembro de 2024 (em milhões de R\$):

|                                                                                                            |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante)                                              | 55,9           |
| Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante)                                          | 6.786,8        |
| Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC                                                        | 353,5          |
| Passivo de Arrendamento (passivo circulante)                                                               | 207,2          |
| Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)                                                           | 769,6          |
| <b>Endividamento</b>                                                                                       | <b>8.173,0</b> |
| Instrumentos financeiros derivativos (passivo circulante e não circulante)                                 | 4,9            |
| Passivo de Arrendamento (passivo circulante)                                                               | (207,2)        |
| Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)                                                           | (769,6)        |
| <b>Dívida Bruta</b>                                                                                        | <b>7.201,1</b> |
| Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes | (4.458,1)      |
| <b>Dívida Líquida</b>                                                                                      | <b>2.743,0</b> |

## b) estrutura de capital

A Diretoria da Companhia acredita que a estrutura de capital da Companhia é adequada para o seu modelo de negócio e atende a seus objetivos, garantindo a continuidade dos negócios e oferecendo retorno aos acionistas e benefícios aos demais stakeholders.

A tabela abaixo apresenta a estrutura de capital da Companhia em 31 de dezembro de 2024 (em milhões de R\$, exceto percentuais):

|                                                                                                                            |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Patrimônio líquido                                                                                                         | 15.671,6 |
| Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento                 | 8.173,0  |
| Total da fonte de capital                                                                                                  | 23.844,6 |
| Patrimônio líquido <sup>(i)</sup>                                                                                          | 65,7%    |
| Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento <sup>(ii)</sup> | 34,3%    |

(i) Patrimônio líquido dividido pelo total da fonte de capital.

(ii) Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivo de arrendamento, dividido pelo total da fonte de capital.

Durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, o aumento dos valores referentes aos empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, foi atingido em razão dos seguintes fatores:

- Variação cambial associada a dívidas em moeda estrangeira mantidas pela controlada da Companhia, Natura &Co Luxembourg Holdings S.à.r.l ("Natura &Co Luxembourg") durante o exercício social.
- Volume líquido de captações (líquidas de amortizações) realizadas no exercício social findo em 31 de dezembro de 2024 foi de R\$ 5,1 milhões.

### Caixa e Equivalentes de Caixa e Títulos e Valores Mobiliários de Curto Prazo

Em 31 de dezembro de 2024, o caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo da Companhia totalizaram R\$ 4,46 bilhões, uma redução de aproximadamente 42,4% em comparação ao exercício social anterior, devido a (i) consumo de caixa relativo à capital de giro operacional (que inclui estoques, contas a receber e contas a pagar, parcialmente compensados pela melhoria no contas a pagar; (ii) custos de caixa relacionados à reestruturação voluntária da Avon Products Inc. ("Chapter 11"), bem como (iii) investimentos na América Latina envolvendo Onda 2 e sistemas. O caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários no ativo circulante representaram 12,0% do total de ativo em 31 de dezembro de 2024, em comparação a 18,1% em 31 de dezembro de 2023.

## c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, a Companhia cumpriu integralmente seus compromissos financeiros, sendo que não há qualquer perspectiva de incapacidade financeira da Companhia.

A gestão da Companhia estabelece um caixa mínimo estratégico para suportar as operações de varejo e crédito. A Diretoria monitora a liquidez e o financiamento da dívida para assegurar a disponibilidade de caixa para as operações.

A análise dos índices de liquidez corrente e liquidez geral demonstra a capacidade da Companhia de liquidação de seus compromissos de curto prazo. Conforme já destacado acima, os índices de liquidez corrente (representado pelo ativo circulante dividido pelo passivo circulante) e de liquidez geral (representado pelo total do ativo dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante) da Companhia em 31 de dezembro de 2024, correspondem a 1,5 e 1,7, respectivamente.

#### d) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas pela Companhia

As principais fontes de financiamento para capital de giro, investimentos em ativos não circulantes e eventuais necessidades adicionais são: (i) caixa gerado a partir das atividades operacionais e (ii) empréstimos e financiamentos. A Diretoria entende que as atuais fontes de financiamento são consideradas adequadas para os negócios da Companhia.

A Companhia possui algumas linhas de crédito que dão cobertura financeira às empresas do Grupo Natura. Em 31 de dezembro de 2024, as linhas de crédito para capital de giro totalizavam R\$ 1.935,0 milhões.

#### e) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes pretendidas para cobertura de deficiências de liquidez

A Companhia acredita, com base nos atuais planos operacionais e de investimentos, que o fluxo de caixa gerado pelas operações da Companhia, juntamente com outras fontes de financiamento, serão suficientes para atender a necessidade de caixa, passivos financeiros, gastos de capital e expansão de negócios para os próximos 12 meses. Se necessário, a Companhia também poderá avaliar aumentar sua flexibilidade financeira e cobrir quaisquer possíveis déficits de necessidades de capital giro por meio de tomada de empréstimos de curto e longo prazo ou ofertas de dívida nos mercados de capitais nacional e internacional ou ainda, realizar aumento de capital por meio de emissão de novas ações.

#### f) níveis de endividamento e características das dívidas

##### (i) contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Em 31 de dezembro de 2024, os empréstimos e financiamentos consistem principalmente em emissões de debêntures, títulos de dívida ("Notes"), nos termos da Lei nº 4.131, operações de FIDC e arrendamento mercantil financeiro.

Em 31 de dezembro de 2024, os empréstimos, financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, totalizaram R\$ 8.173,0 milhões, dos quais R\$ 263,1 milhões eram circulantes e R\$ 7.909,9 milhões eram não circulantes.

A tabela abaixo apresenta os vencimentos das dívidas consolidadas não circulantes da Companhia, incluindo passivos de arrendamento, em 31 de dezembro de 2024, observado que os valores estão indicados em milhões de R\$:

| Consolidado                              | Menos de um ano | Um a cinco anos | Mais de cinco anos | Total de fluxo de caixa esperado (montante esperado a ser desembolsado até o fim dos contratos vigentes) | Juros a incorrer | Valor contábil |
|------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Empréstimos, financiamentos e debêntures | 229,9           | 3.735,0         | 4.883,8            | 8.848,7                                                                                                  | (2.006,0)        | 6.842,7        |
| Passivo de arrendamento                  | 353,7           | 714,5           | 149,1              | 1.217,3                                                                                                  | (240,5)          | 976,8          |

O resumo dos empréstimos e financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024 está demonstrado a seguir, em milhões de reais:

| Empréstimos, Financiamentos, debêntures e passivos de arrendamentos | Saldo em 31/12/2024 | Moeda | Vencimento                          | Juros                                 | Seguro/Garantias                             |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Moeda Local e Estrangeira</b>                                    |                     |       |                                     |                                       |                                              |
| FINEP ( <i>Financiadora de Estudos e Projetos</i> )                 | 3,9                 | Real  | Junho de 2025                       | 3,5% por ano                          | Carta de garantia emitida por banco          |
| Debêntures                                                          | 2.385,4             | Real  | setembro de 2027 a setembro de 2032 | CDI+0,8%,<br>CDI+1,35% e<br>CDI+1,60% | Garantia fidejussória da Natura & Co Holding |

| Empréstimos, Financiamentos, debêntures e passivos de arrendamentos | Saldo em 31/12/2024 | Moeda           | Vencimento        | Juros                 | Seguro/Garantias                                             |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|
| Lease financeiro                                                    | 976,9               | Real            | Diversos até 2036 | 9% por ano + IPCA (i) | Alienação fiduciária de bens objeto de contratos de locação. |
| Capital de Giro e Outros - Avon                                     | 3,6                 | Dólar americano | Diversos até 2043 | Juros anuais de 8,45% | N/A                                                          |
| Títulos Representativos de dívida (Notes – Lux)                     | 4.449,7             | Dólar americano | Maio de 2028      | 4,125% por ano        | Garantia da Natura &Co Holding                               |
| <b>Total em moeda local e estrangeira</b>                           | <b>7.819,5</b>      |                 |                   |                       |                                                              |
| Circulante                                                          | 263,1               |                 |                   |                       |                                                              |
| Não Circulante                                                      | 7.556,4             |                 |                   |                       |                                                              |
| Debêntures                                                          |                     |                 |                   |                       |                                                              |
| Circulante                                                          | 32,4                |                 |                   |                       |                                                              |
| Não Circulante                                                      | 2.353,0             |                 |                   |                       |                                                              |

(i) IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo

## (ii) outras relações de longo prazo com instituições financeiras

A Companhia possui relacionamento de longo prazo com instituições financeiras locais e internacionais que, por meio de empréstimos e financiamentos ao longo dos últimos anos, suportaram a expansão de suas atividades.

## (iii) grau de subordinação entre as dívidas

Nenhuma das dívidas da Companhia existentes em 31 de dezembro de 2024 possui cláusula específica de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre elas. A dívida bruta é composta pelo somatório dos empréstimos e financiamentos e debêntures (circulante e não circulante), operações de FIDC, garantidas por garantias fidejussórias, como aval e fiança. O grau de subordinação entre as dívidas da Companhia é determinado de acordo com as disposições da legislação brasileira em vigor, qual seja: (i) obrigações sociais e trabalhistas; (ii) impostos a recolher; (iii) passivos de arrendamento mercantil (garantia real); (iv) empréstimos e financiamentos; (v) créditos quirografários; (vi) créditos subordinados; e (vii) dividendos e juros sobre capital próprio.

## (iv) eventuais restrições impostas à Companhia, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições

Os contratos de endividamento da Companhia e suas subsidiárias não estabelecem a obrigação de calcular e divulgar cláusulas restritivas, que estabelecem a manutenção de indicadores financeiros mínimos decorrentes do quociente da divisão da dívida líquida de tesouraria pelo EBITDA dos últimos 12 meses (covenants financeiros).

No entanto, os contratos de endividamento da Companhia e suas subsidiárias estabelecem a necessidade de cumprimento de uma série de obrigações não financeiras. Em 31 de dezembro de 2024, a Companhia encontrava-se adimplente com as obrigações estabelecidas nos seus contratos de endividamento.

*Notas ESG, Notas de Natura &Co Luxemburgo, Debêntures da 13ª emissão e Debênture Privada da 12ª emissão (lastro dos CRIs)*

Os contratos que regulam os títulos de dívida mencionados acima contêm certas avenças costumeiras incluindo, mas não se limitando, ao exercício de suas atividades em conformidade com a legislação vigente e aplicável, a manutenção dos ativos essenciais ao desenvolvimento dos seus negócios, cláusulas de inadimplência cruzada e mudança de controle (com exceção das permitidas).

## g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Vide itens 2.1 (d) e (e) acima para mais informações.

## h) alterações significativas em itens das demonstrações de resultado e de fluxo de caixa

### Demonstrações de Resultado

As tabelas constantes neste item apresentam um sumário das principais informações constantes das demonstrações de resultado consolidadas da Companhia para os exercícios sociais de 2024 e 2023, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos.

| (Em Milhões R\$)                                                           | 2024             | 2023            | A.V           | A.H            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|---------------|----------------|
| <b>RECEITA LÍQUIDA</b>                                                     | <b>24.089,8</b>  | <b>19.831,0</b> | <b>100,0%</b> | <b>21,5%</b>   |
| Custo do produto vendido                                                   | (8.372,6)        | (7.123,4)       | -34,8%        | 17,5%          |
| <b>LUCRO BRUTO</b>                                                         | <b>15.717,2</b>  | <b>12.707,6</b> | <b>65,2%</b>  | <b>23,7%</b>   |
| <b>(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS</b>                                    |                  |                 |               |                |
| Despesas com Vendas, Marketing e Logística                                 | (9.968,9)        | (8.103,6)       | -41,4%        | 23,0%          |
| Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos                               | (3.358,3)        | (2.726,6)       | -13,9%        | 23,2%          |
| Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes     | (480,2)          | (498,6)         | -2,0%         | -3,7%          |
| Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas                          | (1.001,7)        | (378,3)         | -4,2%         | 164,8%         |
| <b>(PREJUÍZO) LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>          | <b>908,1</b>     | <b>1.000,5</b>  | <b>3,8%</b>   | <b>-9,2%</b>   |
| Resultado financeiro                                                       | (692,8)          | (1.637,5)       | -2,9%         | -57,7%         |
| <b>(PREJUÍZO) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b> | <b>215,3</b>     | <b>(637,0)</b>  | <b>0,9%</b>   | <b>-133,8%</b> |
| Imposto de renda e contribuição social                                     | (957,4)          | 407,8           | -4,0%         | -334,8%        |
| <b>LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS</b>                 | <b>(742,1)</b>   | <b>(229,2)</b>  | <b>-3,1%</b>  | <b>223,8%</b>  |
| LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS                      | (8.187,6)        | 3.203,7         | -34,0%        | -355,6%        |
| <b>LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO</b>                               | <b>(8.929,7)</b> | <b>2.974,5</b>  | <b>-37,1%</b> | <b>-400,2%</b> |

|                               | (em milhões de R\$)                                |                 |              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| Consolidado                   | Referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro |                 |              |
|                               | 2024                                               | 2023            | Variação     |
| <b>Segmentos operacionais</b> |                                                    |                 |              |
| Natura &Co LATAM              | 23.424,9                                           | 19.821,4        | 18,2%        |
| Avon International            | 656,8                                              | -               | 100%         |
| Corporativo                   | 8,1                                                | 9,6             | (15,6%)      |
| <b>Receita líquida</b>        | <b>24.089,8</b>                                    | <b>19.831,0</b> | <b>21,5%</b> |

Abaixo seguem comentários sobre as alterações significativas em determinados itens das demonstrações de resultado dos principais segmentos da Companhia:

### Receita líquida

Em 2024, a receita líquida cresceu 21,5%, impulsionada pelo forte desempenho da marca Natura no Brasil e nos mercados hispânicos (excluindo a Argentina), além da estabilidade da marca Avon na categoria de beleza no Brasil. Esse crescimento compensou a queda contínua da Avon nos mercados hispânicos (excluindo a Argentina) e na categoria Casa & Estilo. A base de comparação mais fraca de 2023, devido à desvalorização do peso argentino, também contribuiu para o aumento.

### **Custo do produto vendido**

Em 2024, o Custo do Produto Vendido (CPV) totalizou R\$ 8.372,6 milhões, um aumento de 17,5% em relação aos R\$ 7.123,4 milhões de 2023, impulsionado principalmente pelo aumento nas vendas (em reais). No entanto, o CPV em relação à receita líquida diminuiu 1,1 ponto percentual, representando 34,8% da receita líquida em 2024, comparado a 35,9% em 2023. Essa redução relativa foi resultado dos níveis de preços, do mix de vendas de produtos e da otimização do portfólio, que mais do que compensaram as pressões inflacionárias e o impacto das taxas de câmbio.

### **Lucro bruto**

Como resultado, o lucro bruto consolidado apresentou aumento de 23,7%, totalizando R\$ 15.717,2 milhões em 2024, comparado com R\$ 12.707,6 milhões em 2023. Nossa margem bruta consolidada, que calculamos como o lucro bruto dividido pela receita líquida, expressa como um percentual, atingiu 65,2% em 2024, ante 64,1% em 2023. A expansão da nossa margem bruta está associada a um melhor mix de países, uma maior contribuição da marca Natura para as vendas totais e uma melhor execução da dinâmica de preços/promoções, reflexo da integração das marcas Natura e Avon na América Latina.

### **Despesas operacionais**

As despesas operacionais consolidadas apresentaram aumento de 26,5%, totalizando R\$ 14.809,1 milhões em 2024, e representando 61,5% da receita líquida consolidada, em comparação a R\$ 11.707,1 milhões em 2023, quando representaram 59,0% da receita líquida, principalmente devido aos fatores listados a seguir:

#### **Despesas de Vendas, Marketing e Logística**

Em 2024, as despesas de vendas, marketing e logística cresceram 23,0%, para R\$ 9.968,9 milhões (R\$ 8.103,6 milhões em 2023), superando o crescimento da receita líquida (21,5%). Esse aumento é atribuído principalmente a investimentos de marketing planejados, elevando a participação dessas despesas na receita líquida para 41,4% (40,8% em 2023).

#### **Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos**

As despesas administrativas, de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e outros projetos aumentaram 23,2%, de R\$ 2.726,6 milhões em 2023 para R\$ 3.358,3 milhões em 2024. Tal aumento deveu-se principalmente (i) ao impacto da hiperinflação e taxa de câmbio, beneficiando o resultado de 2023, e penalizando o resultado de 2024; (ii) aumento nos investimentos em TI e sistemas; (iii) aumento nos investimentos em omnicanalidade e pesquisa e desenvolvimento (P&D), compensados por (iv) menor nível de despesas corporativas, beneficiado pelas iniciativas implementadas pela administração.

#### **Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas**

Em 2024, as Outras Despesas Operacionais, Líquidas, totalizaram R\$ 1.001,7 milhões, um aumento significativo em relação aos R\$ 378,3 milhões em 2023. Este incremento substancial decorre, principalmente, dos custos não recorrentes associados Chapter 11, conforme detalhado no release de resultados.

### **Resultado Financeiro Líquido**

As despesas financeiras líquidas totalizaram R\$ 692,8 milhões em 2024, comparadas a R\$ 1.637,5 milhões em 2023, e esta redução se deve principalmente ao processo de desalavancagem conduzido pela Companhia após a conclusão do processo de venda das antigas controladas Aesop e The Body Shop.

### **Despesas de Imposto de Renda e Contribuição Social**

A Companhia registrou uma despesa de Imposto de Renda e Contribuição Social de R\$ 957,4 milhões em 2024, em oposição a uma receita de R\$ 407,8 milhões em 2023. Esse aumento nas despesas reflete, sobretudo, a baixa de ativos fiscais diferidos decorrente da perda de controle da Avon International. Em contrapartida, o resultado de 2023 foi positivamente impactado por subsídios governamentais para investimentos no Brasil, que foram mais elevados do que em 2022.

### **Prejuízo do exercício**

O prejuízo do exercício em 2024 atingiu R\$ 8.929,7 milhões, uma inversão em relação ao lucro líquido de R\$ 2.974,5 milhões em 2023. O resultado auferido em 2024 foi predominantemente influenciado pela perda de controle da

Avon Products Inc., que impactou o prejuízo das operações descontinuadas, e pelos custos do Chapter 11. Por outro lado, o lucro de 2023 foi impulsionado pela venda da Aesop e da The Body Shop.

### **Fluxo de caixa**

As tabelas constantes neste item apresentam um sumário das principais informações constantes das demonstrações de resultado consolidadas da Companhia para os exercícios ali indicados, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos.

A tabela a seguir apresenta um sumário das principais informações sobre nossos fluxos de caixa consolidados para os exercícios ali indicados acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos:

| Valores em milhões de R\$                                        | Referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro |           |          |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|----------|
|                                                                  | 2024                                               | 2023      | Variação |
| Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades operacionais       | (2.553,2)                                          | (2.174,9) | 17,4%    |
| Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de investimento    | 2.275,4                                            | 9.953,5   | (77,1%)  |
| Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de financiamento   | (969,6)                                            | (7.761,8) | (87,5%)  |
| Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa | 138,2                                              | (461,6)   | (129,9%) |
| Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa               | (1.109,2)                                          | (444,8)   | 149,4%   |
| Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa                   | 3.750,9                                            | 4.195,7   | (10,6%)  |
| Saldo final do caixa e equivalentes de caixa                     | 2.641,7                                            | 3.750,9   | (29,6%)  |

### **Alterações significativas no fluxo de caixa:**

Em 2024, o fluxo de caixa operacional foi de (R\$ 2.553,2) milhões, impactado principalmente (i) pela variação do *working capital* de aproximadamente (R\$ 1.086,2 milhões), cujo impacto é majoritariamente oriundo de aumento de contas a receber e estoques, compensado por um aumento nos saldos de fornecedores, e (ii) pelos custos de caixa relacionados ao Chapter 11 e um maior consumo de capital de giro no ano.

O fluxo de caixa gerado pelas atividades de investimentos foi substancialmente impactado em 2024 pelo aumento no volume de recursos aplicados em títulos e valores mobiliários, em R\$ 2.415,7 milhões, sendo que em 2023 foi também fortemente impactado pelos recursos oriundos da venda da antiga controlada Aesop, no valor aproximado de R\$ 12.176,8 milhões.

O fluxo de caixa utilizado nas atividades de financiamento em 2024 está associado ao pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio no montante de R\$ 1.022,9 milhões, enquanto o saldo de 2023 está fortemente impactado pelas liquidações de empréstimos e financiamentos, associados ao processo de desalavancagem financeira da Companhia.

Tais efeitos, associados com o efeito de variação cambial sobre o caixa da Companhia, trouxeram uma redução no caixa disponível em 2024 de aproximadamente R\$ 1.109,2 milhões (aproximadamente R\$ 444,8 milhões em 2023).

## 2.2 Resultado operacional e financeiro

### a) resultados das operações da Companhia

#### (i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita

##### *Receita líquida*

A receita da Companhia advém do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de produtos de higiene pessoal, fragrâncias e cosméticos (HPPC ou CF&T).

A receita líquida consolidada da Companhia foi de R\$ 24.089,8 no exercício findo em 31 de dezembro de 2024 e de R\$ 19.831,0 no exercício findo em 31 de dezembro de 2023, representando um aumento de aproximadamente 21,5%. Esse desempenho da receita líquida é explicado pelo crescimento de duplo dígito na Natura no Brasil e nos mercados hispânicos ex-Argentina, desempenho estável da Avon CFT no Brasil e a contínua queda nos mercados hispânicos da Avon (ex-Argentina) e da categoria Casa & Estilo. Adicionalmente, o crescimento foi beneficiado pela base de comparação mais fraca em 2023 (impactada pela rápida e acentuada desvalorização do peso argentino).

##### *Receita de vendas no Brasil*

Em 2024, 97,2% da receita líquida da Companhia foi proveniente do segmento Natura &Co LATAM. Destas, 55,1% são oriundas do Brasil, derivando das vendas dos produtos pelas consultoras de beleza. A receita da Companhia provém, substancialmente, de suas operações, do número de consultoras e de sua produtividade. A receita denominada em moeda estrangeira é proveniente da venda de produtos nos países onde se opera com a marca Avon.

A tabela a seguir demonstra a participação da receita líquida por região / país nos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2024 e 2023:

| Período encerrado em 31 de dezembro de       |               |               |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                              | 2024          | 2023          |
| <b>Ásia</b>                                  | <b>1,4%</b>   | <b>0,1%</b>   |
| <b>América do Norte</b>                      | <b>14,0%</b>  | <b>16,6%</b>  |
| México                                       | 13,9%         | 16,6%         |
| Outros                                       | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>América do Sul</b>                        | <b>83,6%</b>  | <b>83,1%</b>  |
| Brasil                                       | 55,2%         | 60,5%         |
| Argentina                                    | 15,7%         | 8,6%          |
| Outros                                       | 12,7%         | 13,9%         |
| <b>Europa, Oriente Médio e África (EMEA)</b> | <b>1,0%</b>   | <b>0,2%</b>   |
| Reino Unido                                  | 0,2%          | 0,0%          |
| Outros                                       | 0,8%          | 0,2%          |
| <b>Consolidado</b>                           | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

#### (ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

##### *Ambiente Macroeconômico*

Os resultados operacionais dependem, em grande parte, do nível de demanda de produtos nos países em que a Companhia opera. A demanda por produtos nesses países é afetada pelo desempenho de suas respectivas economias em termos de produto interno bruto (PIB), bem como pelos níveis predominantes de emprego, inflação e taxas de juros. Os resultados são afetados, em específico, pelo ambiente econômico do Brasil e pelo ambiente econômico do Reino Unido.

##### **Brasil**

Uma parcela significativa de nossas operações está localizada no Brasil, cujo ambiente econômico tem sido historicamente caracterizado por variações significativas no crescimento econômico, inflação, juros e taxas de câmbio. Dessa forma, nossas receitas e rentabilidade são afetadas por desenvolvimentos políticos e econômicos no Brasil e pelo efeito que esses fatores têm sobre a disponibilidade de crédito, renda, taxas de empregos e salários médios.

O Brasil é a maior economia da América Latina, medida pelo PIB. A tabela a seguir mostra os dados do PIB real, inflação e taxa de juros no Brasil e a taxa de câmbio dólar / real no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024.

| Exercício Fiscal Encerrado em 31 de dezembro de 2024                                   |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Crescimento do PIB <sup>(i)</sup>                                                      | 3,4%    |
| Inflação (IGP-M) <sup>(ii)</sup>                                                       | 6,54%   |
| Inflação (IPCA) <sup>(iii)</sup>                                                       | 3,53%   |
| Taxa interbancária (CDI) <sup>(iv)</sup>                                               | 10,88%  |
| Taxa de juros a longo prazo (média) <sup>(v)</sup>                                     | 6,5%    |
| Taxa de câmbio no final do período por US\$ 1,00                                       | 6,1923  |
| Taxa de câmbio média por US\$1,00 <sup>(vi)</sup>                                      | 5,3920  |
| Valorização (depreciação) do real em relação ao dólar norte-americano <sup>(vii)</sup> | (27,9%) |
| Taxa de desemprego <sup>(viii)</sup>                                                   | 6,6%    |

Fontes: IBGE, Banco Central do Brasil, B3 e FGV.

- (i) O crescimento do PIB é apresentado para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024, o PIB é apresentado em comparação com o período anterior correspondente.
- (ii) A inflação (IGP-M) é o índice geral de preços de mercado medido pela FGV.
- (iii) IPCA é o índice de preços ao consumidor amplo calculado pelo IBGE.
- (iv) CDI se refere às taxas médias de empréstimo de depósito interbancário no Brasil, acumulado no período correspondente.
- (v) A taxa de juros de longo prazo ("TJLP") é a taxa aplicável a empréstimos de longo prazo pelo BNDES, no final do período.
- (vi) Média da taxa de câmbio em cada dia útil do ano.
- (vii) Comparando a taxa de câmbio PTAX no fim do último dia do período com o dia imediatamente anterior ao primeiro dia do período em questão. PTAX é a taxa de câmbio calculada no final de cada dia pelo Banco Central do Brasil. É a taxa média de todas as empresas, em dólares norte-americanos, na data determinada no mercado de câmbio interbancário.
- (viii) Taxa média de desemprego por ano medida pelo IBGE.

Como resultado da pressão inflacionária iniciada durante o primeiro semestre de 2024, o Banco Central do Brasil começou a aumentar gradualmente a taxa SELIC em setembro de 2024, a qual encerrou 2024 em 12,25%.

## Inflação

Nossa receita bruta é indiretamente afetada pela inflação, já que, em geral, transferimos parte dos aumentos de custo para os consumidores. No entanto, embora algumas variantes secundárias sobre o índice de inflação possam ser passadas para os clientes sem afetar a demanda de nossos produtos e serviços, acreditamos que um aumento significativo pode afetar adversamente a demanda de nossos produtos, seja em razão da confiança do consumidor ou de seu poder de compra.

Além disso, uma parte significativa de nossos custos e despesas são incorridos em reais e ajustada quando nossos fornecedores ou prestadores de serviços aumentam seus preços. No Brasil, os prestadores de serviços em geral usam o índice IPCA para ajustar seus preços; nossos fornecedores usam o Índice Nacional de Preços ao Consumidor, ou INPC, divulgado pelo IBGE ou pela FGV, ou o IGP-M, ou variação no preço de certos produtos de commodities, para ajustar seus preços de acordo com a inflação. Para as operações no Reino Unido, tivemos também impacto relevante da inflação, ainda impulsionada pelo aumento nos preços de commodities e do custo com energia e pessoal.

## Câmbio

Operamos globalmente, com instalações de manufatura e distribuição em vários países ao redor do mundo. Assim, nossa receita é afetada pelo aumento ou queda do valor do real em relação ao dólar norte-americano e ao euro, principalmente com relação a: (i) mudanças nos custos da matéria-prima e produtos importados ou aqueles vinculados aos dólares norte-americanos; (ii) nossos empréstimos em moeda estrangeira; (iii) custos da Natura de produtos vendidos em reais às nossas companhias que operam na Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia; (iv) nossas operações ao redor do mundo por meio da Avon International, para as quais tínhamos exposições de taxa de câmbio subjacente líquida quanto ao peso argentino, real do Brasil, libra esterlina, peso chileno, peso colombiano, euro, peso mexicano, novo sol peruano, peso filipino, zloty polonês, leu romeno, rublo russo, rand sul-africano, lira turca e hryvnia ucraniano. Certas obrigações financeiras e recebíveis previstos acontecem em moedas estrangeiras.

A Companhia e suas controladas estão expostas ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais, bem como a fluxos de caixa operacionais em moedas estrangeiras.

A Natura &Co Holding atualmente gerencia sua exposição ao risco cambial através de dois centros de hedge, um no Brasil (responsável pelas exposições nos países da América Latina) e outro em Luxemburgo (responsável pelas exposições internacionais). Para a redução da referida exposição, foram implementadas políticas para proteger o risco cambial, que estabelecem níveis de exposição vinculados a esses riscos.

A política de mitigação de riscos cambiais da Natura &Co Holding estabelece que exposições transacionais acima de um determinado valor, mensal ou acumulado no ano, devem ser mitigadas para a moeda funcional dessa entidade, já as exposições financeiras (i.e. dívidas) devem ser mitigadas para a moeda funcional da entidade ou para o Real do Brasil.

### **Taxa de juros**

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia e suas controladas ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros. Os instrumentos financeiros emitidos às taxas prefixadas expõem a Companhia e suas controladas ao risco de valor justo associado à taxa de juros.

O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos emitidos a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém, em sua maioria, as taxas de juros de seus ativos e passivos atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo CDI ou taxas pós-fixadas de referência da moeda em questão (ex. SOFR para Dólares americanos). Os empréstimos e financiamentos, por sua vez, são corrigidos pelo CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado. No caso de dívidas emitidas com taxas de juros ligadas a índices de preços ou outros indicadores de mercado diferente de taxas pós-fixadas, a Natura &Co utiliza-se de instrumentos de derivativos para eliminar tais exposições.

### **Outros fatores**

Além disso, nossos resultados das operações foram influenciados e continuarão sendo impactadas pelos seguintes fatores:

- aquisições, parcerias e reestruturações societárias;
- demanda de cosméticos; e
- sazonalidade.

Além disso, nossos resultados das operações foram influenciados e continuarão sendo impactadas pelos seguintes fatores:

- barreiras comerciais nos mercados onde operamos;
- o índice de crescimento do PIB nos países onde operamos, que podem afetar a demanda de nossos serviços e, consequentemente, nossos volumes e vendas distribuídos;
- as políticas tributárias adotadas pelos governos dos países em que operamos; e
- regulamentos comerciais estrangeiros.

### **b) variações das receitas atribuíveis a introdução de novos produtos e serviços, alterações de volumes e modificações de preços, taxas de câmbio e inflação**

A Diretoria comentou estas informações no item 2.2(a) acima.

### **c) impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no nosso resultado operacional e financeiro**

A Diretoria comentou estas informações no item 2.2(a) acima.

## 2.3 Mudanças significativas nas práticas contábeis

### a) mudanças nas práticas contábeis que tenham resultado em efeitos significativos sobre as informações previstas nos itens 2.1 e 2.2

#### *Novos Padrões, Interpretações e Aditamentos Adotados em 2024*

As normas e alterações que passaram a vigorar a partir dos exercícios iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2024 não produziram impactos materiais às demonstrações financeiras da Companhia. A Companhia não adotou antecipadamente qualquer outra norma, interpretação ou alteração que tenha sido emitida, mas que ainda não esteja em vigor.

### b) opiniões modificativas e ênfases presentes no relatório do auditor

Os auditores independentes emitiram relatório do auditor sem opiniões modificativas ou ênfases nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024.

## 2.4 Eventos com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, nas demonstrações financeiras

### a) introdução ou alienação de segmento operacional

Em 30 de agosto de 2023, a Companhia concluiu a venda da antiga controlada Aesop à L’Oreal após a obtenção de todas as aprovações regulatórias pertinentes, pela contraprestação total de R\$12.429,2 milhões. O ganho total auferido na baixa dos ativos e passivos da antiga controlada foi reconhecido como resultado das operações descontinuadas líquido de imposto de renda e contribuição social e foi de R\$7.377,8 milhões.

Em 29 de dezembro de 2023, a Companhia concluiu a venda da antiga controlada The Body Shop à Aurelius Investment Advisory Limited após a obtenção de todas as aprovações regulatórias pertinentes, pela contraprestação total de R\$ 829,5 milhões. Com a assinatura do acordo de exclusividade para a venda da The Body Shop, em outubro de 2023, foi reconhecida perda por redução ao valor recuperável dos ativos líquidos mantidos para venda no montante de R\$4.007,7 milhões quando de sua mensuração ao valor justo deduzidos dos custos de venda (reconhecido em resultado de operações descontinuadas).

Fora auferido ganho na baixa dos ativos e passivos mantidos para venda, substancialmente ocasionado pela reclassificação de ganhos de conversão de balanço acumulados e reconhecidos em outros resultados abrangentes no montante de R\$1.622,4 milhões e a baixa de goodwill no montante de R\$4.861,8 milhões (reconhecido em resultado de operações descontinuadas).

Em 12 de agosto de 2024, a antiga subsidiária não operacional da Companhia e holding da marca de beleza Avon, Avon Products, Inc. (“API”), iniciou o seu Chapter 11 no Tribunal de Falências para o Distrito de Delaware, visando a gestão de dívidas e passivos pré-existentes. A API optou por vender os seus ativos de acordo com a seção 363 do Código de Falências dos Estados Unidos.

A Companhia, como a maior credora da API, apoiou as atividades da API ao longo do processo de reestruturação concedendo um empréstimo no valor de US\$ 43 milhões (R\$266,3 milhões) na modalidade debtor-in-possession (“DIP Facility”) e apresentou uma oferta de US\$ 125 milhões (R\$756,7 milhões) para adquirir as operações da Avon fora dos Estados Unidos por meio do processo de leilão supervisionado pela corte judicial. Para sua oferta, a Companhia utilizou os seus créditos existentes contra a API como contraprestação.

Não houve impacto nas operações da Avon que estão localizadas fora dos Estados Unidos, as quais não fizeram parte do Chapter 11. Isso inclui as operações nos mercados da América Latina, onde a marca Avon é distribuída pela Natura.

A Companhia deixou de possuir o controle sobre as operações da API e suas controladas na data do protocolo do pedido do Chapter 11, em 12 de agosto de 2024, sendo que os ativos e passivos associados àquela operação foram desreconhecidos da posição patrimonial e financeira da Companhia (incluindo os saldos de goodwill reconhecidos quando da aquisição da API). Os resultados auferidos até então foram reclassificados para operações descontinuadas na demonstração dos resultados do exercício.

### b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Em 4 de dezembro de 2024, a corte judicial que supervisionava o Chapter 11 aprovou (i) o acordo de transação global entre a Companhia e o Comitê de Credores Quirografários da Avon; e (ii) a venda dos ativos da Avon fora dos Estados Unidos para a Companhia por meio da oferta de crédito no montante de US\$125 milhões.

Como resultado da aprovação e efetivação do plano, a Companhia readquiriu os ativos operacionais da Avon fora dos Estados Unidos, como parte do Chapter 11 iniciado pela API em 12 de agosto de 2024, por meio de sua subsidiária indireta Natura &Co UK Holding Limited. Os ativos líquidos adquiridos foram determinados como sendo uma combinação de negócios.

De acordo com os termos da oferta pela recompra das controladas, a Companhia concordou em desembolsar o montante total do financiamento na modalidade DIP, no valor de US\$ 43 milhões, renunciar a todos os créditos garantidos e quirografários da Companhia contra a API, exceto por US\$ 125 milhões, que foram utilizados como contraprestação para a compra das operações fora dos Estados Unidos.

### c) eventos ou operações não usuais

Além das alienações descritas no item 2.4 (a) acima, não ocorreram eventos ou operações não usuais com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, nem alterações significativas nas práticas contábeis no último exercício social.

## 2.5 Medições não contábeis divulgadas no último exercício social ou para o exercício social em curso

### a) informar o valor das medições não contábeis

Apresentamos EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA, Margem EBITDA Ajustado, Endividamento, Dívida Líquida, Dívida Bruta, em cada caso, de forma consolidada, que são todas medições não contábeis.

EBITDA é uma medição não contábil definida como lucro líquido antes do imposto de renda e da contribuição social, resultado financeiro líquido, depreciação e amortização, imposto de renda e contribuição social, conforme definido pela CVM, nos termos da Resolução da CVM nº 156, de 23 de junho de 2022, conforme alterada ("Resolução CVM 156"). EBITDA Ajustado é o EBITDA ajustado ainda pelo efeito de determinadas operações não recorrentes que, pelo entendimento da Administração, não se espera que tenham um impacto recorrente nas nossas atividades operacionais ou não ocorram necessariamente de forma regular. Consideramos EBITDA e EBITDA Ajustado como medições de desempenho operacional.

A Margem EBITDA corresponde ao EBITDA dividido pela receita líquida consolidada da Companhia, expresso em percentual, e a Margem EBITDA Ajustado corresponde ao EBITDA Ajustado dividido pela receita líquida consolidada da Companhia, expresso em percentual.

Endividamento é definido como a soma dos empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, e arrendamento mercantil circulante e não circulante. Dívida Bruta é definida como a soma de nosso Endividamento, instrumentos financeiros derivativos circulantes e não circulantes, excluindo arrendamento mercantil circulante e não circulante. Dívida Líquida é calculada como a soma da Dívida Bruta, deduzidos caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes. Consideramos Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida como sendo medições de liquidez.

### b) conciliação entre os valores divulgados e os valores das demonstrações financeiras auditadas

A tabela a seguir apresenta a reconciliação de nosso resultado líquido com EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA e Margem EBITDA Ajustado:

|                                                             | Em 31 de dezembro de 2024<br>(em R\$ milhões) |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Prejuízo do exercício                                       | (8.929,7)                                     |
| Resultado financeiro líquido                                | 692,8                                         |
| Imposto de renda e contribuição social                      | 957,4                                         |
| Depreciação e amortização                                   | 968,8                                         |
| Operações descontinuadas <sup>(1)</sup>                     | 8.187,6                                       |
| <b>EBITDA</b>                                               | <b>1.876,9</b>                                |
| Custos de integração e transformação <sup>(2)</sup>         | 498,5                                         |
| Outras (receitas) / despesas não recorrentes <sup>(3)</sup> | 560,3                                         |
| <b>EBITDA Ajustado</b>                                      | <b>2.935,7</b>                                |
| Receita líquida                                             | 24.089,8                                      |
| <b>Margem EBITDA</b>                                        | <b>7,8%</b>                                   |
| <b>Margem EBITDA Ajustado</b>                               | <b>12,2%</b>                                  |

<sup>(1)</sup> Refere-se aos efeitos da perda de controle na controlada Avon em agosto de 2024.

<sup>(2)</sup> Custos não recorrentes incorridos em relação a programas de reestruturação iniciados na Natura & Co LATAM e Avon.

<sup>(3)</sup> Refere-se basicamente a (i) créditos tributários registrados em Natura & Co LATAM, (ii) custos com o processo de Chapter 11 da antiga controlada Avon International.

A tabela a seguir apresenta uma reconciliação do nosso Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida com nosso endividamento consolidado:

|                                                                                                            |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante)                                              | 55,9           |
| Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante)                                          | 6.786,8        |
| Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC                                                        | 353,5          |
| Passivo de Arrendamento (passivo circulante)                                                               | 207,2          |
| Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)                                                           | 769,6          |
| <b>Endividamento</b>                                                                                       | <b>8.173,0</b> |
| Instrumentos financeiros derivativos (passivo circulante e não circulante)                                 | 4,9            |
| Passivo de Arrendamento (passivo circulante)                                                               | (207,2)        |
| Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)                                                           | (769,6)        |
| <b>Dívida Bruta</b>                                                                                        | <b>7.201,1</b> |
| Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes | (4.458,1)      |
| <b>Dívida Líquida</b>                                                                                      | <b>2.743,0</b> |

**c) explicar o motivo pelo qual entende que tal medição é mais apropriada para a correta compreensão da sua situação financeira e do resultado de suas operações**

Nossa administração entende que EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA, Margem EBITDA Ajustado, Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida, em conjunto com medições comparáveis nos termos das normas do International Financial Reporting Standards (IFRS), proporcionam informações úteis e adicionais a potenciais investidores, analistas financeiros e ao público, para que possam analisar o nosso desempenho financeiro.

A nossa Administração utiliza essas medições contábeis, em conjunto com as medições diretamente comparáveis nos termos do IFRS, para avaliar o nosso desempenho operacional. No entanto, EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA, Margem EBITDA Ajustado, Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida não são medições contábeis nos termos do IFRS e não devem ser considerados substitutos para lucro ou prejuízo líquido, fluxo de caixa de operações ou outras medições de desempenho operacional ou liquidez determinadas de acordo com o IFRS. O EBITDA, o EBITDA Ajustado e a Margem EBITDA Ajustado possuem limitações e devem ser analisados em conjunto com as Demonstrações Financeiras da Companhia para que seja possível visualizar o panorama completo da rentabilidade da Companhia, na medida em que não consideram determinados custos decorrentes dos negócios da Companhia, os quais podem afetar significativamente os lucros líquidos da Companhia, tais como resultado financeiro, líquido, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização.

Outras companhias podem calcular essas medições de forma diferente da nossa e, portanto, nossa apresentação pode não ser comparável a medições com títulos semelhantes de outras companhias. EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA, Margem EBITDA Ajustado, Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida não pretendem representar recursos disponíveis para dividendos ou outros usos discricionários, tendo em vista que esses recursos são necessários para serviço de dívida, despesas de capital (capex), necessidades de capital de giro e outros compromissos e contingências.

As medições não contábeis descritas neste Formulário de Referência não substituem as medições de receitas de acordo com o IFRS.

**2.6 Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras**

Não há eventos subsequentes a divulgar.

## 2.7 Destinação dos resultados sociais

### a) regras sobre retenção de lucros

A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 31), refletindo o artigo 197 da Lei nº 6.404/76, que determina que sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral poderá aprovar, a destinação do excesso para a constituição de reserva de lucros a realizar. O Estatuto Social da Companhia está disponível nos seguintes endereços:

- Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Estatuto Social" e, por fim, "20/04/2022 Estatuto Social Natura &Co" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/e422d703-b518-c955-91cf-a8bf96b4aa3f?origin=1>;
- Site da CVM (www.gov.br/cvm); e
- Site da B3 (www.b3.com.br).

### b) regras sobre distribuição de dividendos

A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 31), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima, e na Lei nº 6.404/76. Assim, os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes: (i) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício social, de reservas para contingências, anteriormente formadas; e (ii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício social, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; observado, ainda, a possibilidade de destinação do montante que ultrapassar o dividendo mínimo obrigatório à constituição de reserva de lucros a realizar, conforme mencionado no item 2.7(a) acima.

### c) Periodicidade das distribuições de dividendos

A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 31, parágrafos 2º e 3º), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima, e na Lei nº 6.404/76. Assim, a periodicidade da deliberação sobre a distribuição de dividendos deve ocorrer no mínimo anualmente, conforme deliberação em assembleia geral ordinária, sendo possível, ainda, o pagamento de dividendos a débito da conta de lucro constantes de balanços semestrais ou intermediários ou de reservas de lucros.

### d) eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais

Salvo pelo disposto na Lei nº 6.404/76, não há restrições quanto à distribuição de dividendos.

### e) se o emissor possui uma política de destinação de resultados formalmente aprovada, informar órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

Em 28 de julho de 2021, nosso Conselho de Administração aprovou uma Política de Alocação de Lucros e Distribuição de Dividendos, que estabelece as diretrizes, critérios e procedimentos para a destinação de resultados.

Mencionada política pode ser consultada nos seguintes endereços:

- Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Políticas" e, por fim, "Política de Destinação de Resultados e Distribuição de Dividendos" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/1d920406-b330-f0fd-1ce0-e02234ed8f0c?origin=1>;
- Site da Comissão de Valores Mobiliários - CVM (www.cvm.gov.br); e
- Site da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br).

## 2.8 Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras

a) os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (*off-balance sheet items*), tais como: (i) carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade não tenha retido nem transferido substancialmente os riscos e benefícios da propriedade do ativo transferido, indicando respectivos passivos; (ii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços; (iii) contratos de construção não terminada; e (iv) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

### Contratos de fornecimento:

No curso normal de seus negócios, a Companhia celebra contratos de longo prazo para fornecimento de serviços de manufatura, transporte, tecnologia da informação e energia elétrica (com efetiva entrega física, para suprimento de suas atividades de manufatura). Os contratos preveem cláusulas de rescisão por descumprimento de obrigações essenciais. Geralmente, é adquirido o mínimo acordado contratualmente e por essa razão não existem passivos registrados em adição ao montante que é reconhecido por competência.

Os valores estão demonstrados por meio das estimativas de consumo de energia de acordo com o prazo de vigência dos contratos, cujos preços estão baseados nos volumes, também estimados, resultantes das operações contínuas da controlada.

Os pagamentos totais mínimos de fornecimento, mensurados a valor nominal, segundo os contratos, são:

| (Em milhões de R\$) | 2024         |
|---------------------|--------------|
| Até um ano          | 384,7        |
| De um a cinco anos  | 410,9        |
| <b>Total</b>        | <b>795,6</b> |

## b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não existem outros itens relevantes que não estejam evidenciados em nossas demonstrações financeiras.

## 2.9 Comentários sobre itens não evidenciados nas demonstrações financeiras, conforme descritos no item 2.8 acima

a) como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor

Com exceção dos itens reportados no item 2.8(a) acima, a Companhia não espera outros impactos materiais nas suas demonstrações financeiras.

### b) natureza e o propósito da operação

A natureza dos compromissos "off-balance" está descrita no item 2.8(a) acima.

### c) natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação

A natureza dos compromissos "off-balance" está descrita no item 2.8(a) acima.

## 2.10 Plano de Negócios

a) investimentos, incluindo: (i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos; (ii) fontes de financiamento dos investimentos; e (iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

### Investimentos

As atividades operacionais da Companhia requerem investimentos regulares de capital, particularmente no que diz respeito ao desenvolvimento de sua infraestrutura e à aquisição de suprimentos, como software, máquinas, ferramentas, veículos e modelos industriais.

A tabela a seguir apresenta adições aos ativos imobilizados e intangíveis nos exercícios indicados:

|                                                        | Exercício Social encerrado em<br>31 de dezembro de 2024<br>(em R\$ milhões) |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Software                                               | 159,2                                                                       |
| Máquinas e Acessórios                                  | 38,1                                                                        |
| Benfeitorias em propriedade de terceiros               | 30,4                                                                        |
| Edifícios e Instalações                                | 2,8                                                                         |
| Equipamentos de informática                            | 11,1                                                                        |
| Móveis e utensílios                                    | 19,9                                                                        |
| Projetos em andamento                                  | 258,9                                                                       |
| Outros investimentos                                   | 27,1                                                                        |
| <b>Total de aquisições de imobilizado e intangível</b> | <b>547,6</b>                                                                |

Nosso programa de dispêndio de capital está atualmente focado em infraestrutura de TI, tecnologia para vendas digitais (*e-commerce* e *social selling*), abertura e reforma de lojas existentes, bem como inovação de produto, projetos que visam aumentar eficiência operacional e produtividade.

#### Real versus Orçado

A tabela a seguir apresenta os valores orçados para CAPEX comparados com o realizado nos exercícios indicados:

| CAPEX (em milhões de R\$) | 2024  |
|---------------------------|-------|
| Orçado                    | 950,0 |
| Realizado                 | 547,6 |

Atualmente, o programa de investimentos da Companhia está focado na abertura e reforma de lojas existentes, tecnologia digital, inovação de produtos e projetos que visam aumentar a eficiência e produtividade operacional das entidades do Grupo Natura &Co, incluindo a Natura Cosméticos.

#### Orçamento para 2025

O orçamento de capital previsto para a Companhia para o ano de 2025 é de R\$ 900 milhões, que fará frente aos investimentos necessários para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia. Este valor compreende o orçamento de capital de todas as subsidiárias do Grupo Natura &Co, incluindo a Natura Cosméticos.

**b) desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor.**

Não houve, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor.

**c) novos produtos e serviços, indicando: (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas; (ii) montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços; (iii) projetos em desenvolvimento já divulgados; (iv) montantes totais gastos pelo emissor no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.**

A Companhia possui um plano de lançamentos de novos produtos que estão alinhados com as tendências do mercado. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento ao longo de 2024 foram consistentes com o apresentado nos últimos anos.

**d) oportunidades inseridas no plano de negócios do emissor relacionadas a questões ASG**

Diante do desequilíbrio socioambiental global que se aprofunda, a busca pela manutenção dos recursos existentes, mitigando ou impedindo uma exaustão ainda maior do planeta, como é entendido o conceito de sustentabilidade, não é mais suficiente. Nesse contexto, urge a criação de uma agenda de impacto mais transformacional para os negócios, que aborde a restauração do que já foi degradado ou permanentemente extinto pela ação humana, fundamentada no conceito de regeneração.

Fazer negócios de maneira regenerativa vai além das práticas aplicáveis à produção agrícola e de recuperação de solo e floresta. Natura &Co acredita que fatores humanos e sociais são indissociáveis dos desafios ambientais, sendo essenciais para uma nova estratégia pautada em regeneração. Uma trajetória que iniciamos e vinculamos diretamente às novas metas da Visão de Sustentabilidade - Compromisso com a Vida para 2030 da Natura &Co e à Visão 2050 da Natura, guiando os próximos avanços e decisões da empresa.

A estratégia de regeneração nos reconecta com uma das nossas crenças registradas há mais de 30 anos e a Razão de Ser da Natura: o "Bem Estar Bem". Em 2024, iniciamos um novo ciclo de compromissos com as pessoas e o planeta, reforçando o nosso jeito de fazer negócios e repactuando a essência da Natura. Muitas das iniciativas adotadas pela Natura ao longo das últimas décadas já refletem práticas regenerativas, incluindo a escolha pelo modelo de venda direta e o envolvimento na Amazônia com povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares, fundamentado na sociobioeconomia.

Em 2024, celebramos o quarto ano, do Compromisso com a Vida, lançado em 2020, cujo objetivo é abordar alguns dos desafios globais mais urgentes. Nos últimos quatro anos, registramos avanços significativos em nosso compromisso - e é gratificante observar que ele permanece firme: o alinhamento com as necessidades urgentes de nosso planeta e das pessoas discutindo a crise climática, a proteção dos direitos humanos, e a construção de uma economia circular e mais regenerativa.

Além disso, pela segunda vez a Natura &Co divulgou em 2024 seu Relatório Anual Integrado, incluindo todas suas unidades de negócios. Alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aos Dez Princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o relatório também apresenta o Databook América Latina, que reúne os principais indicadores de sustentabilidade e gestão da região, organizados por framework (GRI, SASB e Gestão Estratégica de Natura &Co). O recurso disponibiliza dados quantitativos e fatos relacionados a perto de 300 indicadores, organizados por tema, para facilitar qualquer pesquisa.

O Relatório Integrado é assegurado externamente e incorpora as principais referências de divulgação de resultados corporativos internacionais, em conformidade com as normas da Global Reporting Initiative (GRI), a Estrutura Internacional do Relato Integrado (Integrated Reporting Framework) da IFRS, e leva em consideração os indicadores do Sustainability Accounting Standards Board (SASB) para o setor de produtos domésticos e cuidados pessoais, assim como as diretrizes do Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e do Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD).

Disponível em nosso site de relações com investidores: <https://ri.naturaeco.com/esg/relatorios-anuais/>

## 2.11 Outros fatores com influência relevante

Não existem outros fatores com influência relevante não divulgados nas demais seções do item 2.

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO II**

**Item 8 do Formulário de Referência da Companhia**

## 8. Remuneração dos administradores

### 8.1. Descrever a política ou prática de remuneração do conselho de administração, da diretoria estatutária e não estatutária, do conselho fiscal, dos comitês estatutários e dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, abordando os seguintes aspectos

#### **a. objetivos da política ou prática de remuneração, informando se a política de remuneração foi formalmente aprovada, órgão responsável por sua aprovação, data da aprovação e, caso a emissora divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

A emissora, Natura &Co Holding S.A. ("Companhia"), é a controladora de duas unidades de negócios: Avon e Natura, marcas de cosméticos multicanais, movidas por propósitos intrínsecos.

A Companhia tem uma política de remuneração de Administradores, aprovada pelo Conselho de Administração em 17 de julho de 2019 ("Política de Remuneração") que tem como objetivos: (i) alinhar os interesses entre executivos e acionistas da Companhia; (ii) gerar resultados e ampliar o valor da Companhia, considerando também aspectos sociais e ambientais; e (iii) reconhecer a contribuição e reter profissionais.

Como processo de governança, a liderança de Gestão de Pessoas formula propostas das políticas de remuneração e sua aplicação, usando assessorias e consultorias externas quando aplicável e submete para a revisão do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional que utiliza assessorias internas e externas quando aplicável, e recomenda ao Conselho de Administração a sua aprovação. O Conselho de Administração, por sua vez, revisa e delibera sobre a política e, com base nela submete sua proposta de remuneração global para a aprovação dos acionistas em Assembleia Geral Ordinária ("AGO").

Conforme previsto no Artigo 12 (ii) do Estatuto Social da Companhia, os acionistas, por meio da AGO, analisam e aprovam a remuneração global da Companhia para os membros do Conselho de Administração, os Diretores Estatutários e o Conselho Fiscal (se instalado).

A Política de Remuneração está disponível para consulta nos seguintes endereços eletrônicos:

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/g-governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/>);
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM: (<https://www.gov.br>); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (<https://www.b3.com.br>).

A estratégia de remuneração da Companhia considera algumas das melhores práticas de mercado, conforme abaixo:

#### **Melhores Práticas de Governança de Remuneração:**

Remuneração baseada em pesquisas de remuneração de empresas líderes do setor

Remuneração baseada em desempenho

Remuneração Variável Anual com base em métricas econômicas, sociais e de sustentabilidade

Metas de desempenho compartilhadas por toda a empresa, incluindo métricas de sustentabilidade

Cláusula de payback nos termos de programas de incentivo de longo prazo

Forte compromisso com a equidade de remuneração

#### **b. práticas e procedimentos adotados pelo conselho de administração para definir a remuneração individual do conselho de administração e da diretoria, indicando**

- **os órgãos e comitês da emissora que participam do processo decisório, identificando de que forma participam**

A participação dos órgãos da Companhia no processo de definição da remuneração está estabelecida na Lei das S.A., no Estatuto Social da Companhia e na Política de Remuneração, disponibilizada nos endereços eletrônicos indicados no item 8.1(a) acima.

**Assembleia Geral de Acionistas:** mediante recomendação do Conselho de Administração, os acionistas aprovam, por meio da Assembleia Geral de Acionistas, a remuneração global dos membros do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários e do Conselho Fiscal (se instalado).

**Conselho de Administração:** é responsável por alocar o valor total da remuneração global aprovada pela Assembleia Geral de Acionistas individualmente entre os membros do Conselho de Administração e os Diretores Estatutários, definindo, ainda, a remuneração adicional atribuída aos membros dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração.

**Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional (“Comitê de Pessoas”):** é um comitê de assessoramento que tem o papel de apoiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às estratégias, às políticas e às normas de Recursos Humanos, de Desenvolvimento Organizacional e de Sistemas de Gestão e certificar-se de que estão sendo corretamente aplicadas, no que se refere ao planejamento e desenvolvimento de pessoas, a remuneração e benefícios dos nossos administradores.

**Comitê de Governança Corporativa:** é um comitê de assessoramento ao Conselho de Administração que tem como uma de suas funções auxiliar o Conselho de Administração na definição e revisão da remuneração de seus membros e na indicação dos membros aos comitês de assessoramento e na definição de sua remuneração individual. Considerando pesquisas de mercado, tendências, melhores práticas, bem como autoavaliação anual do Conselho de Administração e de seus comitês de assessoramento, o Comitê de Governança Corporativa recomenda ao Conselho de Administração a proposta de remuneração global aos seus membros, aos membros de seus comitês de assessoramento e do Diretor Presidente. Esta proposta é submetida à Assembleia Geral de Acionistas em conexão com as recomendações do Comitê de Pessoas sobre a remuneração da administração.

- ***critérios e metodologia utilizada para a fixação da remuneração individual, indicando se há a utilização de estudos para a verificação das práticas de mercado, e, em caso positivo, os critérios de comparação e a abrangência desses estudos***

Os critérios e metodologia utilizados para a fixação da remuneração individual consideram estudos relacionados às melhores práticas de mercado e pesquisas salariais anuais efetuadas por consultorias especializadas no mercado. As comparações consideram mercados relevantes, incluindo concorrentes no segmento de bens de consumo, multinacionais brasileiras, companhias listadas na bolsa de valores e sociedades que adotam estratégias de remuneração similares à da emissora. Também pode considerar performance individual, experiência e habilidades requeridas para a função.

Adicionalmente, os critérios utilizados para o alinhamento dos objetivos estratégicos e estratégia de remuneração dos administradores da Companhia estão estabelecidos na Política de Remuneração, disponibilizada nos endereços indicados no item 8.1(a) acima.

- ***com que frequência e de que forma o conselho de administração avalia a adequação da política de remuneração do emissor***

O Conselho de Administração avalia a Política de Remuneração periodicamente, levando em consideração as recomendações do Comitê de Pessoas, que realiza o acompanhamento do desempenho dos colaboradores e das melhores práticas de mercado ao longo do ano, bem como do Comitê de Governança Corporativa, quando aplicável. Essa avaliação também considera os resultados de pesquisas de mercado e os objetivos de negócios estabelecidos pela administração, garantindo que a política esteja sempre alinhada com as diretrizes e metas da empresa.

**c. composição da remuneração, indicando**

**i. descrição dos diversos elementos que compõem a remuneração, incluindo, em relação a cada um deles:**

**Elementos de Remuneração do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal**

|                                           | Remuneração Fixa  |                                |                         | Remuneração Variável  |                              |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                                           | Salário Base                                                                                       | Benefícios Diretos e Indiretos | Participação em Comitês | Remuneração Variável Anual (bônus)                                                                       | Remuneração baseada em ações |
| Conselho de Administração                 | ✓                                                                                                  | ✓                              | ✓                       |                                                                                                          | ✓                            |
| CEO Natura & Co                           | ✓                                                                                                  | ✓                              |                         | ✓                                                                                                        | ✓                            |
| Diretores Estatutários e Não-Estatutários | ✓                                                                                                  | ✓                              |                         | ✓                                                                                                        | ✓                            |
| Conselho Fiscal (se aplicável)            | ✓                                                                                                  |                                |                         |                                                                                                          |                              |

- **seus objetivos e alinhamento aos interesses de curto, médio e longo prazo da emissora**

**Remuneração Fixa**


O propósito da remuneração fixa é remunerar os requisitos, responsabilidades e complexidades inerentes ao cargo.

**a. Salário Base**  
Determinado por práticas do mercado local, específicas para a localização geográfica do talento, da função e conforme a filosofia de remuneração da Companhia.

**b. Benefícios**  
Determinados por práticas de mercado e conforme a filosofia de remuneração da Companhia, pacote de benefícios, incluindo planos de saúde e odontológicos, bem como seguro de vida, para oferecer um pacote de benefícios atrativo.

**Remuneração Variável**


---

**Curto-Prazo**

---

**a. Remuneração Variável Anual (Bônus)**

**Meta com base no scorecard de desempenho global.**  
A remuneração variável anual permite à Companhia reconhecer as metas atingidas com base em indicadores econômicos, sociais e ambientais, sendo que os indicadores sociais e ambientais são estabelecidos pelas Metas da Visão de Sustentabilidade de Compromisso com a Vida do Grupo, e conforme estabelecido pelo Conselho de Administração. Seu objetivo também é alinhar os interesses dos Diretores Estatutários com os dos acionistas e de demais partes interessadas, considerando outros indicadores financeiros, sociais e ambientais.

Os executivos podem investir um percentual da remuneração variável anual (bônus) para comprar ações da Companhia ou phantom shares que, por sua vez, são complementadas pela Companhia, relacionado ao Programa de Incentivo de Longo Prazo 13(b) (i) abaixo.

## Remuneração Variável

### Longo Prazo

A remuneração baseada em ações, concede ações restritas para estimular a criação de valor e o crescimento sustentável da Companhia a longo prazo. A remuneração baseada em ações, pode ser concedida como parte de um programa de incentivo a longo prazo para Diretores Estatutários no formato de opções de ações ou ações restritas para estimular uma maior sensação de propriedade e apoiar a criação de valor a longo prazo.

#### i. Plano de Co-Investimento (Ações Restritas - RSU)

Os executivos podem investir uma porcentagem de sua remuneração variável anual (Bônus) para comprar ações da Companhia / phantom shares, que por sua vez são correspondidas pela companhia.

#### ii. Outorgas de Longo Prazo (Ações Restritas - RSU)

Concessão em ações restritas /phantom shares em um período de aquisição.

Abaixo destacamos os elementos da remuneração para o Conselho de Administração, os Diretores Estatutários, os membros dos comitês de assessoramento do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, abordando, em sequência, as eventuais especificidades de cada elemento da remuneração para cada órgão.

### Conselho de Administração

| Conselho de Administração |                                    |                                |                         |
|---------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Remuneração               | Salário Base                       | Benefícios Diretos e Indiretos | Participação em Comitês |
|                           | ✓                                  | ✓                              | ✓                       |
| Remuneração Variável      | Remuneração Variável Anual (bonus) | Remuneração baseada em Ações   |                         |
|                           |                                    | ✓                              |                         |

Abaixo estão descritos os elementos da remuneração que são específicos do Conselho de Administração. Para descrição de todos os demais elementos da remuneração comuns ao CEO da Natura &Co e aos Diretores Estatutários, ver item 8.1 (c)(i), acima.

#### Remuneração Fixa

O componente fixo corresponde à parte da remuneração anual dos Conselheiros paga mensalmente, ao longo de 12 (doze) meses, conforme as práticas de mercado.

#### Remuneração Baseada em ações

O Conselho de Administração recebe a outra parte da remuneração anual em ações restritas, com o objetivo de fortalecer o engajamento entre o Conselho de Administração e a Companhia e apoiar a estratégia de longo prazo. A remuneração baseada em ações aplicável ao Conselho de Administração não se vincula a métricas de performance.

### Membros dos Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração

Os Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração podem ser estatutários ou não estatutários.

Os membros do Conselho de Administração que participam de quaisquer Comitês de assessoramento recebem uma remuneração mensal adicional fixa por seu papel como presidentes ou membros desses comitês e não pela participação em reuniões. Membros externos ou membros dos Comitês de assessoramento do Conselho de Administração que não são Diretores Estatutários ou membros do Conselho de Administração também recebem uma remuneração mensal fixa.

Membros do Conselho de Administração ou dos Comitês de assessoramento que também sejam Diretores Estatutários terão direito à mesma remuneração aplicável aos membros do Conselho de Administração, inclusive pela presidência e/ou participação em Comitês de assessoramento. Atualmente, apenas o CEO da Natura &Co atua como membro do Conselho de Administração e participa como líder e de comitês de assessoramento.

### CEO da Natura &Co

Em 26 de abril de 2023, os acionistas aprovaram a extinção dos cargos de Presidente Executivo do Conselho de Administração e de Principal Executivo do Grupo e a criação do cargo de Diretor-Presidente (CEO). Desta forma, a remuneração do CEO a partir de maio de 2023 passou a ser reconhecida como parte da remuneração da Diretoria Estatutária e não mais como parte do Conselho de Administração. Entretanto, em 02 de julho de 2024, o CEO da Natura &Co voltou a integrar o Conselho de Administração como membro ao ser indicado por este para substituir uma das posições então vacantes em decorrência da renúncia de dois membros do colegiado. Dessa forma, a remuneração do CEO passou a ser contabilizada tanto como parte da remuneração da Diretoria Estatutária quanto do Conselho de Administração por ser, a partir de 02 de julho de 2024, remunerado pelas duas funções.

| CEO                  |                                    |                                |                         |
|----------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Remuneração Fixa     | Salário Base                       | Benefícios Diretos e Indiretos | Participação em Comitês |
|                      | ✓                                  |                                |                         |
| Remuneração Variável | Remuneração Variável Anual (bonus) | Remuneração baseada em Ações   |                         |
|                      | ✓                                  |                                |                         |

#### Remuneração Fixa

O componente fixo é um montante mensal, pago ao longo de 12 (doze) meses, conforme as práticas de mercado.

#### Remuneração Variável

O CEO da Natura &Co recebe um pagamento de bônus uma vez por ano em conformidade com seu desempenho no mesmo período e de acordo com seu contrato.

Ainda que na prática a remuneração do CEO compreenda exclusivamente salário base e remuneração variável, desde 02/07/2024, o atual CEO, por ter sido indicado como membro do Conselho de Administração, acumula também a remuneração aplicável aos membros do Conselho de Administração referidas acima no tópico específico da remuneração desse órgão.

### Diretores Estatutários e Não Estatutários

#### Diretores Estatutários e Não-Estatutários

| Remuneração Fixa     | Salário Base                       | Benefícios Diretos e Indiretos | Participação em Comitês |
|----------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
|                      | ✓                                  | ✓                              |                         |
| Remuneração Variável | Remuneração Variável Anual (bônus) | Remuneração baseada em Ações   |                         |
|                      | ✓                                  |                                | ✓                       |

Consta abaixo uma descrição dos elementos de remuneração que são específicos dos Diretores Estatutários e Não Estatutários. Para uma descrição dos demais elementos de remuneração comuns entre o Conselho de Administração, o CEO da Natura &Co e os Diretores Estatutários, consulte o item 8.1(b)(i) acima.

### Remuneração Fixa

Os Diretores Estatutários e Não Estatutários recebem um valor mensal, pago em 12 (doze) parcelas mensais. Os Diretores Estatutários e Não Estatutários residentes no Brasil recebem, ainda, 13º (décimo terceiro) e férias remuneradas, conforme previsto na legislação brasileira aplicável. O Diretor Estatutário residente no Reino Unido não recebe décimo terceiro ou férias remuneradas.

### Benefícios diretos e indiretos

O pacote de benefícios pode incluir plano médico, auxílio creche ou berçário, verba para automóvel, previdência privada, seguro de vida e assistência odontológica com o objetivo de atrair os melhores talentos e de forma a se adequar às práticas do mercado.

### Remuneração Variável de Curto Prazo

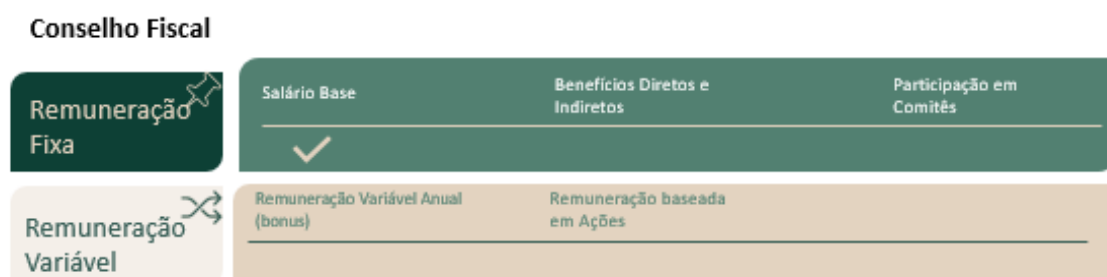
Os Diretores Estatutários e Não Estatutários recebem uma remuneração variável anual (bônus) que permite à Companhia reconhecer o atingimento de metas com base em indicadores econômicos, sociais e ambientais, bem como outros critérios estabelecidos pelo Conselho de Administração. Essa remuneração visa alinhar os interesses dos Diretores Estatutários com os dos acionistas e de outros stakeholders, considerando indicadores financeiros, sociais e ambientais.

### Remuneração Variável de Longo Prazo

Os Diretores Estatutários e Não Estatutários recebem remuneração baseada em ações, alinhado com a estratégia de longo prazo e vinculando criação de valor a todos os stakeholders.

Em situações excepcionais, um membro da Diretoria Estatutária pode acumular a remuneração aplicável aos membros do Conselho de Administração pela sua participação nesse colegiado e em seus Comitês de assessoramento. Esta exceção é atualmente aplicada ao CEO da Natura & Co.

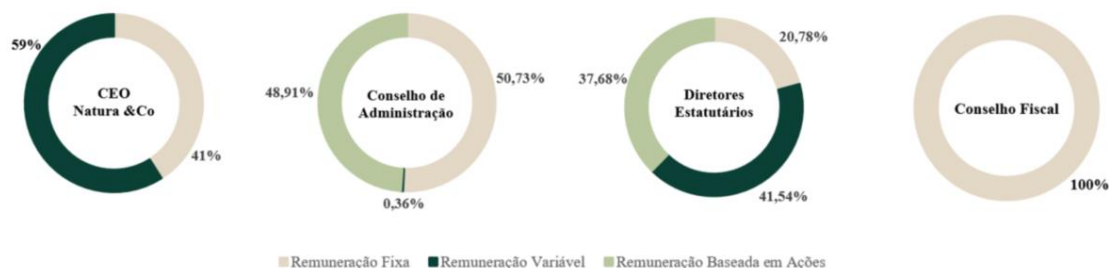
## Conselho Fiscal



O Conselho Fiscal é um órgão não permanente que pode ser instalado mediante solicitação dos acionistas da Companhia, de acordo com o artigo 27, parágrafo 1º, do Estatuto Social da Companhia. Se instalado, a remuneração do Conselho Fiscal é fixada na Assembleia Geral Ordinária da Companhia, nos termos do artigo 162, §3º, da Lei das S.A., a qual estabelece que a remuneração de seus membros não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a 10% (dez por cento) da remuneração média de cada diretor estatutário, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros. Além de reembolso das despesas de viagem e hospedagem exigidos para o exercício da função do membro, os membros do Conselho Fiscal não recebem nenhum benefício ou remuneração adicional de qualquer gênero.

## Proporção dos elementos de remuneração na remuneração global

As imagens abaixo indicam a porcentagem dos elementos de remuneração de cada membro do Conselho de Administração, do CEO da Natura &Co, dos Diretores Estatutários e do Conselho Fiscal (se instalado):



Nota 1: A remuneração refere-se à remuneração efetiva de 2024.

Nota 2: A remuneração variável identificada acima representa a remuneração variável específica de cada grupo. Ou seja, para o Conselho de Administração, a remuneração variável representa apenas a compensação baseada em ações, enquanto para os Diretores Estatutários, a remuneração variável representa a remuneração variável anual e a compensação baseada em ações.

### • sua proporção na remuneração global nos 3 últimos exercícios sociais

A tabela abaixo indica as proporções de cada elemento na remuneração do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários e dos membros do Conselho Fiscal:

|                                  | Remuneração Fixa | Remuneração Variável | Remuneração Baseada em Ações | Benefícios | Total  |
|----------------------------------|------------------|----------------------|------------------------------|------------|--------|
| <b>Conselho de Administração</b> |                  |                      |                              |            |        |
| 31 de Dezembro de 2024           | 47,6%            | 0,4%                 | 48,9%                        | 3,1%       | 100,0% |
| 31 de Dezembro de 2023           | 40,7%            | 0,0%                 | 57,0%                        | 2,3%       | 100,0% |
| 31 de Dezembro de 2022           | 41,1%            | 12,7%                | 44,2%                        | 1,9%       | 100,0% |
| <b>Diretoria Estatutária</b>     |                  |                      |                              |            |        |
| 31 de Dezembro de 2024           | 18,64%           | 41,52%               | 37,65%                       | 2,18%      | 100,0% |
| 31 de Dezembro de 2023           | 17,0%            | 50,0%                | 31,2%                        | 1,8%       | 100,0% |
| 31 de Dezembro de 2022           | 24,4%            | 27,1%                | 44,4%                        | 4,0%       | 100,0% |
| <b>Conselho Fiscal</b>           |                  |                      |                              |            |        |
| 31 de Dezembro de 2024           | 100,0%           | 0,0%                 | 0,0%                         | 0,0%       | 100,0% |
| 31 de Dezembro de 2023           | 100,0%           | 0,0%                 | 0,0%                         | 0,0%       | 100,0% |
| 31 de Dezembro de 2022           | 100,0%           | 0,0%                 | 0,0%                         | 0,0%       | 100,0% |

Os números acima não levam em consideração a remuneração associada a bônus de contratação e benefícios decorrentes de transição dos membros do Conselho de Administração e dos Diretores Estatutários (reportados a seguir no item 8.2 como "outros" e "benefícios pós-emprego decorrentes de rescisão").

### • Metodologia de cálculo e reajuste dos elementos de remuneração

A Companhia revisa periodicamente sua remuneração para mantê-la alinhada com a do mercado, comparando suas práticas com a de concorrentes no segmento de bens de consumo, multinacionais brasileiras, companhias listadas na bolsa de valores brasileira e no exterior, bem como empresas que possuem estratégias similares de remuneração, conforme já descrito no item 8.1, (b), (ii) deste Formulário.

Abaixo, as regras específicas para o cálculo e o reajuste de cada elemento da remuneração:

### Remuneração fixa

A remuneração fixa é estabelecida de acordo com as responsabilidades e complexidade do cargo, experiência do profissional, competitividade e práticas do mercado. As qualificações e a experiência individual são consideradas para estabelecer a remuneração fixa.

A remuneração fixa é revisada anualmente com base na competitividade de mercado, na experiência adquirida e na evolução de responsabilidades. Os Copresidentes do Conselho de Administração realizam uma avaliação, que é validada pelo Conselho de Administração, sem prejuízo da aprovação da remuneração em assembleia geral, conforme já descrito acima.

### Remuneração Variável Anual (Bônus)

Aplicável apenas à administração executiva (Diretoria Estatutária e não estatutária), baseada no desempenho corporativo e individual, avaliados com base em um *scorecard* composto por três fatores: (i) econômico, (ii) social e (iii) ambiental. As métricas específicas usadas e seus pesos associados podem variar por ano para refletir a estratégia de negócios. Os indicadores atualmente utilizados são Margem EBITDA, Fluxo de Caixa Livre para a Companhia, além de aspectos ambientais e sociais relevantes, como compromissos com embalagens, competitividade de mercado (Participação de Mercado) e pessoas (Engajamento). Sem prejuízo do atingimento das metas individuais, para que a liberação dos recursos ocorra, um limite mínimo de EBITDA deve ser atingido.

A Remuneração Variável Anual (Bônus) considera os três passos a seguir:



### Remuneração Variável de Longo Prazo

A concessão anual e os targets da remuneração variável baseada em ações são estabelecidos de acordo com pesquisas de remuneração de mercado e o mix de remuneração total definido para cada grupo.

No programa de ações restritas, o target é convertido em um número de ações com vesting que seguem as regras dos programas. A premiação resultante das outorgas realizadas depende do número de ações concedidas e da cotação das ações na bolsa de valores (B3) nas datas de vesting dos programas.

Para o programa de co-investimento, define-se a porcentagem do bônus que pode ser investido em ações restritas. Para cada ação investida, concede-se uma contrapartida na proporção de 1:1.

Essas ações de contrapartida estão sujeitas ao vesting definido no programa. A premiação resultante depende do número de ações concedidas em contrapartida e da cotação da ação em bolsa (B3) nas datas de vesting dos programas.

Os reajustes do elemento Remuneração Variável Baseada em Ações levam em consideração as variações de remuneração no mercado, comparando periodicamente as práticas da Companhia com as de concorrentes no setor do consumo, multinacionais brasileiras, empresas listadas em bolsa ou outras empresas que possuem estratégias de remuneração similares.

- **principais indicadores de desempenho nele levados em consideração, inclusive, se for o caso, indicadores ligados a questões ASG**

### Métricas de Remuneração Variável do Exercício social de 2023

A tabela abaixo indica o peso de cada Indicador-Chave de Desempenho (KPI) nos incentivos de Remuneração Variável Anual (Bônus):

| Curto Prazo                                       |                                                      |      |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------|
| Métricas da Remuneração Variável Anual            |                                                      | Peso |
| Crescimento / Receita                             | Competitividade de Mercado                           | 10%  |
| Margem/Gestão Financeira                          | Margem EBITDA<br>Fluxo de Caixa Livre para a Empresa | 60%  |
| Compromisso com a Vida/ Social e Sustentabilidade | Social: Engajamento<br>Sustentabilidade              | 30%  |

Para as métricas de remuneração de longo prazo baseada em ações de 2023 a Companhia continuou com as reduções de emissões de carbono para alinhamento com as metas de sustentabilidade, além de métricas de lucratividade e retorno ao acionista.

### Métricas de Remuneração Variável do Exercício social de 2024

Desde 2022, o Conselho de Administração ajustou as suas métricas para focar na geração de caixa e na rentabilidade ao invés de receita, o que continuou a ser aplicado para as métricas de remuneração variável anual de curto prazo de 2024.

Em 2024, a Companhia revisou seus programas, e suas outorgas passaram a ser realizadas em ações restritas, ao invés de ser baseada em desempenho. Além disso, no início de 2024, a Companhia deslistou seus ADRs da New York Stock Exchange e, como resultado, os executivos residentes fora do Brasil receberão *phantom shares*, enquanto os executivos residentes no Brasil continuarão a receber ações negociadas na B3.

### Métricas de Remuneração Variável do Exercício social de 2025

O foco da remuneração variável em 2025 continua em geração de caixa, lucratividade e competitividade com mercado, além de indicadores socioambientais conectados com o planejamento estratégico da Companhia e metas do Compromisso com a Vida.

A tabela abaixo indica o peso de cada Indicador-Chave de Desempenho (KPI) nos incentivos de Remuneração Variável Anual (Bônus):

| Curto Prazo                                |                                                                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Métricas da Remuneração Variável Anual     |                                                                                                                                                                    |     |
| Crescimento/Receita                        | Competitividade de mercado                                                                                                                                         | 10% |
| Margem/ Gestão Financeira                  | Margem EBITDA<br>Fluxo de Caixa Livre para a Empresa                                                                                                               | 60% |
| Compromisso com a Vida/ Social e Ambiental | Social: Engajamento/ % de pessoas de grupo de sub-representados em posições gerenciais<br>Ambiental: Plástico reciclado pós Consumo/ Emissões Absolutas de Carbono | 30% |

Os planos de remuneração baseados em ações são concedidos em ações restritas sem indicadores de desempenho atrelados.

## ii. razões que justificam a composição da remuneração

A estratégia de remuneração da Companhia combina elementos de curto, médio e longo prazo, tendo como objetivo a retenção e a remuneração de seus profissionais de acordo com as respectivas responsabilidades, as práticas de mercado e os níveis de competitividade.

O componente variável, seja a Remuneração Variável Anual (Bônus) ou a Remuneração Variável Baseada em Ações, representa uma parcela significativa da remuneração porque a Companhia acredita na construção conjunta de valor.

Os programas de Remuneração Variável Baseada em Ações buscam transmitir senso de propriedade aos participantes com relação à Companhia, intensificando a relação entre remuneração, construção dos valores fundamentais da Companhia e crescimento em longo prazo. Atualmente, a Remuneração Variável Baseada em Ações tem como base a outorga de ações restritas como parte do Programa de Incentivo de Longo Prazo.

## Estrutura de remuneração que reflita a evolução dos indicadores de desempenho

A parcela variável da remuneração da administração está vinculada ao desempenho da Diretoria Estatutária e não-Estatutária no período em questão. Portanto, bônus/participação nos lucros dependem dos resultados de desempenho e metas definidas, além do desempenho individual. Os indicadores de desempenho são avaliados trimestralmente, e a análise dos resultados financeiros finais é concluída no exercício seguinte. As métricas de desempenho definem a remuneração variável total.

## iii. a existência de membros não remunerados pela emissora e a razão para esse fato

Exceto conforme divulgado no item 8.1(d) abaixo, todos os membros da administração são remunerados pelo exercício de suas funções na Companhia.

## d. existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos

No exercício social corrente, um Diretor Estatutário não é remunerado pela Companhia, mas tem todos os elementos de sua remuneração – fixa e variável — suportados por uma de suas subsidiárias.

## e. existência de qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como a alienação do controle societário da emissora

Neste exercício social, alguns Diretores Estatutários receberam remuneração excepcionalmente em virtude da venda da Aesop e da The Body Shop, conforme consta em "Outros Pagamentos" no item 8.2 abaixo.

## 8.2. Remuneração reconhecida no resultado dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal

Com base nas recomendações realizadas pelo Comitê de Pessoas, o Conselho de Administração avalia, anualmente, a adequação da Política de Remuneração por meio de diretrizes e objetivos do negócio e por meio de pesquisas de mercado.

A remuneração da administração proposta pelo Conselho de Administração na Proposta de Administração da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, a ser realizada em 25 de abril de 2025, no valor de R\$ 71.384.030,79, considera o valor global a ser pago para o período iniciado em maio de 2025 e encerrado em abril de 2026 (até a Assembleia Geral de Acionistas Anual, a ser realizada em 2026 para aprovar as contas de 2025). Portanto, os valores divulgados na tabela diferem da remuneração global proposta, que contempla a remuneração estimada para o exercício fiscal 31/12/2025 (período iniciado em janeiro de 2025 e encerrado em dezembro de 2025).

| Valores Estimados para o Ano Fiscal Atual – 31/12/2025 - Valores Anuais |                           |                       |                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|------------|
|                                                                         | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total      |
| Número total de membros                                                 | 8,00                      | 4,42                  | 0,00            | 12,42      |
| Número de membros remunerados                                           | 8,00                      | 4,00                  | 0,00            | 12,00      |
| <b>Remuneração fixa anual</b>                                           |                           |                       |                 |            |
| Salário ou taxa de administração                                        | 5.287.669                 | 7.877.377             | 0               | 13.165.046 |
| Benefícios diretos e indiretos                                          | 503.331                   | 1.116.171             | 0               | 1.619.502  |

Valores Estimados para o Ano Fiscal Atual – 31/12/2025 - Valores Anuais

|                                                | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária                                                            | Conselho Fiscal | Total             |
|------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Participação em comitês                        | 2.813.283                 | 0                                                                                | 0               | 2.813.283         |
| Outros                                         | 0                         | 11.533                                                                           | 0               | 11.533            |
| Descrição de outras remunerações fixas         | -                         | Triênio + Dif Sal retroativa ACT                                                 | -               | -                 |
| <b>Remuneração variável</b>                    |                           |                                                                                  |                 |                   |
| Bônus                                          | 0                         | 0                                                                                | 0               | 0                 |
| Participação nos lucros                        | 0                         | 15.538.535                                                                       | 0               | 15.538.535        |
| Participação em reuniões                       | 0                         | 0                                                                                | 0               | 0                 |
| Comissões                                      | 0                         | 0                                                                                | 0               | 0                 |
| Outros                                         | 0                         | 11.719.960                                                                       | 0               | 11.719.960        |
| Descrição de outras remunerações variáveis     | -                         | referem-se a pagamentos excepcionais como bônus de retenção e bônus por projetos | -               | -                 |
| <b>Outros benefícios de remuneração</b>        |                           |                                                                                  |                 |                   |
| Benefícios pós-emprego                         | 0                         | 27.482                                                                           | 0               | 27.482            |
| Cessação do exercício do cargo                 | 0                         | 3.316.250                                                                        | 0               | 3.316.250         |
| Remuneração baseada em ações, incluindo opções | 4.879.283                 | 30.047.476                                                                       | 0               | 34.926.759        |
| <b>Remuneração total</b>                       | <b>13.483.566</b>         | <b>69.654.784</b>                                                                | <b>0</b>        | <b>83.138.350</b> |

Valores Reais para o Ano Fiscal Anterior – 31/12/2024 – Valores Anuais

|                                                | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária             | Conselho Fiscal | Total             |
|------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|
| Número total de membros                        | 8,50                      | 5,00                              | 3,00            | 16,50             |
| Número de membros remunerados                  | 8,50                      | 4,00                              | 3,00            | 15,50             |
| <b>Remuneração fixa anual</b>                  |                           |                                   |                 |                   |
| Salário ou taxa de administração               | 5.036.557                 | 9.648.822                         | 717.338         | 15.402.717        |
| Benefícios diretos e indiretos                 | 464.256                   | 1.113.995                         | 0               | 1.578.251         |
| Participação em comitês                        | 1.966.434                 | 0                                 | 0               | 1.966.434         |
| Outros                                         | 0                         | 11.040                            | 0               | 11.040            |
| Descrição de outras remunerações fixas         | --                        | Triênio + Dif Sal retroativa ACT  | --              | --                |
| <b>Remuneração variável</b>                    |                           |                                   |                 |                   |
| Bônus                                          | 0                         | 0                                 | 0               | 0                 |
| Participação nos lucros                        | 0                         | 12.065.524                        | 0               | 12.065.524        |
| Participação em reuniões                       | 0                         | 0                                 | 0               | 0                 |
| Comissões                                      | 0                         | 0                                 | 0               | 0                 |
| Outros                                         | 52.624                    | 9.447.831                         | 0               | 9.500.455         |
| Descrição de outras remunerações variáveis     | --                        | referem-se a prêmios excepcionais | --              | --                |
| <b>Outros benefícios de remuneração</b>        |                           |                                   |                 |                   |
| Benefícios pós-emprego                         | 0                         | 17.421                            | 0               | 17.421            |
| Cessação do exercício do cargo                 | 0                         | 0                                 | 0               | 0                 |
| Remuneração baseada em ações, incluindo opções | 7.199.193,00              | 19.511.119                        | 0               | 26.710.312        |
| <b>Remuneração total</b>                       | <b>14.719.064</b>         | <b>51.815.752</b>                 | <b>717.338</b>  | <b>67.252.154</b> |

Para o ano de 2024, a remuneração global paga foi inferior ao montante aprovado na assembleia geral de acionistas da Companhia realizada em 26 de abril de 2024. A principal razão para isso é devido ao desempenho geral da Companhia, refletido na remuneração baseada em ações da Companhia, o que resultou em resultados abaixo do esperado devido a métricas de desempenho não alcançadas.

| Remuneração total para o ano fiscal encerrado em 31/12/2023 - Valores anuais |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                 |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|------------------|
|                                                                              | Conselho de Administração                                                                                                                                                                                                                                | Diretoria Estatutária           | Conselho Fiscal | Total            |
| Número total de membros                                                      | 10,17                                                                                                                                                                                                                                                    | 5,00                            | 3,00            | 18,17            |
| Número de membros remunerados                                                | 10,17                                                                                                                                                                                                                                                    | 4,00                            | 3,00            | 17,17            |
| <b>Remuneração fixa anual</b>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                 |                  |
| Salário ou taxa de administração                                             | 5.543,8                                                                                                                                                                                                                                                  | 8.931,3                         | 615,6           | 15.090,7         |
| Benefícios diretos e indiretos                                               | 363,3                                                                                                                                                                                                                                                    | 934,7                           | 0,00            | 1.298,0          |
| Participação em comitês                                                      | 936,0                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 | 0,00            | 936              |
| Outros                                                                       | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 17.063,2                        | 0,00            | 17.063,2         |
| Descrição de outras remunerações fixas                                       |                                                                                                                                                                                                                                                          | Prêmios adicionais de incentivo |                 |                  |
| <b>Remuneração variável</b>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                 |                  |
| Bônus                                                                        | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                            | 0,00            | 0,00             |
| Participação nos lucros                                                      | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 9.140,2                         | 0               | 9.140,2          |
| Participação em reuniões                                                     | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                            | 0,00            | 0,00             |
| Comissões                                                                    | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                            | 0,00            | 0,00             |
| Outros                                                                       | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                            | 0,00            | 0,00             |
| Descrição de outras remunerações variáveis                                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                 |                  |
| <b>Outros benefícios de remuneração</b>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                 |                  |
| Benefícios pós-emprego                                                       | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                            | 0,00            | 0,00             |
| Cessação do exercício do cargo                                               | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                            | 0,00            | 0,00             |
| Remuneração baseada em ações, incluindo opções                               | 9.068,6                                                                                                                                                                                                                                                  | 16.349,5                        | 0,00            | 25.418,1         |
| Observações:                                                                 | De acordo com o OFÍCIO CIRCULAR CVM/SEP/2025, o número de membros remunerados de cada diretoria corporativa foi calculado de acordo com a média anual do número de membros remunerados de cada diretoria calculada mensalmente, com duas casas decimais. |                                 | N/A             | N/A              |
| <b>Remuneração total</b>                                                     | <b>15.911,62</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>52.418,93</b>                | <b>615,6</b>    | <b>68.946,13</b> |

| Remuneração total para o ano fiscal encerrado em 31/12/2022 - Valores anuais |                           |                       |                 |          |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|----------|
|                                                                              | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total    |
| Número total de membros                                                      | 12,50                     | 5,67                  | 3,00            | 21,17    |
| Número de membros remunerados                                                | 12,50                     | 4,67                  | 3,00            | 20,17    |
| <b>Remuneração fixa anual</b>                                                |                           |                       |                 |          |
| Salário ou taxa de administração                                             | 10.821,4                  | 7.949,8               | 490,5           | 19.261,7 |
| Benefícios diretos e indiretos                                               | 403,1                     | 1.311,7               | 0,00            | 1.714,8  |
| Participação em comitês                                                      | 762,3                     | 0,0                   | 0,00            | 762,3    |

| Remuneração total para o ano fiscal encerrado em 31/12/2022 - Valores anuais |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          |                 |           |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
|                                                                              | Conselho de Administração                                                                                                                                                                                                                                | Diretoria Estatutária                                                                                                                                                                                                                                    | Conselho Fiscal | Total     |
| Outros                                                                       | 46.384,9                                                                                                                                                                                                                                                 | 1.135,5                                                                                                                                                                                                                                                  | 0,00            | 47.520,4  |
| Descrição de outras remunerações fixas                                       | Inclui termos do pacote de saída                                                                                                                                                                                                                         | Inclui termos do pacote de saída                                                                                                                                                                                                                         |                 |           |
| Remuneração variável                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          |                 |           |
| Bônus                                                                        | 8.385,0                                                                                                                                                                                                                                                  | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00            | 8.385,0   |
| Participação nos lucros                                                      | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 7.702,6                                                                                                                                                                                                                                                  | 0,00            | 7.702,6   |
| Participação em reuniões                                                     | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00            | 0,00      |
| Comissões                                                                    | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00            | 0,00      |
| Outros                                                                       | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00            | 0,00      |
| Descrição de outras remunerações variáveis                                   | Inclui bônus / bônus de rescisão                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                          | 0,00            | 0,00      |
| Outros benefícios de remuneração                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          |                 |           |
| Benefícios pós-emprego                                                       | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00            | 0,00      |
| Cessação do exercício do cargo                                               | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,00            | 0,00      |
| Remuneração baseada em ações, incluindo opções                               | 99.639,0                                                                                                                                                                                                                                                 | 14.465,6                                                                                                                                                                                                                                                 | 0,00            | 114.104,6 |
| Observações:                                                                 | De acordo com o OFÍCIO CIRCULAR CVM/SEP/2025, o número de membros remunerados de cada diretoria corporativa foi calculado de acordo com a média anual do número de membros remunerados de cada diretoria calculado mensalmente, com duas casas decimais. | De acordo com o OFÍCIO CIRCULAR CVM/SEP/2025, o número de membros remunerados de cada diretoria corporativa foi calculado de acordo com a média anual do número de membros remunerados de cada diretoria calculado mensalmente, com duas casas decimais. | N/A             |           |
| Remuneração total                                                            | 166.395,7                                                                                                                                                                                                                                                | 32.565,3                                                                                                                                                                                                                                                 | 490,5           | 199.451,5 |

### 8.3. Remuneração variável dos 3 últimos exercícios sociais e prevista para o exercício social corrente do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária e Conselho Fiscal

| Remuneração Variável Estimada para o Ano Fiscal Atual, que Termina em 31/12/2025 - Valores Anuais |                           |                       |                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|------------|
|                                                                                                   | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total      |
| <b>Número total de membros</b>                                                                    | 8,00                      | 4,42                  | 0,00            | 12,42      |
| <b>Número de membros remunerados</b>                                                              | 8,00                      | 4,00                  | 0,00            | 12,00      |
| <b>Bônus</b>                                                                                      |                           |                       |                 |            |
| Valor mínimo definido no plano de remuneração                                                     | --                        | --                    | --              | 0          |
| Valor máximo definido no plano de remuneração                                                     | --                        | --                    | --              | 0          |
| Valor previsto no plano de remuneração se as metas forem atingidas                                | --                        | --                    | --              | 0          |
| Valor efetivamente reconhecido no exercício social                                                | --                        | --                    | --              | 0          |
| <b>Participação nos lucros</b>                                                                    |                           |                       |                 |            |
| Valor mínimo definido no plano de remuneração                                                     | 0                         | 10.686.260            | 0               | 10.686.260 |
| Valor máximo definido no plano de remuneração                                                     | 0                         | 16.644.521            | 0               | 16.644.521 |
| Valor previsto no plano de remuneração se as metas forem atingidas                                | 0                         | 15.538.535            | 0               | 15.538.535 |
| Valor efetivamente reconhecido no exercício social                                                | --                        | --                    | --              | 0          |

**Remuneração Variável Estimada para o Ano Fiscal Anterior que Terminou em 31/12/2024 - Valores Anuais**

|                                                                    | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total      |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|------------|
| <b>Número total de membros</b>                                     | 8,50                      | 5,00                  | 3,00            | 16,50      |
| <b>Número de membros remunerados</b>                               | 8,50                      | 4,00                  | 3,00            | 15,50      |
| <b>Bônus</b>                                                       |                           |                       |                 |            |
| Valor mínimo definido no plano de remuneração                      | --                        | --                    | --              | 0          |
| Valor máximo definido no plano de remuneração                      | --                        | --                    | --              | 0          |
| Valor previsto no plano de remuneração se as metas forem atingidas | --                        | --                    | --              | 0          |
| Valor efetivamente reconhecido no exercício social                 | --                        | --                    | --              | 0          |
| <b>Participação nos lucros</b>                                     |                           |                       |                 |            |
| Valor mínimo definido no plano de remuneração                      | 0                         | 9.899.133             | 0               | 9.899.133  |
| Valor máximo definido no plano de remuneração                      | 0                         | 15.689.854            | 0               | 15.689.854 |
| Valor previsto no plano de remuneração se as metas forem atingidas | 0                         | 11.829.373            | 0               | 11.829.373 |
| Valor efetivamente reconhecido no exercício social                 | 0                         | 12.065.524            | 0               | 12.065.524 |

**Remuneração variável para o exercício fiscal encerrado em 31/12/2023 - Valores anuais**

|                                                                    | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total    |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|----------|
| <b>Número total de membros</b>                                     | 10,17                     | 5,00                  | 3,00            | 18,17    |
| <b>Número de membros remunerados</b>                               | 10,17                     | 4,00                  | 3,00            | 17,17    |
| <b>Bônus</b>                                                       |                           |                       |                 |          |
| Valor mínimo definido no plano de remuneração                      | 0,00                      | 0,00                  | 0,00            | 0,00     |
| Valor máximo definido no plano de remuneração                      | 0,00                      | 0,00                  | 0,00            | 0,00     |
| Valor previsto no plano de remuneração se as metas forem atingidas | 0,00                      | 0,00                  | 0,00            | 0,00     |
| Montante efetivamente reconhecido                                  | 0,00                      | 0,00                  | 0,00            | 0,00     |
| <b>Participação nos lucros</b>                                     |                           |                       |                 |          |
| Valor mínimo definido no plano de remuneração                      | 0,00                      | 7.278,6               | 0,00            | 7.278,6  |
| Valor máximo definido no plano de remuneração                      | 0,00                      | 14.557,1              | 0,00            | 14.557,1 |
| Valor previsto no plano de remuneração se as metas forem atingidas | 0,00                      | 9.704,7               | 0,00            | 9.704,7  |
| Montante efetivamente reconhecido                                  | 0,00                      | 9.140,17              | 0,00            | 9.140,2  |

**Remuneração variável para o exercício fiscal encerrado em 31/12/2022 - Valores anuais**

|                                                                    | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total    |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|----------|
| <b>Número total de membros</b>                                     | 12,5                      | 5,67                  | 3,00            | 21,17    |
| <b>Número de membros remunerados</b>                               | 1                         | 4,67                  | 3,00            | 8,67     |
| <b>Bônus</b>                                                       |                           |                       |                 |          |
| Valor mínimo definido no plano de remuneração                      | 8.271,8                   | 0,00                  | 0,00            | 8.271,8  |
| Valor máximo definido no plano de remuneração                      | 16.543,7                  | 0,00                  | 0,00            | 16.543,7 |
| Valor previsto no plano de remuneração se as metas forem atingidas | 11.029,1                  | 0,00                  | 0,00            | 11.029,1 |
| Montante efetivamente reconhecido                                  | 10.062,0                  | 0,00                  | 0,00            | 10.062,0 |
| <b>Participação nos lucros</b>                                     |                           |                       |                 |          |
| Valor mínimo definido no plano de remuneração                      | 0,00                      | 6.405,1               | 0,00            | 6.405,1  |
| Valor máximo definido no plano de remuneração                      | 0,00                      | 12.810,2              | 0,00            | 12.810,2 |
| Valor previsto no plano de remuneração se as metas forem atingidas | 0,00                      | 8.540,1               | 0,00            | 8.540,1  |
| Montante efetivamente reconhecido                                  | 0,00                      | 7.702,64              | 0,00            | 7.702,6  |

#### 8.4. Planos de Remuneração Baseados em Ações do Conselho de Administração e Diretoria Estatutária em vigor no último exercício social e previsto para o exercício social corrente

A tabela a seguir, apresenta um resumo gerencial dos planos de Incentivo de Longo Prazo vigentes.

| Programa                                                                                                                                                                                            | Plano |      | Tipo   | Cronograma de Aquisição / Vesting  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|------------------------------------|
| Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de 2015 ("SOP 2015")                                                                                                       | Plano | 2018 | Opções | 4 anos (0;1/3;1/3;1/3)             |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2019 | Opções | 4 anos (0;1/3;1/3;1/3)             |
| Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2015 e Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2017 | Plano | 2017 | Opções | 5 anos (0;0;0;1/2;1/2)             |
| Programa de Incentivo a Longo Prazo 2019                                                                                                                                                            | Plano | 2021 | Opções | 4 anos (0; 0; 1/2; 1/2)            |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2022 | PSU    | Aquisição total no 3º ano          |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2022 | RSU    | 4 anos (0; 0; 1/2; 1/2)            |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2022 | RSU    | Aquisição total na data de outorga |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2022 | RSU    | 3 anos (1/3;1/3;1/3)               |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2023 | PSU    | Aquisição total no 3º ano          |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2023 | RSU    | 3 anos (1/3;1/3;1/3)               |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2023 | RSU    | 3 anos (0; 1/2; 1/2)               |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2024 | RSU    | 3 anos (1/3;1/3;1/3)               |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2024 | RSU    | Aquisição total no 1º ano          |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2024 | RSU    | Aquisição total no 3º ano          |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2024 | RSU    | 2 anos (1/2; 1/2)                  |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2024 | RSU    | Aquisição total no 1º ano          |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2024 | RSU    | Aquisição total no 15º mês         |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2024 | RSU    | Aquisição total no 16º mês         |
| Programa de Co Investimento 2019                                                                                                                                                                    | Plano | 2022 | RSU    | 3 anos (1/3;1/3;1/3)               |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2023 | RSU    | 3 anos (1/3;1/3;1/3)               |
|                                                                                                                                                                                                     | Plano | 2023 | RSU    | 3 anos (1/3;1/3;1/3)               |

Não obstante a existência dos Programas descritos acima, desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do Programa de Incentivo de Longo Prazo ("LTIP") e do Programa de Coinvestimento. No entanto, ainda há outorgas em aberto relativas aos Programas de Remuneração Baseada em Opções de Ações aprovados entre 2015 e 2017.

A Companhia incluiu a descrição do SOP 2015 e dos Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia de 2015 e programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia de 2017 ("Programa de Aceleração 2015", "Programa de Aceleração 2017" e, em conjunto, "Programas de Aceleração") neste e nos demais itens subsequentes deste Formulário de Referência estritamente para atender às regras da CVM. O SOP 2015 e os Programas de Aceleração não se caracterizam como "remuneração", para quaisquer fins, uma vez que constituem um contrato mercantil e oneroso entre as partes.

##### a. termos e condições gerais

Todos os programas de incentivo de longo prazo são administrados pelo Conselho de Administração, que tem amplos poderes para organizar e administrar esses programas, limitados aos parâmetros e regulamentos dos planos aprovados em Assembleias de acionistas, contando com o suporte do Comitê de Pessoas, podendo, a qualquer momento, estabelecer as regras aplicáveis a situações não tratadas no programa, desde que não afetem negativamente quaisquer direitos ou obrigações sem o consentimento do beneficiário, nem as regras dos planos aprovadas pelos acionistas. Atualmente, a Companhia tem os seguintes planos de incentivo de longo prazo:

**1) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de 2015 ("SOP 2015")**

- O SOP 2015 é um programa de outorga de opção de compra ou subscrição de ações ordinárias de emissão da Companhia direcionado a colaboradores elegíveis, no qual o participante elegível tem o direito, de comprar ações da emissora por preços predefinidos, caso respeitado um prazo mínimo de carência (vesting) no qual deverá manter sua relação de trabalho com a Companhia. Maiores detalhes nos itens a seguir.

**2) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações de 2015 e 2017 para Aceleração da Estratégia (a Companhia não outorga ações ou opções relacionadas a este programa desde 2020)**

- Já o Programa de Aceleração 2015, consiste na outorga gratuita de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo restrito de executivos e empregados brasileiros ou estrangeiros conforme determinação do Conselho de Administração.
- Já o Programa de Aceleração 2017, consiste na outorga gratuita de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo restrito de executivos e empregados brasileiros ou estrangeiros conforme determinação do Conselho de Administração.]

**3) Programa de Incentivo de Longo Prazo de 2019 ("LTIP")**

- Programa de Incentivo a Longo Prazo 2019: O Programa de Incentivo de Longo Prazo foi aprovado pelos acionistas em Assembleia Geral no ano de 2019 e consiste em outorgas de incentivos de longo prazo que podem ser realizadas em três conceitos: ações restritas (vide descrição anterior), ações por desempenho ou opções de compra de ações (vide descrição anterior) da Companhia a um grupo selecionado de executivos e colaboradores da Companhia e de suas subsidiárias, conforme determinação do Conselho de Administração ("Programa de Incentivo de Longo Prazo"), sempre conforme as regras aprovadas pelos acionistas.
- O conceito de ações por performance é similar ao de ações restritas, mas a efetiva transferência das ações aos elegíveis é sujeita ao prazo de carência para o qual também são estabelecidas metas de geração de resultados financeiros e valor econômico. As métricas e respectivas metas do plano de ações por performance são definidas para cada outorga pelo Conselho de Administração visando alinhamento e criação de valor sustentável e de longo prazo.

**4) Programa de CoInvestimento de 2019 ("Programa de CoInvestimento")**

- O Programa de CoInvestimento consiste na outorga de ações ou opções da Companhia a um grupo selecionado de executivos e empregados da Companhia e de suas subsidiárias, conforme determinação do Conselho de Administração, sujeito ao investimento do participante de uma parcela da sua remuneração variável de curto prazo aferida na compra de ações, que deverão ser mantidas pelo participante durante um período mínimo de retenção.
- Desde 2020, ações e opções foram outorgadas apenas sob o Programa de Incentivo de Longo Prazo e do Programa de CoInvestimento, ambos de 2019.

**b. data de aprovação e órgão responsável**

Os Programas descritos no item (a) foram aprovados no âmbito da subsidiária da Companhia, Natura Cosméticos S.A. e migrados para a Companhia em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 13 de dezembro de 2019.

Abaixo, encontram-se as datas de aprovação dos Programas no âmbito da Natura Cosméticos:

(i) SOP 2015: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos de 6 de fevereiro de 2015 e aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;

(ii) Programa de Aceleração de 2015: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 27 de julho de 2015;

(iii) Programa de Aceleração de 2017: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 30 de novembro de 2017;

(iv) Programa de Co Investimento: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 12 de abril de 2019; e

(v) LTIP: em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 12 de abril de 2019.

Todos os Programas são administrados pelo Conselho de Administração, que tem amplos poderes, dentro das regras e limites aprovados pelos acionistas, para organizar e administrar esses programas, contando com o suporte do Comitê de Pessoas, podendo, a qualquer momento, estabelecer as regras aplicáveis a situações não tratadas no programa, desde que não afetem negativamente quaisquer direitos ou obrigações sem o consentimento do beneficiário.

Para cada Programa, foram aprovados Planos específicos, conforme tabela destacada no item 8.4 deste Formulário. Em 10 de dezembro de 2021, foi realizada reunião do Conselho de Administração da Natura &Co deliberando e aprovando, no âmbito do LTIP, o Plano LTIP excepcional de Outorga para Talentos 2021, e rratificando os termos e condições dos seguintes planos, também no âmbito do LTIP, a fim de adequar certos tópicos relativos às suas respectivas outorgas:

- (i) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2019;
- (ii) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2020;
- (iii) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2021;
- (iv) Plano de Incentivo de Longo Prazo - Outorga a Colaboradores e Administração – 2021; e
- (v) Plano de Incentivo de Longo Prazo - Outorga Especial - 2021.

### **c. número máximo de ações abrangidas**

O número total das ações abrangidas está definido em cada um dos programas da Companhia, conforme descritos a seguir:

(i) Programa de Opção de Ações 2015: Neste programa, o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas anualmente estará limitado a 0,55% das ações representativas do capital social total da Companhia. Da mesma forma, o total de Opções não exercidas, na somatória de todos os Planos ativos do Programa, não excederá 3,35% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de Ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia.

(ii) Programa de Aceleração 2015: o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,5% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos de cada plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado do Grupo. Se qualquer opção for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as ações vinculadas a tais opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de opções.

(iii) Programa de Aceleração 2017: o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,5% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos de cada plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado do Grupo. Se qualquer opção for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as ações vinculadas a tais opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de opções.

(iv) Programa de Coinvestimento 2019 e LTIP: o número total de novas ações e ações em tesouraria em relação às quais poderão existir Outorgas não exercíveis (unvested) a qualquer tempo, nos termos do LTIP e do Programa de Coinvestimento, somado ao número total de Novas Ações e Ações em tesouraria utilizadas para a liquidação das outorgas, nos termos do Programa e do LTIP, não excederá 5% do capital social total da Companhia de tempos em tempos.

### **d. número máximo de opções a serem outorgadas**

Vide o disposto no item (c) acima.

### **e. condições de aquisição de ações**

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, as condições de aquisição de ações. De acordo com ambos os Programas, o Conselho de Administração é responsável por aprovar a outorga tanto das opções quanto das outorgas condicionais ou ações restritas, conforme aplicável, a serem distribuídas entre os participantes escolhidos, conforme descrito abaixo:

(i) Programa de Incentivo de Longo Prazo de 2019 ("LTIP"): As outorgas podem ser feitas por meio de ações restritas ou opções, e podem estar sujeitas a condições de desempenho e/ou tempo de permanência. Estas condições são definidas pelo Conselho Administrativo a cada nova outorga. As condições de desempenho podem ser alteradas após a outorga, contanto que (i) tenha havido um evento que faça com que o Conselho considere adequado alterar as condições de desempenho; (ii) a condição de desempenho alterada não seja materialmente mais ou menos difícil de se cumprir do que a condição de desempenho original, se o evento relevante não tivesse ocorrido; e (iii) o Conselho aja de forma justa e razoável ao realizar tal alteração. Ademais, cada participante deve assinar um instrumento particular de outorga, aderindo expressamente ao programa e declarando-se ciente de todas as suas condições e restrições.

(ii) Programa de Coinvestimento: A avaliação das opções ou ações restritas a serem outorgadas aos participantes se dá conforme abaixo, destacando-se que cada participante deve assinar um instrumento particular de outorga, aderindo expressamente ao programa e declarando-se ciente de todas as suas condições e restrições.

- ✓ Os participantes poderão optar por receber uma porcentagem máxima (a ser definida pelo Conselho de Administração) do seu bônus anual ou participação nos lucros e resultados ("Valor do Investimento") em opções ou outorgas condicionais, conforme o plano aprovado;
- ✓ O número de ações que serão recebidas pelo participante será correspondente ao Valor do Investimento dividido pelo valor de mercado da ação (definido no programa), arredondado para o número inteiro mais próximo;
- ✓ Para cada ação recebida, a Companhia concederá uma outorga de *matching* ao participante na proporção 1:1; e
- ✓ O recebimento da ação estará sujeito ao tempo de permanência do participante de acordo com o cronograma de aquisição/vesting definido no plano.

#### **f. critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício**

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento.

(i) LTIP: As Opções terão um custo de R\$ 0,01 por Ação para o Participante. As outorgas condicionais não terão custo para o participante ou, caso necessário de acordo com a legislação aplicável, terão um custo de R\$ 0,01 por ação. O preço de aquisição considera a preço da ação no fechamento da data de vesting.

(ii) Programa de Coinvestimento: As outorgas de matching, se estruturadas na forma de opções, terão um custo de R\$ 0,01 por ação para o participante. Se estruturadas na forma de outorgas condicionais, não terão custo para o participante ou, caso necessário de acordo com a legislação aplicável, terão um custo de R\$ 0,01 por ação. O preço de aquisição considera a preço da ação no fechamento da data de vesting.

#### **g. critérios para fixação do prazo de aquisição ou exercício**

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento.

(i) LTIP: a Outorga se tornará exercível na medida em que o participante permanecer como administrador ou colaborador da Companhia ou de suas subsidiárias, ressalvadas eventuais regras de desligamento do Participante ou situações especiais (troca de controle e outros eventos) estabelecidas no Programa, durante o período compreendido no cronograma de aquisição definido no plano.

(ii) Programa de Coinvestimento 2019: a outorga se tornará exercível na medida em que o participante permanecer como administrador ou empregado da Companhia ou de suas subsidiárias, ressalvadas eventuais regras de desligamento do participante ou situações especiais (troca de controle e outros eventos) estabelecidas no programa. Cada outorga será dividida em três tranches ("Tranche"), sendo que cada tranche corresponderá a um terço do número total de ações. As Tranches se tornarão exercíveis nos prazos abaixo: Caso a outorga seja uma opção, salvo se de outra forma determinado pelo Conselho de Administração, o prazo para exercício de uma outorga será 30 dias após a opção se tornar exercível. Para as outorgas realizadas desde 2020, o prazo de vesting poderá ser suspenso caso o participante solicite uma licença não remunerada, sendo retomado mediante o seu retorno à Companhia.

- ✓ No primeiro aniversário da outorga, para a primeira Tranche;
- ✓ No segundo aniversário da outorga, para a segunda Tranche; e
- ✓ No terceiro aniversário da outorga, para a terceira Tranche.

## h. forma de liquidação

Para o LTIP e o Programa de Coinvestimento, com o propósito de satisfazer uma outorga nos termos do programa, a Companhia, sujeitando-se à lei e regulamentação aplicável, poderá: (i) emitir novas ações em caso de exercício de opções; (ii) transferir ações em tesouraria; (iii) transferir ações de um "fundo de benefícios para colaboradores" (*employee benefit trust*); ou (iv) registrar certificados de depósito (*depositary receipts*) atrelados às Ações.

## i. restrições à transferência das ações

No Programa de Coinvestimento, salvo em caso de desligamento, as Ações objetos da Outorga de Investimento não poderão ser transferidas até que ocorra o Vesting e a liquidação das Opções ou Outorgas Condicionais da Outorga de Matching. Qualquer tentativa de transferência das Outorgas de Investimento resultará na expiração da Outorga de Matching correspondente.

## j. critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano

Compete à Assembleia Geral aprovar e, portanto, também alterar, suspender ou extinguir determinados Programas. Toda alteração dos Programas, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgadas. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção dos referidos programas está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a nossa situação financeira.

Para o LTIP e para o Programa de Coinvestimento, qualquer alteração significativa nas leis e regulamentos fiscais, trabalhistas, previdenciários e relativos aos mercados de capitais aplicáveis a programas de incentivo de longo prazo poderão resultar na revisão parcial ou total do Programa, ou até mesmo na sua suspensão ou término.

## k. efeitos da saída do administrador dos órgãos da emissora sobre seus direitos previstos no plano de remuneração baseado em ações

Os casos de desligamento dos participantes terão o seguinte tratamento:

### (i) SOP 2015

- ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: as opções não maduras serão canceladas e as opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas.
- ✓ Desligamento sem justa causa: opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, sendo que o cálculo será feito considerando o período entre a data da outorga e a data do desligamento, com relação ao prazo de vesting das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do SOP de 2015 e poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. Já no caso de opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, estas poderão ser exercidas no prazo de 30 (trinta) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações.
- ✓ Desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade: opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, de modo que o cálculo será feito considerando o período entre a data da outorga e a data do desligamento, com relação ao prazo de vesting das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do SOP de 2015 e poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. Tal situação está condicionada ao deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria apresentado pelo participante ou ao deferimento de providência equivalente, caso o participante não seja residente do Brasil. Já no caso de opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, estas poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. O exercício por desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de serviço ou idade está condicionado ao deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria do participante ou ao deferimento de providência equivalente, caso o participante não seja residente no Brasil.
- ✓ Desligamento por invalidez permanente: opções não maduras e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da rescisão do contrato de trabalho

por motivo de concessão de aposentadoria por invalidez permanente, pelo participante ou seu representante legal (curador), mediante a apresentação, perante a Companhia, do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente emitido pelo INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social, ou documento semelhante, no caso de participante não residente no Brasil, e consequente rescisão do contrato de trabalho.

- ✓ Desligamento por morte do participante: opções não maduras e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas após o falecimento do participante, mediante a apresentação, perante a Companhia, da documentação hábil do inventário do participante, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da nomeação do inventariante pelo juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 meses contados da data do falecimento do participante.

(ii) Programa de Aceleração 2015

- ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: opções não maduras e opções maduras que não tenham sido exercidas serão canceladas.
- ✓ Desligamento sem justa causa antes do terceiro aniversário da data de outorga: opções serão canceladas.
- ✓ Desligamento sem justa causa após o terceiro aniversário da data de outorga: Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, determinar que o Participante poderá manter parte de suas opções e, nesse caso, as condições serão determinadas pelo Conselho de Administração.
- ✓ Desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade: opções não maduras serão canceladas e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo de 90 dias a contar do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. Tal prazo de 90 (noventa) dias é contado a partir da data do deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria efetuado pelo Participante ou do deferimento de providência equivalente, caso o Participante não seja residente do Brasil. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Desligamento por invalidez permanente: Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar do Desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o Desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. O prazo de 180 (cento e oitenta) dias é contado a partir da data da emissão, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente apresentado à Companhia pelo participante ou por seu representante legal (curador), ou da emissão de documento semelhante, caso o Participante não seja residente do Brasil. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Desligamento por morte: Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas após o falecimento do Participante no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da nomeação do inventariante pelo Juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até seis meses, contados da data do falecimento do Participante. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Nas hipóteses de os itens (b) e (c) acima, as opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, com base no período transcorrido entre a data de outorga e a data do desligamento em relação ao prazo de maturidade das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do programa e poderão ser exercidas no prazo máximo de 90 (noventa) dias ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações.

(iii) Programa de Aceleração de 2017

- ✓ Desligamento por justa causa: as opções não maduras serão canceladas e as opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas.
- ✓ No caso de Desligamento sem justa causa ou por iniciativa do próprio Participante em razão de justa causa motivada pela Companhia: quaisquer opções que tenham sido especificamente outorgadas ao participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), sejam Maduras ou Não Maduras, se tornarão exercíveis pelo Participante em sua integralidade por um prazo de 1 ano a contar da Data de Desligamento; e

- ✓ Quaisquer opções que tenham sido outorgadas em adição às opções outorgadas no âmbito dos *sign-on incentives* acima e que ainda sejam opções não maduras na data de desligamento terão o seguinte tratamento: (a) 1/3 das opções não maduras outorgadas no ano anterior à data de desligamento, (b) 2/3 das opções não maduras outorgadas no segundo ano anterior à data de desligamento, e (c) 3/3 das opções não maduras outorgadas no terceiro e quarto anos anteriores à data de desligamento se tornarão exercíveis pelo participante em sua integralidade por um prazo de 1 (um) ano a contar da data de desligamento.
- ✓ O Conselho de Administração poderá, se entender pertinente, deliberar de forma diferente ao aqui disposto com relação a um ou mais participantes, nos termos do programa.

(iv) LTIP e Programa de Coinvestimento 2019

- ✓ Se ocorrer uma demissão antes da data normal de aquisição de uma outorga devido a um dos eventos descritos abaixo, a outorga poderá ser exercida na data normal de vesting, a menos que o motivo da outorga seja morte (ou outro, a critério do conselho), caso em que tal outorga será exercível na data de vesting antecipada. A menos que o Conselho de Administração disponha de outra forma, as outorgas estarão sujeitas a uma redução pro rata no número de ações outorgadas com base no período que começa na data de outorga e termina na data de desligamento relacionada ao período normal de vesting da tranche.

a. Falecimento do Participante.

b. Doença ou invalidez (evidenciada conforme o Conselho considerar satisfatório).

c. Aposentadoria na idade de aposentadoria contratual ou ao atingir elegibilidade para aposentadoria por tempo de serviço (em ambos os casos tão somente se esses conceitos forem aplicáveis de acordo com as leis locais); ou de outra forma, pela aprovação do Conselho, a seu critério.

d. Redundância do participante como parte de um programa de redundância que resulte na redundância de nove ou mais empregados e/ou administradores conforme determinado satisfatório, pelo Conselho, e se esse conceito for aplicável nos termos das leis locais relevantes.

e. O vínculo ou o escritório do participante seja ou com uma entidade que não é mais membro do Grupo Natura &Co ou que se relacione a um negócio ou parte de um negócio que seja transferido ou vendido para outra companhia que não um membro do Grupo da Companhia; ou

f. Em quaisquer outras circunstâncias em que o conselho determine que esta regra deva ser aplicada em relação à outorga.

**8.5. Remuneração baseada em ações sob a forma de opções de compra de ações reconhecida no resultado dos últimos 3 exercícios sociais e a remuneração prevista para o exercício social corrente, do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária**

Valores disponíveis para o exercício social de 2025.

| Remuneração baseada em ações na forma de opções de ações - Previsão para o ano fiscal atual que termina em 31/12/2025 |                           |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
|                                                                                                                       | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária |
| <b>Número total de membros</b>                                                                                        | 8,00                      | 4,42                  |
| <b>Número de membros remunerados</b>                                                                                  | 0,00                      | 4,00                  |
| <b>Preço médio ponderado do exercício</b>                                                                             |                           |                       |
| Opções em aberto no início do ano fiscal                                                                              | -                         | 311.672               |
| Opções perdidas e expiradas durante o ano fiscal (*)                                                                  | -                         | -                     |
| Opções exercidas durante o ano fiscal                                                                                 | -                         | -                     |
| <b>Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto</b>                                           | -                         | 0,02%                 |

(\*) em relação às opções perdida e exercidas, não é possível estimar para o exercício social que será encerrado em 31 de dezembro de 2025 tendo em vista a variação apresentada nos últimos exercícios.

**Remuneração baseada em ações na forma de opções de ações - Previsão para o ano fiscal anterior que terminou em 31/12/2024**

|                                                                             | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>Número total de membros</b>                                              | 8,50                      | 5,00                  |
| <b>Número de membros remunerados</b>                                        | 0,00                      | 4,00                  |
| <b>Preço médio ponderado do exercício</b>                                   |                           |                       |
| Opções em aberto no início do ano fiscal                                    | -                         | 111.672               |
| Opções perdidas e expiradas durante o ano fiscal (*)                        | -                         | 0                     |
| Opções exercidas durante o ano fiscal                                       | -                         | -                     |
| <b>Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto</b> | -                         | 0,01%                 |

**Remuneração baseada em ações na forma de opções de ações - Exercício Fiscal que termina em 31/12/2023**

|                                                                             | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>Número total de membros</b>                                              | 10,17                     | 5,00                  |
| <b>Número de membros remunerados</b>                                        | 0,00                      | 3,00                  |
| <b>Preço médio ponderado do exercício</b>                                   |                           |                       |
| Opções em aberto no início do ano fiscal                                    | -                         | 524,176               |
| Opções perdidas e expiradas durante o ano fiscal (*)                        | -                         | 0,00                  |
| Opções exercidas durante o ano fiscal                                       | -                         | -                     |
| <b>Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto</b> | -                         | 0,04%                 |

**Remuneração baseada em ações na forma de opções de ações - Exercício fiscal que termina em 31/12/2022**

|                                                                             | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>Número total de membros</b>                                              | 12,5                      | 5,67                  |
| <b>Número de membros remunerados</b>                                        | 1,00                      | 4,00                  |
| <b>Preço médio ponderado do exercício</b>                                   |                           |                       |
| Opções em aberto no início do ano fiscal                                    | 6.150.000                 | 2.488.735             |
| Opções perdidas e expiradas durante o ano fiscal (*)                        | -                         | 1.100.000             |
| Opções exercidas durante o ano fiscal                                       | -                         | -                     |
| <b>Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto</b> | 0,44%                     | 0,18%                 |

**8.6. Outorgas de opções de compra de ações realizadas nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente, do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária**

**Exercício Social encerrado em 31/12/2024**

Nenhuma opção foi outorgada em 2024.

**Exercício Social encerrado em 31/12/2023**

Nenhuma opção foi outorgada em 2023.

**Exercício Social encerrado em 31/12/2022**

Nenhuma opção foi outorgada em 2022.

**8.7. Opções em aberto do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária ao final do último exercício social**

| Diretores Estatutários                                                   |                                   |                                   |                                   |                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                                          | Programa SOP<br>2015 - Plano 2017 | Programa SOP<br>2015 - Plano 2018 | Programa SOP<br>2015 - Plano 2019 | Programa LTIP 2019 -<br>Plano 2021 (Excepcional) |
| <b>Número Total de Membros</b>                                           | 5,00                              | 5,00                              | 5,00                              | 5,00                                             |
| <b>Nº de membros remunerados</b>                                         | 1,00                              | 2,00                              | 2,00                              | 2,00                                             |
| <b>Quanto às opções ainda não exercíveis</b>                             |                                   |                                   |                                   |                                                  |
| Quantidade                                                               | -                                 | -                                 | -                                 | 200.000                                          |
| Data em que se tornarão exercíveis                                       | -                                 | -                                 | -                                 | 17/12/2025                                       |
| Prazo máximo para exercício das Opções                                   | -                                 | -                                 | -                                 | 17/12/2031                                       |
| Prazo de restrição à transferência das ações                             | -                                 | -                                 | -                                 | -                                                |
| Preço médio ponderado de exercício                                       | -                                 | -                                 | -                                 | 27,28                                            |
| Valor justo das opções no último dia do ano fiscal                       | -                                 | -                                 | -                                 | 2,43                                             |
| Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social        | -                                 | -                                 | -                                 | 2,43                                             |
| <b>Quanto às opções exercíveis</b>                                       |                                   |                                   |                                   |                                                  |
| Quantidade                                                               | 20.384                            | 22.128                            | 69.160                            | 200.000                                          |
| Prazo máximo para exercício das Opções                                   | 3/out./25                         | 3/dez./26                         | 20/03/2027                        | 17/12/2031                                       |
| Prazo de restrição à transferência das ações                             | -                                 | -                                 | -                                 | -                                                |
| Preço médio ponderado de exercício                                       | 12,46                             | 16,83                             | 23,41                             | 27,28                                            |
| Valor justo das opções no último dia do ano fiscal                       | 1,11                              | 1,44                              | 1,38                              | 2,43                                             |
| <b>Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social</b> | 22.626                            | 31.864                            | 95.441                            | 486.000                                          |

Não há opções em aberto do Conselho de Administração ao final do último exercício social.

**8.8. Opções exercidas relativas à remuneração baseada em ações do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária nos 3 últimos exercícios sociais**

| Opções Exercidas – Exercício Social encerrado em 31/12/2024                                                                                                                               | Conselho<br>Administração | Diretoria<br>Estatutária |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <b>Nº total de membros</b>                                                                                                                                                                | 8,50                      | 5,00                     |
| <b>Nº de membros remunerados</b>                                                                                                                                                          | 0,00                      | 1,00                     |
| <b>Referente a Opções Exercidas</b>                                                                                                                                                       | -                         |                          |
| <b>Número de Ações</b>                                                                                                                                                                    | -                         | 12.504                   |
| <b>Preço médio ponderado de exercício</b>                                                                                                                                                 | -                         | 12,71                    |
| <b>Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas</b>                                                                                                           | -                         | 18,13                    |
| <b>Multiplicação do total das opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas</b> | -                         | 67.772                   |

**Diretores Estatutários**

Nenhuma opção foi exercida em 2022 e em 2023.

**Conselho de Administração**

Não há opções exercidas pelo Conselho de Administração nos últimos 3 exercícios sociais.

**8.9. Diluição potencial por outorga de ações dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente, do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária:**

| Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários.<br>Previsão para o Exercício Social a ser encerrado em 31/12/2025 |                           |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                      | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária |
| Nº total de membros                                                                                                                                                  | 8,00                      | 4,42                  |
| Nº de membros remunerados                                                                                                                                            | 8,00                      | 4,00                  |
| Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários                                                                                              | 0,02%                     | 0,07%                 |

| Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários.<br>Realizado no Exercício Social encerrado em 31/12/2024 |                           |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                             | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária |
| Nº total de membros                                                                                                                                         | 8,50                      | 5,00                  |
| Nº de membros remunerados                                                                                                                                   | 8,50                      | 4,00                  |
| Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários                                                                                     | 0,03%                     | 0,01%                 |

| Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários.<br>Exercício Social encerrado em 31/12/2023 |                           |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária |
| Nº total de membros                                                                                                                            | 9,00                      | 5,00                  |
| Nº de membros remunerados                                                                                                                      | 7,00                      | 3,00                  |
| Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários                                                                        | 0,007%                    | 0,01%                 |

| Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários.<br>Exercício Social encerrado em 31/12/2022 |                           |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária |
| Nº total de membros                                                                                                                            | 12,5                      | 5,67                  |
| Nº de membros remunerados                                                                                                                      | 12,5                      | 4,67                  |
| Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários                                                                        | 0,055%                    | 0,01%                 |

## 8.10. Outorga de ações realizadas nos últimos 3 exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária

### Exercício Social corrente a se encerrar em 31/12/2025

| 2025                                                                                          |                                        |                                |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                               | Diretores Estatutários                 |                                | Conselho de Administração              |
| <b>Número Total de Membros</b>                                                                | <b>4,42</b>                            |                                | <b>8,00</b>                            |
| <b>Número de Membros Remunerados</b>                                                          | 1,00                                   | 1,00                           | 8,00                                   |
| <b>Outorga de Ações</b>                                                                       | Programa CIP 2019<br>Plano CIP 2025    | Programa LTIP 2019<br>RSU 2025 | Programa LTIP 2019<br>RSU Board 2025   |
| Data da outorga                                                                               | 28/03/2025                             | 28/03/2025                     | 28/03/2025                             |
| Quantidade de ações outorgadas                                                                | 2.555                                  | 34.089                         | 482.656                                |
| Prazo máximo para a entrega das ações                                                         | 06/03/2026<br>05/03/2027<br>07/03/2028 | 07/03/2028                     | 06/03/2026<br>05/03/2027<br>07/03/2028 |
| Prazo de restrição à transferência das ações                                                  | -                                      |                                | -                                      |
| Valor justo das ações na data de outorga                                                      | 12,65                                  | 12,65                          | 12,65                                  |
| Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga | 32.321                                 | 431.226                        | 6.105.598                              |

### Exercício Social corrente encerrado em 31/12/2024

| 2024                                                                                          |                                        |                                |                                  |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                               | Diretores Estatutários                 |                                |                                  | Conselho de Administração              |
| <b>Número Total de Membros</b>                                                                | <b>4,00</b>                            |                                |                                  | <b>8,50</b>                            |
| <b>Número de Membros Remunerados</b>                                                          | 3,00                                   | 3,00                           | 1,00                             | 8,50                                   |
| <b>Outorga de Ações</b>                                                                       | Programa CIP 2019<br>Plano CIP 2024    | Programa LTIP 2019<br>RSU 2024 | Programa LTIP 2019<br>RSU 2 2024 | Programa LTIP 2019<br>RSU Board 2024   |
| Data da outorga                                                                               | 26/03/2024                             | 26/03/2024                     | 26/03/2024                       | 26/03/2024                             |
| Quantidade de ações outorgadas                                                                | 184.806                                | 332.133                        | 152.321                          | 396.585                                |
| Prazo máximo para a entrega das ações                                                         | 07/03/2025<br>06/03/2026<br>05/03/2027 | 05/03/2027                     | 30/02/2025                       | 07/03/2025<br>06/03/2026<br>05/03/2027 |
| Prazo de restrição à transferência das ações                                                  | -                                      | -                              | -                                | -                                      |
| Valor justo das ações na data de outorga                                                      | 18,62                                  | 17,32                          | 16,49                            | 17,32                                  |
| Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga | 3.441.088                              | 5.752.544                      | 2.511.773                        | 6.868.852                              |

Exercício Social encerrado em 31/12/2023

Diretores Estatutários

|                                                                                               |                                            |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|
| <b>Número Total de Membros</b>                                                                | <b>3</b>                                   |                     |
| <b>Número de Membros Remunerados</b>                                                          | 3                                          | 3                   |
| <b>Outorga de Ações</b>                                                                       | Programa CIP 2019                          | Programa LTIP 2019  |
|                                                                                               | Plano CIP 2023                             | PSU 2023            |
| Data da outorga                                                                               | 31 de março de 2023                        | 31 de março de 2023 |
| Quantidade de ações outorgadas                                                                | 298.068                                    | 257.984             |
| Prazo máximo para entrega das ações                                                           | 25 de março de 2024<br>24 de março de 2025 |                     |
|                                                                                               | 23 de março de 2026                        | 23 de março de 2026 |
| Prazo de restrição à transferência das ações                                                  | N/A                                        | N/A                 |
| Valor de justo das ações na data de outorga                                                   | 11,20                                      | 11,20               |
| Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga | 3.338.361                                  | 2.889.420           |

Conselho de Administração

|                                                                                               |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Número Total de Membros</b>                                                                | <b>12</b>                                  |
| <b>Número de Membros Remunerados</b>                                                          | 12                                         |
| <b>Outorga de Ações</b>                                                                       | Programa LTIP 2019                         |
|                                                                                               | RSU do Conselho de 2023                    |
| Data da outorga                                                                               | 31 de março de 2023                        |
| Quantidade de ações outorgadas                                                                | 618.949                                    |
| Prazo máximo para entrega das ações                                                           | 25 de março de 2024<br>24 de março de 2025 |
|                                                                                               | 23 de março de 2026                        |
| Prazo de restrição à transferência das ações                                                  | N/A                                        |
| Valor de justo das ações na data de outorga                                                   | 11,20                                      |
| Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga | 6.932.228                                  |

Exercício Social encerrado em 31/12/2022

Diretores Estatutários

|                                      |                                     |                                |                                           |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Número Total de Membros</b>       | <b>5</b>                            |                                |                                           |
| <b>Número de Membros Remunerados</b> | 5                                   | 5                              | 1                                         |
| <b>Outorga de Ações</b>              | Programa CIP 2019<br>Plano CIP 2022 | Programa LTIP 2019<br>PSU 2022 | Programa LTIP 2019<br>RSU de Sign-On 2022 |
|                                      |                                     |                                |                                           |
| Data da outorga                      | 31 de março de 2022                 | 31 de março de 2022            | 20 de setembro de 2022                    |
| Quantidade de ações outorgadas       | 103.861                             | 184.580                        | 1.100.000                                 |

#### Diretores Estatutários

|                                                                                               |                                                                   |                     |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|
| Prazo máximo para entrega das ações                                                           | 31 de março de 2023<br>31 de março de 2024<br>31 de março de 2025 | 31 de março de 2025 | 31 de março de 2025<br>31 de março de 2026 |
| Prazo de restrição à transferência das ações                                                  | N/A                                                               | N/A                 | N/A                                        |
| Valor de justo das ações na data de outorga                                                   | 24,99                                                             | 24,99               | 18,66                                      |
| Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga | 2.595.486                                                         | 4.612.654           | 20.526.000                                 |

#### Conselho de Administração

|                                                                                                    |                                                                   |                                |                                                                   |                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Número Total de Membros</b>                                                                     | <b>13</b>                                                         |                                |                                                                   |                                                  |
| <b>Número de Membros Remunerados</b>                                                               | 1                                                                 | 1                              | 12                                                                | 1                                                |
| <b>Outorga de Ações</b>                                                                            | Programa CIP 2019<br>Plano CIP 2022                               | Programa LTIP 2019<br>PSU 2022 | Programa LTIP 2019<br>RSU do Conselho 2022                        | Programa LTIP 2019 RSU<br>de Sign-On do CEO 2022 |
| Data da outorga                                                                                    | 31 de março de 2022                                               | 31 de março de 2022            | 31 de março de 2022                                               | 24 de agosto de 2022                             |
| Quantidade de ações outorgadas                                                                     | 476.100                                                           | 956.500                        | 331.458                                                           | 63.800                                           |
| Prazo para máximo para entrega das ações                                                           | 31 de março de 2023<br>31 de março de 2024<br>31 de março de 2025 | 31 de março de 2025            | 31 de março de 2023<br>31 de março de 2024<br>31 de março de 2025 | 24 de agosto de 2022                             |
| Prazo de restrição à transferência das ações                                                       | N/A                                                               | N/A                            | N/A                                                               | N/A                                              |
| Valor justo das ações na data de outorga                                                           | 24,99                                                             | 24,99                          | 24,99                                                             | 15,674                                           |
| Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor de mercado das ações na data de outorga | 11.897.739                                                        | 23.902.935                     | 8.283.135                                                         | 1.000.001                                        |

### 8.11. Ações entregues relativas à remuneração baseada em ações do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária, nos 3 últimos exercícios sociais

#### Diretoria Estatutária - Realizado Exercício Social em 2024

|                                                                                                                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Número Total de Membros</b>                                                                                                                                                              | 4,00      |
| <b>Número de Membros Remunerados</b>                                                                                                                                                        | 3,00      |
| <b>Número de ações</b>                                                                                                                                                                      | 147.567   |
| <b>Preço médio ponderado do exercício</b>                                                                                                                                                   | 0         |
| <b>Preço médio ponderado de mercado das ações compradas</b>                                                                                                                                 | 17,58     |
| <b>Multiplicação do total de opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relacionadas às opções exercidas</b> | 2.594.228 |

#### Conselho Administração - Realizado Exercício Social em 2024

|                                                                                                                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Número Total de Membros</b>                                                                                                                                                              | 8,5       |
| <b>Número de Membros Remunerados</b>                                                                                                                                                        | 8,5       |
| <b>Número de ações</b>                                                                                                                                                                      | 424.562   |
| <b>Preço médio ponderado do exercício</b>                                                                                                                                                   | 0         |
| <b>Preço médio ponderado de mercado das ações compradas</b>                                                                                                                                 | 17,58     |
| <b>Multiplicação do total de opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relacionadas às opções exercidas</b> | 7.463.800 |

| Diretoria Estatutária - Realizado Exercício Social em 2023                                                                                                                           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Número Total de Membros                                                                                                                                                              | 5,00      |
| Número de Membros Remunerados                                                                                                                                                        | 4,00      |
| Número de ações                                                                                                                                                                      | 73.025    |
| Preço médio ponderado do exercício                                                                                                                                                   | 0         |
| Preço médio ponderado de mercado das ações compradas                                                                                                                                 | 13,49     |
| Multiplicação do total de opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relacionadas às opções exercidas | (985.107) |

| Conselho Administração - Realizado Exercício Social em 2023                                                                                                                          |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Número Total de Membros                                                                                                                                                              | 10,17       |
| Número de Membros Remunerados                                                                                                                                                        | 7,00        |
| Número de ações                                                                                                                                                                      | 91.736      |
| Preço médio ponderado do exercício                                                                                                                                                   | 0           |
| Preço médio ponderado de mercado das ações compradas                                                                                                                                 | 13,59       |
| Multiplicação do total de opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relacionadas às opções exercidas | (1.246.692) |

| Diretoria Estatutária - Realizado Exercício Social em 2022                                                                                                                           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Número Total de Membros                                                                                                                                                              | 5,67        |
| Número de Membros Remunerados                                                                                                                                                        | 4,00        |
| Número de ações                                                                                                                                                                      | 60.912      |
| Preço médio ponderado do exercício                                                                                                                                                   | 0           |
| Preço médio ponderado de mercado das ações compradas                                                                                                                                 | 25,02       |
| Multiplicação do total de opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relacionadas às opções exercidas | (1.524.018) |

| Conselho Administração - Realizado Exercício Social em 2022                                                                                                                          |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Número Total de Membros                                                                                                                                                              | 12,50        |
| Número de Membros Remunerados                                                                                                                                                        | 12,50        |
| Número de ações                                                                                                                                                                      | 822.884      |
| Preço médio ponderado do exercício                                                                                                                                                   | 0            |
| Preço médio ponderado de mercado das ações compradas                                                                                                                                 | 25,00        |
| Multiplicação do total de opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relacionadas às opções exercidas | (20.572.100) |

## 8.12. Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 8.5 a 8.11

| Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2024                                                |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            | Conselho de Administração                                                                                                                         | Diretoria Estatutária                                                                                                                             |
| a) modelo de precificação                                                                                  | Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty                                                                                                   | Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty                                                                                                   |
| b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo:                                      | -                                                                                                                                                 | -                                                                                                                                                 |
| - o preço médio ponderado das ações e preço de exercício                                                   | Preço da ação R\$18,62<br>Preço de exercício:<br>RSU: R\$0,00<br>CIP: R\$ 0,01                                                                    | Preço da ação R\$18,62<br>Preço de exercício:<br>RSU: R\$0,00<br>CIP: R\$ 0,01                                                                    |
| - volatilidade esperada                                                                                    | RSU: N/A<br>CIP: Volatilidade estimada: 40,12% a 50,61%                                                                                           | RSU: N/A<br>CIP: Volatilidade estimada: 40,12% a 50,61%                                                                                           |
| - prazo de vida da opção                                                                                   | Prazo estimado: 1 a 3 anos                                                                                                                        | Prazo estimado: 1 a 3 anos                                                                                                                        |
| - dividendos esperados                                                                                     | Rendimento estimado de dividendos: 0%                                                                                                             | Rendimento estimado de dividendos: 0%                                                                                                             |
| - taxa de juros livre de risco                                                                             | RSU: N/A<br>CIP: Taxa de juros livre de risco: 9,84% a 10,17%                                                                                     | RSU: N/A<br>CIP: Taxa de juros livre de risco: 9,84% a 10,17%                                                                                     |
| c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado. | N/A                                                                                                                                               | N/A                                                                                                                                               |
| d) forma de determinação da volatilidade esperada.                                                         | A volatilidade foi calculada ao longo do período de tempo compatível com o prazo de concessão esperado imediatamente anterior à data de concessão | A volatilidade foi calculada ao longo do período de tempo compatível com o prazo de concessão esperado imediatamente anterior à data de concessão |
| e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo                | N/A                                                                                                                                               | N/A                                                                                                                                               |

| Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2023                                                                                                                                                                       |                                                 |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                   | Conselho de Administração                       | Diretoria Estatutária                           |
| a) modelo de precificação                                                                                                                                                                                                         | Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty | Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty |
| b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco. | Preço da ação US\$*4,49, R\$ 11,20              | Preço da ação US\$*4,49, R\$ 11,20              |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                 |                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                   | Preço de exercício: US\$0,00, R\$ 0,01          | Preço de exercício: US\$0,00, R\$ 0,01          |
|                                                                                                                                                                                                                                   | Prazo estimado: 1 a 3 anos                      | Prazo estimado: 1 a 3 anos                      |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                 |                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                   | Taxa de juros livre de risco: 11,69% a 12,93%   | Taxa de juros livre de risco: 11,69% a 12,93%   |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                 |                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                   | Rendimento estimado de dividendos: 0%           | Rendimento estimado de dividendos: 0%           |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                 |                                                 |

**Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2023**

|                                                                                                            | <b>Conselho de Administração</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Diretoria Estatutária</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            | Volatilidade estimada: 48,64% a 57,70%                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Volatilidade estimada: 48,64% a 57,70%                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado. | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| d) forma de determinação da volatilidade esperada.                                                         | período medido em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente anterior à data da concessão; período medido em conjunto com o prazo esperado da concessão imediatamente anterior à data da concessão; período medido em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente anterior à data da concessão. | período medido em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente anterior à data da concessão; período medido em conjunto com o prazo esperado da concessão imediatamente anterior à data da concessão; período medido em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente anterior à data da concessão. |
| e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo                | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2022**

|                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Conselho de Administração</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Diretoria Estatutária</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) modelo de precificação                                                                                                                                                                                                         | Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty                                                                                                                                                                                                                                                                               | Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco. | Preço da Ação US\$ *9,48, R\$ 24,99, R\$ 15,65<br>Preço de exercício: US\$ 0,00, R\$ 0,01<br>Prazo estimado: 1 a 3 anos<br>Taxa de juros livre de risco: 12,30% a 13,27%<br>Rendimento estimado de dividendos: 0%<br>Volatilidade estimada: 42,09% a 50,39%                                                                    | Preço da Ação US\$ *9,48, US\$ 5,94, R\$ 24,99<br>Preço de exercício: US\$ 0,00, R\$ 0,01<br>Prazo estimado: 1 a 3 anos<br>Taxa de juros livre de risco: 12,30% a 13,27%<br>Rendimento estimado de dividendos: 0%<br>Volatilidade estimada: 42,09% a 50,39%                                                                    |
| c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.                                                                                                                        | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| d) forma de determinação da volatilidade esperada.                                                                                                                                                                                | Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga. | Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga. |
| e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo                                                                                                                                       | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

\* valores em US\$ relacionam-se a outorgas liquidadas em ADRs em oposição a ações na B3.

**8.13. Quantidade de ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos no Brasil ou no exterior, emitidos pela emissora, seus controladores diretos ou indiretos, controladas ou sociedades sob controle comum, detidas por membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária ou do Conselho Fiscal**

| <b>Órgão</b>              | <b>Ações Ordinárias</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| Conselho de Administração | 67.042                  |
| Diretores Estatutários    | 1.431.449               |
| Conselho Fiscal           | 0                       |

#### 8.14. Informações sobre Planos de Previdência Conferidos aos Membros do Conselho de Administração e aos Diretores Estatutários

|                                                                                                                                                                                                             | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº total de membros                                                                                                                                                                                         | -                         | 2                                                                                   |
| Nº de membros remunerados                                                                                                                                                                                   | -                         | 2                                                                                   |
| Nome do Plano                                                                                                                                                                                               | -                         | Avonprev Sociedade de Previdência Privada                                           |
| Quantidade de Administradores que reúnem as condições para se aposentar                                                                                                                                     | -                         | 1                                                                                   |
| Condições para se aposentar antecipadamente                                                                                                                                                                 | -                         | ter no mínimo 55 anos de idade, 3 anos de empresa e término do vínculo empregatício |
| Valor atualizado das contribuições acumuladas no plano de previdência até o encerramento do último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores | -                         | 17.862                                                                              |
| Valor total acumulado das contribuições realizadas durante o último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores                                | -                         | 17.420                                                                              |
| Se há a possibilidade de resgate antecipado e quais as condições                                                                                                                                            | -                         | Não. O resgate só pode ser feito após o término do vínculo empregatício             |

O resgate do saldo empresa oriundo do Itaú para Avonprev, ocorrido no final de janeiro de 2024, só poderá ser solicitado após o término da relação de trabalho e caso tenha no mínimo 5 anos de empresa na data do término do vínculo empregatício.

Caso o empregado tenha feito contribuição adicional no plano Nossaprev, poderá solicitar o resgate somente desse saldo, antes do término do vínculo empregatício. O resgate total (saldo participante e empresa) somente poderá ser feito após o término do vínculo empregatício, observado o mínimo de 5 anos de empresa para o resgate do saldo empresa.

### 8.15. Remuneração Individual Máxima, Mínima e Média do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal

|                                    | Conselho Administração |            |            | Diretoria Estatutária |            |            | Conselho Fiscal |            |            |
|------------------------------------|------------------------|------------|------------|-----------------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|
|                                    | 31/12/2024             | 31/12/2023 | 31/12/2022 | 31/12/2024            | 31/12/2023 | 31/12/2022 | 31/12/2024      | 31/12/2023 | 31/12/2022 |
| Nº de membros                      | 8,50                   | 10,17      | 12,50      | 5,00                  | 5,00       | 5,67       | 3,00            | 3,00       | 3,00       |
| Nº de membros remunerados          | 8,50                   | 10,17      | 12,50      | 4,00                  | 4,00       | 4,67       | 3,00            | 3,00       | 3,00       |
| Valor da maior remuneração (Reais) | 1.934                  | 1.450      | 150.931    | 31.057                | 33.576     | 15.814     | 239             | 205        | 164        |
| Valor da menor remuneração (Reais) | 694                    | 483        | 1.072      | 2.130                 | 2.203      | 2.187      | 239             | 205        | 164        |
| Valor médio da remuneração (Reais) | 1.732                  | 1.565      | 13.312     | 12.954                | 13.105     | 6.973      | 239             | 205        | 164        |

Observação: Os valores estão apresentados em milhares.

#### CEO da Natura &Co

Em 26 de abril de 2023, os acionistas aprovaram a extinção dos cargos de Presidente Executivo do Conselho de Administração e de Principal Executivo do Grupo e a criação do cargo de Diretor-Presidente (CEO). Desta forma, a remuneração do CEO a partir de maio de 2023 passou a ser reconhecida como parte da remuneração da Diretoria Estatutária e não mais como parte do Conselho de Administração. Entretanto, em 02 de julho de 2024, o CEO da Natura &Co voltou a integrar o Conselho de Administração como membro ao ser indicado por este para substituir uma das posições então vacantes em decorrência da renúncia de dois membros do colegiado. Dessa forma, a remuneração do CEO passou a ser contabilizada tanto como parte da remuneração da Diretoria Estatutária quanto do Conselho de Administração por ser, a partir de 02 de julho de 2024, remunerado pelas duas funções.

| Diretoria Estatutária |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31/12/2024            | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |
| 31/12/2023            | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |
| 31/12/2022            | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |

| <b>Conselho de Administração</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31/12/2024                       | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |
| 31/12/2023                       | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |
| 31/12/2022                       | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |

| <b>Conselho Fiscal</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31/12/2024             | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |
| 31/12/2023             | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |
| 31/12/2022             | Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses.<br>Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias.<br>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. |

**8.16. Arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria, incluindo consequências financeiras para a Companhia**

No âmbito de sua atividade, e com base na prática de mercado, a Companhia pode negociar com membros de sua administração acordos de confidencialidade e de não concorrência em caso de destituição.

Tais acordos podem prever uma remuneração a antigos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria Estatutária pelas obrigações assumidas de não concorrência e confidencialidade das informações.

Ademais, nos termos dos programas de remuneração baseada em ações da Companhia, nas hipóteses de desligamento ou aposentadoria os antigos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria Estatutária poderão reter parte ou a totalidade dos direitos outorgados, conforme regras aplicáveis a cada programa e referidas no item 8.4 deste Formulário de Referência.

Não há, atualmente, contratos pré-acordados de remuneração de antigos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria Estatutária, especificamente no caso de destituição e/ou desligamento do cargo ou aposentadoria e não há expectativa concreta de consequências financeiras para a Companhia.

**8.17. Percentual da remuneração total de cada órgão reconhecida no resultado da Companhia referente a membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal que sejam partes relacionadas aos acionistas controladores, diretos ou indiretos, relativamente aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente**

|                                                            | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal |
|------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|
| Exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025 | 43%                       | 0%                    | 0%              |
| Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024       | 33%                       | 0%                    | 0%              |
| Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023       | 24%                       | 0%                    | 0%              |
| Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022       | 2%                        | 0%                    | 0%              |

Até 2022, a Companhia considerava o Presidente Executivo do Conselho de Administração e CEO do Grupo como membro do Conselho de Administração ao calcular a remuneração. Em 26 de abril de 2023, os acionistas aprovaram a extinção dos cargos de Presidente Executivo do Conselho de Administração e de Principal Executivo do Grupo e a criação do cargo de Diretor-Presidente (CEO). Desta forma, a remuneração do CEO a partir de maio de 2023 passou a ser reconhecida como parte da remuneração da Diretoria Estatutária e não mais como parte do Conselho de Administração. Entretanto, em 02 de julho de 2024, o CEO da Natura &Co voltou a integrar o Conselho de Administração como membro ao ser indicado por este para substituir uma das posições então vacantes em decorrência da renúncia de dois membros do colegiado. Dessa forma, a remuneração do CEO passou a ser contabilizada tanto como parte da remuneração da Diretoria Estatutária quanto do Conselho de Administração por ser, a partir de 02 de julho de 2024, remunerado pelas duas funções. Além disso, a partir de julho de 2024, Conselho de Administração passou de 9 (nove) para 8 (oito membros), pois uma posição permanece vacante desde as renúncias ocorridas em julho de 2024.

**8.18. Valores reconhecidos na demonstração de resultado da Companhia como remuneração de membros do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários ou do Conselho Fiscal, por qualquer razão que não a função que ocupam, como por exemplo, comissões e serviços de consultoria ou assessoria, em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente**

A Companhia estabeleceu subcomitês que se reportam diretamente ao Comitê de Auditoria para aconselhá-lo sobre questões específicas e o desenvolvimento de estratégias de negócios, a saber, o Subcomitê de Finanças, o Subcomitê de Segurança da Informação e o Subcomitê de Auditoria Interna.

Além de sua remuneração fixa, até 2023, os membros do Conselho de Administração que participavam desses subcomitês recebiam uma remuneração fixa adicional, paga em doze parcelas mensais, cujo valor variava de acordo com as funções (liderança ou membro) em cada subcomitê. Como esse não é um benefício recebido como resultado da participação no Conselho de Administração, esses valores não estão incluídos na remuneração global a ser aprovada na Assembleia Geral de Acionistas. Em 2024, como consequência dos ajustes aplicados à remuneração do Conselho de Administração, incluindo a participação dos membros em comitês de assessoramento como líderes ou membros, o pagamento mensal pela participação em subcomitês foi suprimido.

|                                                            | Conselho de Administração | Diretores Estatutários | Conselho Fiscal |
|------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------|
| Exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025 | 0                         | 0                      | 0               |
| Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024       | 0                         | 0                      | 0               |
| Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023       | 101.113,92                | 0                      | 0               |
| Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022       | 162.828,42                | 0                      | 0               |

**8.19. Valores reconhecidos na demonstração de resultado de acionistas controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de subsidiárias da emissora como remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente**

Nas tabelas abaixo, o valor de remuneração refere-se à compensação paga a um Diretor Estatutário da Companhia, que recebe pelo cargo ocupado na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O montante inclui remuneração fixa, remuneração variável e benefícios, bem como contribuições previdenciárias e governamentais relacionadas a essa remuneração.

| Previsão para o Exercício Social Corrente 2025                  |                           |                       |                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|------------|
| Remuneração recebida em função do exercício do cargo no emissor |                           |                       |                 |            |
|                                                                 | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total      |
| Controladores diretos e indiretos                               | 0                         | 0                     | 0               | 0          |
| Sociedades controladas da Companhia                             | 0                         | 20.361.851            | 0               | 20.361.851 |
| Sociedades sob Controle Comum                                   | 0                         | 0                     | 0               | 0          |

| Previsão para o Exercício Social Corrente 2025 |                           |                       |                 |       |
|------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------|
| Demais remunerações recebidas                  |                           |                       |                 |       |
|                                                | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total |
| Controladores diretos e indiretos              | 0                         | 0                     | 0               | 0     |
| Sociedades controladas da Companhia            | 0                         | 0                     | 0               | 0     |
| Sociedades sob Controle Comum                  | 0                         | 0                     | 0               | 0     |

| Atualizado para o Exercício Social Anterior 2024                |                           |                       |                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|------------|
| Remuneração recebida em função do exercício do cargo no emissor |                           |                       |                 |            |
|                                                                 | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal | Total      |
| Controladores diretos e indiretos                               | 0                         | 0                     | 0               | 0          |
| Sociedades controladas da Companhia                             | 0                         | 17.605.844            | 0               | 17.605.844 |
| Sociedades sob Controle Comum                                   | 0                         | 0                     | 0               | 0          |

**Atualizado para o Exercício Social Anterior 2024**

**Demais remunerações recebidas**

|                                            | <b>Conselho de Administração</b> | <b>Diretoria Estatutária</b> | <b>Conselho Fiscal</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Controladores diretos e indiretos</b>   | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |
| <b>Sociedades controladas da Companhia</b> | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |
| <b>Sociedades sob Controle Comum</b>       | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |

**Exercício social 2023 – Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora**

|                                            | <b>Conselho de Administração</b> | <b>Diretoria Estatutária</b> | <b>Conselho Fiscal</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Controladores diretos e indiretos</b>   | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |
| <b>Sociedades controladas da Companhia</b> | 0                                | 20.060,50                    | 0                      | 20.060,50    |
| <b>Sociedades sob Controle Comum</b>       | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |

**Exercício social 2023 – Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora**

|                                            | <b>Conselho de Administração</b> | <b>Diretoria Estatutária</b> | <b>Conselho Fiscal</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Controladores diretos e indiretos</b>   | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |
| <b>Sociedades controladas da Companhia</b> | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |
| <b>Sociedades sob Controle Comum</b>       | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |

**Exercício social 2022 – Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora**

|                                            | <b>Conselho de Administração</b> | <b>Diretoria Estatutária</b> | <b>Conselho Fiscal</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Controladores diretos e indiretos</b>   | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |
| <b>Sociedades controladas da Companhia</b> | 0                                | 13.164,14                    | 0                      | 13.164,14    |
| <b>Sociedades sob Controle Comum</b>       | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |

**Exercício social 2022 – Demais remunerações recebidas**

|                                            | <b>Conselho de Administração</b> | <b>Diretoria Estatutária</b> | <b>Conselho Fiscal</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Controladores diretos e indiretos</b>   | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |
| <b>Sociedades controladas da Companhia</b> | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |
| <b>Sociedades sob Controle Comum</b>       | 0                                | 0                            | 0                      | 0            |

## 8.20 Outras informações relevantes

### Diferenças de remuneração entre o Formulário de Referência e as Demonstrações Financeiras

As informações de remuneração contidas neste item 8 do Formulário de Referência diferem das rubricas de Remuneração do Pessoal-Chave da Administração divulgadas nas Demonstrações Financeiras da Companhia. As Demonstrações Financeiras da Companhia são elaboradas de acordo com normas do Comitê de Normas Contábeis Brasileiras (CPC) e as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), enquanto o Formulário de Referência é elaborado de acordo com as normas da CVM, que exige a divulgação da remuneração apenas quanto ao Conselho de Administração, aos Diretores Estatutários e ao Conselho Fiscal (se instalado).

### **Incorporação da Companhia pela Natura Cosméticos S.A.**

Em preparação para a incorporação da Companhia pela Natura Cosméticos S.A. ("Natura Cosméticos"), a ser deliberada em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia, a ser realizada em 25 de abril de 2025 ("Incorporação"), os seguintes planos e programas de opção de compra e ações restritas da Companhia atualmente existentes foram aprovados pela Natura Cosméticos, no âmbito da Assembleia Geral Extraordinária realizada em 25 de março de 2025: (i) Programa de Incentivo de Longo Prazo – LTIP 2019; (ii) Programa de Coinvestimento 2019; (iii) Programa de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da estratégia 2017; e (iv) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações 2015. A eficácia desta deliberação foi condicionada à efetiva consumação da Incorporação.

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO III**

**Itens 7.3 a 7.6 do Formulário de Referência da Companhia**

### 7.3/7.4 Composição da Administração, Conselhos e Comitês

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Nome:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Fábio Colletti Barbosa                                                                                                                                   | <b>CPF/Passaporte:</b>                                                | 771.733.258-20    |
| <b>Data de Nascimento:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 03/10/1954                                                                                                                                               | <b>Profissão:</b>                                                     | Administrador     |
| <b>Cargo eletivo ocupado:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Conselho de Administração (Efetivo)                                                                                                                      | <b>Eleito pelo controlador:</b>                                       | Sim               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          | <b>Data da eleição:</b>                                               | 25/04/2025        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          | <b>Data de posse:</b>                                                 | 25/04/2025        |
| <b>Membro independente:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Não                                                                                                                                                      | <b>Prazo de mandato:</b>                                              | Até abril de 2026 |
| <b>Critério de independência:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Membro não considerado independente, com base no critério de independência definido pelo Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão. | <b>Data de início do 1º mandato que deu início à consecutividade:</b> | 02/07/2024        |
| <b>Experiência profissional e outros cargos exercidos:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |
| Fábio Colletti Barbosa é o Diretor-Presidente Natura &Co Holding S.A. e membro dos conselhos de administração de diversas organizações, incluindo Itaú-Unibanco, CBMM e Ambev. Ingressou no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2017 e permaneceu como membro do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. até 2023. Além disso, foi também membro o dos Comitês de Auditoria, Estratégico, de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Operacional do Grupo, além de ter sido membro do Comitê de Governança Corporativa da Natura &Co. Em 2024, ele retornou ao Conselho de Administração assumindo também a liderança do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, bem como a posição de membro dos Comitês de Sustentabilidade e Estratégico. Com uma sólida carreira no setor financeiro, Fábio foi presidente do Banco ABN Amro Real, posteriormente assumindo a presidência do Santander Brasil após a aquisição. Entre 2007 e 2011, presidiu a Febraban. Além disso, foi presidente da Abril Mídia de 2011 a 2015. Atualmente, ocupa cargos em conselhos de organizações do terceiro setor, incluindo Centro de Liderança Pública (CLP), UN Foundation, para o apoio a ONU, e do Conselho Consultivo do UNICEF, entre outros. Fábio é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui MBA pelo Institute for Management Development (IMD) em Lausanne, Suíça. Ele também é reconhecido por prêmios como Personalidade do Ano pela Câmara Brasil-Estados Unidos de Comércio (2011) e Campeões da Terra pelo PNUMA (2012). Sua atuação e liderança foram destacadas em diversas premiações, incluindo o reconhecimento pela Worldfund for Education em 2017. |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |
| <b>Declaração de eventuais condenações:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |
| Não esteve sujeito, nos últimos 5 (cinco) anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM, do Banco Central do Brasil ou da Superintendência de Seguros Privados e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |
| <b>Comitês:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |
| Comitê de Sustentabilidade: Membro do Comitê (Efetivo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |
| Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional: Presidente do Comitê                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |
| Comitê Estratégico: Membro do Comitê (Efetivo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                          |                                                                       |                   |

### 7.5 Existência de Relação Conjugal, União Estável ou Parentesco até o 2º Grau Relacionadas a Administradores do Emissor, Controladas e Controladores

Não há relação conjugal, união estável ou parentesco até 2º grau entre (i) os candidatos a membros do Conselho de Administração e os nossos administradores; (ii) os candidatos a membros do Conselho de Administração e administradores de nossas controladas diretas e indiretas; (iii) os candidatos a membros do Conselho de Administração e os administradores de nossos controladores diretos ou indiretos.

### 7.6 Relações de Subordinação, Prestação de Serviço ou Controle entre Administradores e Controladas, Controladores e Outros

**a) sociedade controlada, direta ou indiretamente, pelo emissor, com exceção daquelas em que o emissor detenha, direta ou indiretamente, participação igual ou superior a 99% (noventa e nove por cento) do capital social**

**b) controlador direto ou indireto do emissor**

**c) caso seja relevante, fornecedor, cliente, devedor ou credor do emissor, de sua controlada ou controladoras ou controladas de alguma dessas pessoas**

Não existe relação de subordinação, prestação de serviço ou controle entre (i) os candidatos a membros do Conselho de Administração e a Companhia; (ii) os candidatos a membros do Conselho de Administração e nossas controladas diretas e indiretas; (iii) os candidatos a membros do Conselho de Administração e nossos controladores diretos ou indiretos; e/ou (iv) os candidatos a membros do Conselho de Administração e fornecedores, clientes, devedores ou credores relevantes da Companhia, de nossas controladoras diretas e indiretas ou de nossas controladas diretas ou indiretas.

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO IV**

**Protocolo e Justificação de Incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Natura Cosméticos S.A.**

**PROTOCOLO E JUSTIFICAÇÃO DE INCORPORAÇÃO  
DA NATURA &CO HOLDING S.A. PELA NATURA COSMÉTICOS S.A.**

celebrado entre

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

na qualidade de Incorporada

e

**NATURA COSMÉTICOS S.A.**

na qualidade de Incorporadora

25 de março de 2025

## PROTOCOLO E JUSTIFICAÇÃO DE INCORPORAÇÃO DA NATURA &CO HOLDING S.A. PELA NATURA COSMÉTICOS S.A.

Os administradores das sociedades abaixo qualificadas, assim como as respectivas sociedades abaixo qualificadas:

**(a) NATURA &CO HOLDING S.A.**, companhia aberta, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, 1.188, sala A17, bloco A, Vila Anhanguera, CEP 05106-000, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 32.785.497/0001-97, neste ato representada na forma de seu estatuto social (doravante denominada "Natura &Co" ou "Incorporada"); e

**(b) NATURA COSMÉTICOS S.A.**, companhia aberta, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, Vila Jaguará, CEP 05106-000, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 71.673.990.0001-77, neste ato representada na forma de seu estatuto social (doravante denominada "Natura Cosméticos" ou "Incorporadora").

Incorporada e Incorporadora doravante também denominadas, individualmente, como "Parte" ou "Companhia" e, em conjunto, como "Partes" ou "Companhias".

### PREÂMBULO

**(i) Considerando que** a Natura &Co é companhia aberta registrada como emissor na categoria "A" da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"), com ações listadas e negociadas no Novo Mercado, segmento de listagem da B3 S.A. - Brasil, Bolsa e Balcão ("Novo Mercado" e "B3", respectivamente), sendo uma holding pura, que tem por objeto social a gestão de participações societárias em sociedades que desenvolvam suas atividades principais no ramo de beleza, incluindo, mas não se limitando a, fragrâncias, cuidados com a pele, cabelos e cosméticos com cor, ou em ramos afins ou complementares ao ramo de beleza, incluindo, mas não se limitando a, casa e moda, na qualidade de sócia ou acionista no Brasil ou no exterior;

**(ii) Considerando que** a Natura Cosméticos é, desde 2019 (quando suas ações foram incorporadas pela Natura &Co no contexto da aquisição da Avon Products, Inc.), uma subsidiária integral da Natura &Co, registrada como emissor companhia aberta na categoria "B" da CVM, sendo a principal empresa operacional do grupo Natura, que tem por objeto social:

- a exploração do comércio, da exportação e da importação de produtos de beleza, higiene, toucador, produtos cosméticos, artigos de vestuário, alimentos, complementos nutricionais, medicamentos, inclusive fitoterápicos e homeopáticos, drogas, insumos farmacêuticos e saneantes domissanitários, tanto para uso humano como para uso animal, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;
- a exploração do comércio, da exportação e da importação de aparelhos elétricos de uso pessoal, joias, bijuterias, artigos para o lar, artigos para bebês e crianças, artigos para cama, mesa e banho, softwares, chip de telefonia, livros, material editorial, produtos de entretenimento, produtos fonográficos, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;
- a prestação de serviços de qualquer natureza, tais como serviços relacionados a tratamentos estéticos, assessoria mercadológica, cadastro, planejamento e análise de riscos, a prestação de serviços de correspondente bancário; e
- a gestão de participações societárias em sociedades que desenvolvam suas atividades principais no ramo de beleza ou em ramos afins ou complementares ao ramo de beleza, incluindo, mas não se limitando, a casa e moda, na qualidade de sócia ou acionista no Brasil ou no exterior.

**(iii) Considerando que**, desde 2022, o grupo Natura vem executando uma estratégia de reorganização e simplificação de sua estrutura societária e de governança corporativa;

**(iv) Considerando que**, como parte dessa estratégia, os Conselho de Administração da Incorporada e da Incorporadora, no melhor interesse das Companhias, aprovaram a celebração deste instrumento, bem como a submissão da proposta de incorporação da Natura &Co pela Natura Cosméticos ("Incorporação"), a serem deliberadas nas respectivas assembleias gerais extraordinárias de acionistas;

**Resolvem** as Partes firmar, nos termos dos artigos 224, 225, 226 e 227 da Lei nº 6.404/76 ("Lei das S.A."), o presente "Protocolo e Justificação de Incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Natura Cosméticos S.A.", observados os termos, cláusulas e condições adiante consubstanciados ("Protocolo e Justificação");

## CLÁUSULA 1

### Interpretação e Definições

**1.1 Interpretação.** Os títulos e cabeçalhos deste Protocolo e Justificação servem meramente para referência e não devem limitar ou afetar o significado atribuído à Cláusula a que fazem referência.

1.1.1 Os termos "inclusive", "incluindo", "particularmente" e outros termos semelhantes serão interpretados como se estivessem acompanhados do termo "exemplificativamente".

1.1.2 Sempre que exigido pelo contexto, as definições contidas neste Protocolo e Justificação aplicar-se-ão tanto no singular quanto no plural e o gênero masculino incluirá o feminino e vice-versa.

1.1.3 Referências a qualquer documento ou outros instrumentos incluem todas as suas alterações, substituições, consolidações e respectivas complementações, salvo expressamente disposto de forma diferente.

1.1.4 Referências a disposições legais serão interpretadas como referências às disposições respectivamente alteradas, estendidas, consolidadas ou reformuladas na data deste Protocolo e Justificação.

**1.2 Definições.** Os termos iniciados com letras maiúsculas constantes deste Protocolo e Justificação terão os significados a eles atribuídos neste instrumento.

## CLÁUSULA 2

### Objeto do Protocolo e Justificação

**2.1 Incorporação.** Este Protocolo e Justificação tem por objeto consubstanciar as justificativas, os termos, cláusulas e condições da Incorporação da Natura &Co pela Natura Cosméticos, pelo valor contábil do patrimônio líquido da Natura &Co.

## CLÁUSULA 3

### Justificação da Incorporação

**3.1 Justificação da Incorporação.** A Incorporação visa a simplificar a estrutura societária e de governança corporativa do grupo Natura, de forma que a Natura Cosméticos volte a ser sua *holding* operacional, com ações listadas e negociadas no Novo Mercado da B3, resultando em redução de despesas corporativas, eficiência tributária e geração de valor aos acionistas.

## CLÁUSULA 4

### Avaliação do valor contábil do patrimônio líquido da Incorporada a ser vertido para Incorporadora

**4.1 Empresa Avaliadora.** Consoante disposto no artigo 226 da Lei das S.A, as Partes contrataram a PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., inscrita no CNPJ sob o n.º 61.562.112/0001-20, registrada no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC/SP) sob o n.º 2SP000160/O-5, com sede na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 3732, andar 16, partes 1 a 6, Itaim Bibi, Cidade do São Paulo, Estado do São Paulo, CEP 04.538-132 ("Empresa Avaliadora") para elaborar laudo de avaliação do valor contábil do patrimônio líquido da Incorporada ("Laudo de Avaliação").

**4.2 Ratificação da Contratação da Empresa Avaliadora.** A escolha da Empresa Avaliadora para a avaliação do valor do patrimônio líquido da Incorporada será ratificada em Assembleia Geral Extraordinária da Natura &Co e em Assembleia Geral Extraordinária da Natura Cosméticos.

**4.3 Critério de avaliação.** O patrimônio líquido da Incorporada foi avaliado por seu valor contábil.

**4.4 Data-Base.** A data-base para avaliação do patrimônio líquido da Incorporada é 31 de dezembro de 2024 ("**Data-Base**").

**4.5 Laudo de Avaliação.** A Empresa Avaliadora elaborou o Laudo de Avaliação, que integra o presente Protocolo e Justificação como **Anexo A**, com o objetivo de determinação, na Data-Base, do valor contábil do patrimônio líquido da Incorporada a ser incorporado pela Incorporadora.

**4.6 Valor do Acervo Líquido.** Conforme o Laudo de Avaliação preparado pela Empresa Avaliadora, o valor contábil do patrimônio líquido da Incorporada na Data-Base corresponde a R\$ 15.671.409.349,32 (quinze bilhões, seiscentos e setenta e um milhões, quatrocentos e nove mil, trezentos e quarenta e nove reais e trinta e dois centavos). Para fins da Incorporação será desconsiderado o valor da participação da Natura &Co no capital social da controlada Natura Cosméticos, com valor contábil positivo de R\$ 9.209.914.623,06 (nove bilhões, duzentos e nove milhões, novecentos e quatorze mil, seiscentos e vinte e três reais e seis centavos), de forma que o valor contábil do patrimônio líquido da Natura &Co na Data-Base, líquido da participação na Natura Cosméticos e dos mais ajustes, corresponde a R\$ 6.461.494.726,26 (seis bilhões, quatrocentos e sessenta e um milhões, quatrocentos e noventa e quatro mil, setecentos e vinte e seis reais e vinte e seis centavos) ("Valor do Acervo Líquido").

**4.7 Variações Patrimoniais.** As variações patrimoniais relativas ao patrimônio líquido da Incorporadora que ocorrerem entre a Data-Base e a data da efetiva realização da Incorporação serão absorvidas pela Incorporadora.

**4.8 Informações Financeiras *Pro Forma*.** Em cumprimento ao art. 7º da Resolução CVM nº 78/22, as administrações das Companhias prepararam informações financeiras *pro forma* da Incorporadora, para ilustrar o impacto da Incorporação, como se já tivesse sido consumada em 1º de janeiro de 2024, para fins das demonstrações do resultado e em 31 de dezembro de 2024, para fins do balanço patrimonial, acompanhadas da asseguuração razoável pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. Cópia deste documento está disponível aos acionistas da Natura &Co na sede e nos websites de Relações com Investidores (<https://ri.naturaeco.com/>) e no site da Comissão de Valores Mobiliários ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)).

**4.9 Incorporação de Controladora por sua Controlada.** Não se aplica à Incorporação exigência de elaboração do Laudo de Avaliação dos patrimônios da Incorporadora e da Incorporada a preços de mercado, nos termos do artigo 264 da Lei das S.A., para fins de cálculo das relações de substituição dos acionistas não controladores, tendo em vista que a Natura Cosméticos é uma subsidiária integral da Natura &Co e, portanto, todos os acionistas da Natura &Co manterão seus percentuais de participação acionária inalterados, não havendo diluição.

**4.10 Despesas.** A Incorporadora arcará com as despesas relacionadas à contratação da Empresa Avaliadora.

## CLÁUSULA 5

### Relação de Troca

**5.1 Relação de Troca.** Sujeito aos termos e condições previstos neste Protocolo e Justificação, com a consumação da Incorporação, será atribuída aos acionistas da Natura &Co 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural de emissão da Natura Cosméticos, em substituição a cada 1 (uma) ação de emissão da Natura &Co por detida pelos acionistas na data de consumação da Incorporação ("**Relação de Troca**"). Assim, a Relação de Troca foi determinada de forma que não haverá fração de ações na Incorporação.

**5.2 Determinação da Relação de Troca.** Considerando que se trata de uma incorporação reversa em que a Incorporadora é subsidiária integral da Incorporada e todos os acionistas da Natura &Co manterão seus percentuais de participação acionária inalterados, não havendo diluição, independentemente da Relação de Troca, não se aplicam as exigências de cálculo das relações de substituição dos acionistas não controladores nos termos do artigo 264 da Lei das S.A., nem as recomendações do Parecer de Orientação CVM n.º 35, de 2008.

**5.3 Ajustes.** A Relação de Troca não será ajustada em caso de modificação do números de ações do capital da Natura Cosméticos e da Natura &Co, incluindo desdobramentos, grupamentos, bonificações em ações, liquidações de exercícios de opções de compra de ações ou ações restritas, negociações com as ações em tesouraria ou qualquer outro evento similar prévio à consumação da Incorporação, tendo em vista que com a efetivação da Incorporação, o investimento da Natura &Co na Natura Cosméticos, será cancelado e eventual modificação do número de ações do capital da Natura &Co será considerada na Relação de Troca, que considerará a posição acionária na data de consumação da Incorporação.

## CLÁUSULA 6

### Alterações na Composição do capital social das Partes

**6.1 Composição do capital social da Natura &Co antes da Incorporação.** O capital social da Natura &Co, nesta data, é de R\$ 12.697.322.745,64 (doze bilhões, seiscentos e noventa e sete milhões, trezentos e vinte e dois mil, setecentos e quarenta e cinco reais e sessenta e quatro centavos), dividido em 1.390.615.155 (um bilhão, trezentos e noventa milhões, seiscentas e quinze mil, cento e cinquenta e cinco) ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal.

**6.2 Composição do capital social da Natura Cosméticos antes da Incorporação.** O capital social da Natura Cosméticos, nesta data, é de R\$ 2.000.000.000,00 (dois bilhões de reais), dividido em 920.205.397 (novecentos e vinte milhões, duzentas e cinco mil e trezentas e noventa e sete) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, integralmente detidas pela Natura &Co.

**6.3 Composição do capital social da Natura &Co depois da Incorporação.** Como a Incorporação acarretará a extinção da Natura &Co, todas as ações de emissão da Natura &Co serão canceladas e substituídas por ações de emissão da Natura Cosméticos, com base na Relação de Troca. As ações eventualmente mantidas em tesouraria pela Natura &Co na data da consumação da Incorporação serão canceladas, sem substituição por ações de emissão da Natura Cosméticos.

**Composição do capital social da Natura Cosméticos depois da Incorporação.** A Incorporação resultará em aumento do capital social da Natura Cosméticos no valor de R\$ 4.000.000.000,00 (quatro bilhões de reais), correspondente a parte ao Valor do Acervo Líquido incorporado, sendo o restante destinado à reserva de capital ("Aumento de Capital"). Com a efetivação da Incorporação, o investimento da Natura &Co na Natura Cosméticos, correspondente nesta data a 1.390.615.155 (um bilhão, trezentos e noventa milhões, seiscentas e quinze mil, cento e cinquenta e cinco) ações ordinárias de emissão da Incorporada, será cancelado e a Natura Cosméticos emitir 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural representativa de seu capital para cada ação emissão da Natura &Co por detida pelos acionistas na data de consumação da Incorporação e cancelada, conforme Relação de Troca. Assim, após o Aumento de Capital, o capital social da Natura Cosméticos passará a ser de R\$ 6.000.000.000,00 (seis bilhões de reais), e estima-se que seja dividido em 1.390.615.155 (um bilhão e trezentos e noventa milhões, seiscentas e quinze mil, cento e cinquenta e cinco) ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal. A quantidade de ações em que se divide o capital social da Natura Cosméticos será ajustada em função da quantidade de ações mantidas em tesouraria pela Natura &Co na data da consumação da Incorporação, que serão canceladas, sem substituição por ações de emissão da Natura Cosméticos.

## CLÁUSULA 7

Elementos patrimoniais ativos e passivos

**7.1 Elementos patrimoniais ativos e passivos.** Será vertida para a Incorporadora, a título universal e sem solução de continuidade, a totalidade dos elementos patrimoniais, ativos e passivos, integrantes do patrimônio da Incorporada.

## CLÁUSULA 8

Tratamento das ações de uma das Partes de titularidade da outra Parte

**8.1 Tratamento das ações da Incorporadora de titularidade da Incorporada.** As ações de emissão da Incorporadora reconhecidas no patrimônio da Incorporada serão canceladas e não integrarão o patrimônio da Incorporadora no momento de realização da Incorporação.

**8.2 Tratamento das ações da Incorporada de titularidade da Incorporadora.** A Incorporadora não é titular de ações de emissão da Incorporada.

## CLÁUSULA 9

Incorporação Linha a Linha e Aumento de capital da Incorporadora

**9.1 Método linha a linha.** A incorporação será efetivada "linha a linha" das contas patrimoniais incorporadas para fins contábeis na Natura Cosméticos.

## CLÁUSULA 10

Extinção da Incorporada e Sucessão

**10.1 Extinção da Incorporada.** Com a efetivação da Incorporação, a Incorporada será extinta de pleno direito e para todos os fins.

**10.2 Sucessão em Bens, Direitos e Obrigações.** A Incorporadora sucederá a Incorporada, a título universal e sem solução de continuidade, em todos os bens, direitos e obrigações.

**10.3 Averbação da Sucessão.** Nos termos do artigo 234 da Lei das S.A., a certidão da incorporação passada pela Junta Comercial do Estado de São Paulo será documento hábil para a averbação, nos registros públicos e privados competentes, da sucessão universal pela Incorporadora em todos os bens, direitos e obrigações da Incorporada.

---

**CLÁUSULA 11****Instrumentos de Remuneração Baseados em Ações**

**11.1 Remuneração Baseada em Ações.** Em decorrência da Incorporação, todas as opções de compra de ações e ações restritas outorgadas nos termos dos programas e planos de remuneração baseada em ações da Natura &Co, conforme detalhados no **Anexo B** a este Protocolo e Justificação, serão devidamente canceladas e todos os titulares de opções de compra de ações ou de ações restritas em tais programas e planos receberão, em substituição, por sucessão, após a consumação da Incorporação, outorgas de opções de compra de ações ou de ações restritas de programas e planos de incentivo a longo prazo baseados em ações da Natura Cosméticos em substancialmente os mesmos termos e condições das respectivas opções de compra de ações ou de ações restritas hoje vigentes na Natura &Co.

**11.2 Aprovação dos Instrumentos de Remuneração Baseada em Ações.** De modo a viabilizar tais outorgas de opções de compra de ações ou ações restritas no âmbito da Natura Cosméticos, a Natura Cosméticos aprovou, em assembleia geral extraordinária a realizada em 25 de março de 2025, os planos e programas de opção de compra e ações restritas em substituição aos planos e programas atualmente existentes na Natura &Co.

---

**CLÁUSULA 12****Consentimentos de credores**

**12.1 Debenturistas.** Será assegurado aos debenturistas da 13<sup>o</sup> emissão da Natura Cosméticos S.A. e aos debenturistas da 12<sup>o</sup> emissão, lastro dos Certificados de Recebíveis Imobiliários da 1<sup>a</sup> (Primeira), da 2<sup>a</sup> (Segunda) e da 3<sup>a</sup> (Terceira) Séries da 54<sup>a</sup> (Quinquagésima Quarta) Emissão da Virgo Companhia de Securitização, Lastreados em Créditos Imobiliários Devidos pela Natura Cosméticos S.A., que o desejarem, durante o prazo mínimo de 6 (seis) meses a contar da data da publicação das atas da assembleia relativa à operação, o resgate das debêntures de que forem titulares, nos termos do § 1<sup>o</sup> do art. 231 da Lei 6.404/76.

**12.2 Dispensa de Outros Consentimentos.** Não há necessidade de obtenção de consentimentos, renúncias e/ou aprovações por escrito de terceiros para evitar qualquer rescisão, vencimento antecipado, oneração ou efeito adverso a contratos, operações e/ou outros compromissos assumidos pela Companhia e pela Natura Cosméticos para fins da consumação da Incorporação.

---

**CLÁUSULA 13****Direito de Retirada**

**13.1 Inexistência de Direito de Retirada dos Acionistas da Natura &Co.** Nos termos do artigo 137, II, da Lei das S.A. e artigo 9<sup>o</sup> da Resolução CVM 78, os acionistas da Natura &Co não terão direito de retirada em função da Incorporação, tendo em vista que: (a) as ações da Natura &Co integram o Índice Bovespa - IBOVESPA; e (b) seus acionistas controladores detêm menos da metade da espécie ou classe de ações da Natura &Co, atendendo aos critérios de liquidez e dispersão exigidos pela legislação.

**13.2 Direito de Retirada dos Acionistas da Natura Cosméticos.** Não é aplicável o direito de retirada aos acionistas da Natura Cosméticos na Incorporação, tendo em vista que, no ato de aprovação societária da Incorporação, o único acionista da Natura Cosmético é a Incorporada, que aprovará a Incorporação na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos, não havendo dissidentes.

---

**CLÁUSULA 14****Autorizações governamentais**

**14.1 Autorização da CVM para a Conversão do Registro de Emissor.** A consumação da Incorporação Natura Cosméticos estará sujeita ao deferimento pela CVM da conversão do registro de emissor categoria "B" para emissor categoria "A" e à listagem no Novo Mercado da B3.

**14.2 Autorizações de Autoridades Governamentais.** A realização da Incorporação também não estará sujeita à aprovação dos órgãos de defesa da concorrência ou de qualquer outra autoridade governamental, quer no Brasil, quer no exterior.

## CLÁUSULA 15

Atos societários e Projeto alteração estatutária

**15.1 Assembleia Geral Extraordinária da Natura &Co.** A AGE da Natura &Co será convocada para deliberar e aprovar e aprovar os seguintes atos relativos à Incorporação:

- (i) o Protocolo e Justificação;
- (ii) a ratificação da nomeação da Empresa Avaliadora para elaboração do Laudo de Avaliação;
- (iii) o Laudo de Avaliação;
- (iv) a Incorporação, com a consequente extinção da Incorporada; e
- (v) a autorização para os administradores praticarem todos os atos necessários à efetivação da Incorporação.

**15.2 Assembleia Geral Extraordinária da Natura Cosméticos.** A assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos será convocada para deliberar e aprovar os seguintes atos relativos à Incorporação:

- (i) o Protocolo e Justificação;
- (ii) a ratificação da nomeação da Empresa Avaliadora para elaboração do Laudo de Avaliação;
- (iii) o Laudo de Avaliação;
- (iv) a Incorporação;
- (v) a autorização para os administradores praticarem todos os atos necessários à efetivação da Incorporação; e
- (vi) o Aumento de Capital.

**15.3 Alteração estatutária da Natura Cosméticos.** O *caput* do artigo 5º do Estatuto Social da Natura Cosméticos será reformulado para refletir o Aumento de Capital e a quantidade de ações resultante da Relação de Troca. Assumindo que não ocorram variações na quantidade de ações de emissão da Natura &Co entre a data de assinatura deste Protocolo e Justificação e a data de consumação da Incorporação, nem ajustes em função do cancelamento de ações mantidas em tesouraria, o *caput* do artigo 5º do Estatuto Social da Natura Cosméticos passará a vigorar com a seguinte redação:

**“Artigo 5º** - O capital social da Companhia, totalmente subscrito e integralizado, é de R\$ 6.000.000.000,00 (seis bilhões de reais), dividido em 1.390.615.155 (um bilhão, trezentos e noventa milhões, seiscentas e quinze mil, cento e cinquenta e cinco) ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal.”

**15.4 Novo Estatuto Social da Natura Cosméticos.** A Natura Cosméticos reformulou seu Estatuto Social para adoção de modelo de governança similar ao da Natura &Co, de forma a obter deferimento pela CVM da conversão de seu registro de emissor categoria “B” para emissor categoria “A” e a o deferimento pela B3 de sua listagem no Novo Mercado. Cópia deste documento está disponível aos acionistas nos websites de Relações com Investidores (<https://ri.naturaeco.com/>) e no site da Comissão de Valores Mobiliários ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)).

## CLÁUSULA 16

Condições suspensivas e Fechamento

**16.1 Condições Suspensivas.** Após a obtenção das aprovações assembleares previstas nas Cláusulas 15.1 e 15.2, a consumação da Incorporação dependerá da satisfação e verificação das seguintes condições suspensivas:

- (i) o deferimento pela CVM da conversão do registro da Natura Cosméticos de emissor categoria “B” para emissor categoria “A”; e
- (ii) o deferimento da listagem da Natura Cosméticos no Novo Mercado da B3.

**16.2 Fechamento.** A consumação da Incorporação ocorrerá em data a ser aprovada pelos Conselhos de Administração da Natura Cosméticos e da Natura &Co ("Data de Fechamento"), em reunião realizada logo após a satisfação e verificação de todas as condições suspensivas previstas nas Clausula 16.1.

**16.3** As administrações da Natura &Co e da Natura Cosméticos divulgarão um Fato Relevante conjunto a respeito da consumação da Incorporação, informando: (i) a Data de Fechamento, que será a data de corte em que os acionistas que forem titulares, no encerramento do pregão, de ações de emissão da Natura &Co receberão as novas ações de emissão da Natura Cosméticos em substituição às ações de emissão da Natura &Co de sua titularidade, de acordo com a Relação de Troca; e (ii) a data em que ocorrerá o crédito das novas ações da Natura &Co para os acionistas da Natura Cosméticos.

## **CLÁUSULA 17.**

Demais condições aplicáveis à Incorporação

**17.1 Prática de Atos.** Uma vez aprovada a Incorporação, os administradores da Natura &Co e da Natura Cosméticos deverão praticar todos os atos, registros e averbações que se fizerem necessários à perfeita regularização, formalização e efetivação da Incorporação e do estabelecido no presente Protocolo e Justificação.

**17.2 Documentos à Disposição dos Acionistas.** Todos os documentos mencionados neste Protocolo e Justificação estarão à disposição dos seus respectivos acionistas, na forma da lei e regulamentação aplicáveis, e poderão ser consultados nas sedes das respectivas Companhias. Os documentos também estarão disponíveis nos sites da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e nos respectivos sites de Relações com Investidores da Natura &Co (<https://ri.naturaeco.com/>) e da Natura Cosméticos (<https://ri.naturaeco.com/documentos-regulatorios-e-assembleias/arquivamentos-natura-cosmeticos-s-a/>).

**17.3 Despesas.** A Incorporada e, conforme momento em que incorridas, a Incorporadora como sucessora da Incorporada, arcarão com as despesas, diretas ou indiretas, decorrentes da celebração deste Protocolo e Justificação e da consumação da Incorporação, incluindo, sem limitação, despesas com publicações, assessores jurídicos e financeiros, registros e averbações necessários e com a Empresa Avaliadora.

**17.4 Tributos.** Cada uma das Partes deverá recolher e pagar pontualmente todos os tributos incidentes em razão da Incorporação e para os quais seja definida como contribuinte pela legislação tributária. Adicionalmente, as Partes autorizam-se mutuamente a reter e pagar em nome e por conta da outra todos os tributos para os quais a legislação tributária determine o recolhimento na fonte.

**17.5 Sobrevivência de cláusulas.** Caso alguma cláusula, disposição, termo ou condição deste instrumento de Protocolo e Justificação venha ser considerada inválida ou inexecutável, as demais cláusulas, disposições, termos e condições não afetados permanecerão válidas e em pleno vigor.

**17.6 Alterações.** Este Protocolo e Justificação somente poderá ser alterado por meio de instrumento escrito assinado pelas administrações das Partes.

**17.7 Renúncia e Não Exercício.** O não exercício, ou o atraso no exercício, por qualquer das Partes, dos direitos a elas respectivamente conferidos nos termos deste Protocolo e Justificação, não será interpretado como renúncia em relação a tal direito. Toda e qualquer renúncia aos direitos estabelecidos neste Protocolo e Justificação somente será válida quando entregue por escrito e assinada pela Parte renunciante.

**17.8 Cessão.** É vedada a cessão de quaisquer dos direitos e obrigações pactuados no presente Protocolo e Justificação sem o prévio e expresso consentimento, por escrito, de cada uma das Partes.

**17.9 Lei aplicável.** Este instrumento de Protocolo e Justificação será regido, interpretado e aplicado de acordo com a legislação vigente da República Federativa do Brasil.

**17.10 Foro.** Fica eleito o Foro da Comarca de São Paulo, Estado de São Paulo, para dirimir todas as questões oriundas do presente Protocolo e Justificação, com a renúncia de qualquer outro, por mais privilegiado que seja ou venha a ser.



---

**natura & co**

**17.11 Assinatura Digital.** Para todos os fins legais e probatórios, as Partes concordam e convencionam que a celebração deste Protocolo e Justificação:

(i) ocorrerá de forma digital; e

(ii) ainda que alguma das Partes venha a assinar digitalmente este Protocolo e Justificação em local diverso, o local de celebração deste Protocolo e Justificação é, para todos os fins, a Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, conforme abaixo indicado.

**E, por estarem assim justos e contratados,** as Partes celebram o presente Protocolo e Justificação.

(Assinaturas na próxima página)

(Restante da página intencionalmente deixado em branco)



(Página de assinaturas do Protocolo e Justificação de Incorporação da Natura &Co Holding S.A.  
pela Natura Cosméticos S.A., celebrado em 25 de março de 2025)

São Paulo, 25 de março de 2025.

**Incorporada:**

**Natura &Co Holding S.A.**

Assinado por:  
*Itamar Gaiño Filho*  
4159F950E0994BE...

Nome: Itamar Gaiño Filho

Cargo: Diretor Jurídico

DocuSigned by:  
*Moacir Salzstein*  
20F6CF3FEACE4E8...

Nome: Moacir Salzstein

Cargo: Diretor de Governança Corporativa

**Incorporadora:**

**Natura Cosméticos S.A.**

DocuSigned by:  
*Joao Paulo Ferreira*  
676F8D0F80EB476...

Nome: Joao Paulo Ferreira

Cargo: Diretor presidente

DocuSigned by:  
*Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães*  
508C470BA28E40E...

Nome: Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães

Cargo: CFO Natura

**PROTOCOLO E JUSTIFICAÇÃO DE INCORPORAÇÃO DA  
NATURA &CO HOLDING S.A.  
PELA NATURA COSMÉTICOS S.A.**

**ANEXO A**

**Laudo de Avaliação do Valor Contábil do Patrimônio Líquido da Natura &Co Holding S.A.**

**[Conforme Anexo VI a esta Proposta da Administração]**

**PROTOCOLO E JUSTIFICAÇÃO DE INCORPORAÇÃO DA  
NATURA &CO HOLDING S.A.  
PELA NATURA COSMÉTICOS S.A.**

**ANEXO B**

**Programas e Planos de opção de compra e ações restritas da  
Natura &Co a serem migrados para a Natura Cosméticos**

| <b>Programa de Incentivo de Longo Prazo LTIP 2019</b>                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planos</b>                                                               |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo 2024 - Sign-On                            |
| Plano Core de Incentivo de Longo Prazo 2024                                 |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo 2024 - Retenção B                         |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo 2024 - Retenção A                         |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo 2024 - Administração                      |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo 2023 - Avon Sign-On II                    |
| Plano Core de Incentivo de Longo Prazo 2023                                 |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo 2023 - Administração                      |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo 2023 – Outorga ao CEO América Latina      |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo 2022 - Sign-On                            |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo Excepcional de Outorga para Talentos 2022 |
| Plano Core de Incentivo de Longo Prazo 2022                                 |
| Plano de Incentivo de Longo Prazo Excepcional de Outorga para Talentos 2021 |

| <b>Programa de Coinvestimento 2019</b> |
|----------------------------------------|
| <b>Planos</b>                          |
| Plano de Co-Investimento 2024          |
| Plano de Coinvestimento 2023           |

| <b>Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações 2015</b>                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planos</b>                                                                               |
| Plano de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias – Ano Calendário 2017 |
| Plano de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias – Ano Calendário 2018 |
| Plano de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias – Ano Calendário 2019 |

| <b>Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia 2015</b>        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planos</b>                                                                                                  |
| Plano de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia – Ano Calendário 2017 |

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO V**

**Anexo L à Resolução CVM 81 - Informações sobre o Avaliador**

## Informações sobre avaliadores - Anexo L à Resolução CVM 81/22

### 1. Listar os avaliadores recomendados pela administração

A administração da Companhia recomenda a ratificação da contratação da PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., sociedade limitada com sede na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 3732, andar 16, partes 1 a 6, Itaim Bibi, Cidade do São Paulo, Estado do São Paulo, CEP 04.538-132, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 61.562.112/0001-20 e no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC/SP) sob o nº 2SP000160/O-5, como empresa especializada para fins da elaboração do Laudo de Avaliação.

### 2. Descrever a capacitação dos avaliadores recomendados

A Avaliadora foi indicada pela administração da Companhia tendo em vista a experiência na realização do referido serviço, conforme indicado na proposta de trabalho constante do **Anexo A deste Anexo V**.

### 3. Fornecer cópia das propostas de trabalho e remuneração dos avaliadores recomendados

O **Anexo A deste Anexo V** contém a proposta de trabalho e remuneração da Avaliadora.

### 4. Descrever qualquer relação relevante existente nos últimos 3 (três) anos entre os avaliadores recomendados e partes relacionadas à companhia, tal como definidas pelas regras contábeis que tratam desse assunto

Não aplicável.

**ANEXO L À RESOLUÇÃO CVM 81 - INFORMAÇÕES SOBRE O AVALIADOR**

**ANEXO A**

**CARTA DE CONTRATAÇÃO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS**

**Março de 2025**

# ***Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.***

*Carta de contratação de serviços profissionais*

*Março de 2025*



Atenção: Sr. Alexandre Franca e Sra. Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães

Ilmos. Srs.  
Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
Avenida Alexandre Colares, 1188  
São Paulo - São Paulo

24 de março de 2025

Prezados Senhores,

- 1 A PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., estabelecida na capital do Estado de São Paulo, com sede na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, Edifício B32, 16º andar, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 61.562.112/0001-20 ("PwCAI") agradece a V.Sas. a oportunidade confiada para a realização de trabalhos de auditoria. O propósito desta carta é confirmar nossos entendimentos sobre as responsabilidades - desta sociedade e de V.Sas. - com relação aos trabalhos como auditores da Natura &Co Holding S.A. (e suas controladas no Brasil) ("Companhia"), do exercício a findar em 31 de dezembro de 2024, para emissão do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis em 31 de dezembro de 2024 ("laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil"). Os termos desta carta permanecerão vigentes até que sejam modificados por escrito, com o consentimento de ambas as partes.
  - 2 Emitiremos laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A. em 31 de dezembro de 2024 e seus correspondentes anexos, preparados de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. Nosso laudo será fundamentado em procedimentos de auditoria aplicados no balanço patrimonial da Natura &Co Holding S.A.. Este exame será conduzido com o objetivo de suportar o laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil.
- Ao término de nosso exame de auditoria, emitiremos e encaminharemos a Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A. o laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil, em português.
- 3 Discutiremos um cronograma de trabalho com V.Sas., o qual incluirá uma visita final quando for disponibilizado o balanço patrimonial para nosso exame. Estimamos entregar uma minuta de nosso laudo de avaliação, para apreciação de V.Sas., em aproximadamente 1 semana após a conclusão de nossos trabalhos de campo, e emitir nosso laudo em forma definitiva assim que recebermos a carta de representação da administração. O cumprimento dos prazos acima está diretamente vinculado à entrega tempestiva pela Natura &Co Holding S.A. de todos os documentos, informações e carta de representação, necessários para a realização dos nossos serviços.

2 de 12

PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, Edifício B32, 16º  
São Paulo, SP, Brasil, 04538-132  
T: +55 (11) 4004-8000, [www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025

- 4 Nosso laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil expressará nossa conclusão sobre o valor contábil do patrimônio líquido da Natura &Co Holding S.A., considerando, inclusive, eventuais ajustes identificados durante nosso exame.  
  
Adicionalmente, nosso relatório poderá incluir parágrafo de ênfase ou de outros assuntos, nas circunstâncias também previstas nas normas de auditoria.
- 5 Nosso exame será conduzido de acordo com as normas profissionais e éticas relativas à auditoria independente aplicáveis no Brasil, ou seja, aquelas emanadas das normas profissionais e técnicas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Essas normas requerem que o auditor cumpra com os requerimentos éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional e nas Normas Profissionais, emitidas pelo CFC, e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que o saldo do patrimônio líquido contábil está livre de distorção relevante. Uma auditoria envolve a realização de procedimentos para obtenção de evidência de auditoria a respeito dos valores contabilizados. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante no patrimônio líquido contábil, independentemente se causada por fraude ou erro. Os riscos de não detecção de uma distorção relevante que resulte de fraude são maiores do que os provenientes de erros, já que a fraude pode envolver atos intencionais de burlar os controles internos, conluíus, falsificações, omissões ou falsas apresentações e representações. Uma auditoria inclui também a avaliação da adequação das práticas contábeis usadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração.
- 6 Segurança razoável significa um elevado nível de segurança, mas não a garantia de que uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria detectarão sempre as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou de erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, podem influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas informações financeiras.
- 7 Em razão das limitações inerentes de auditoria, juntamente com as limitações inerentes de controle interno, há um risco inevitável de que algumas distorções relevantes possam não ser detectadas, mesmo que a auditoria seja adequadamente planejada e executada de acordo com as normas de auditoria. Em nossa avaliação de risco, consideraremos o controle interno relevante para a elaboração do balanço patrimonial da Natura &Co Holding S.A., para planejar procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia do controle interno da Natura &Co Holding S.A. Entretanto, comunicaremos por escrito quaisquer deficiências significativas no controle interno relevantes para o balanço patrimonial que identificarmos durante a auditoria. Esse relatório é de uso exclusivo da administração.
- 8 O balanço patrimonial a ser submetido à auditoria é preparado sob responsabilidade da administração. A administração é responsável pela elaboração e pela adequada apresentação do balanço patrimonial de acordo com as práticas adotadas no Brasil, conforme o caso, pelos controles internos necessários para permitir que o balanço patrimonial esteja livre de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro. A contratação de serviços de auditoria do balanço patrimonial e a emissão do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil não desobriga a administração de cumprir essa responsabilidade.



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025

Adicionalmente, a administração é responsável por disponibilizar ao auditor acesso a todas as informações relevantes de que a administração tem conhecimento para a elaboração do balanço patrimonial, como registros, documentação e outros assuntos, além de informações adicionais que o auditor pode solicitar da administração para fins de auditoria e acesso irrestrito a pessoas da Natura &Co Holding S.A. que o auditor determina ser necessário para obter evidência de auditoria.

- 9 Conforme requerido pelas normas de auditoria, indagaremos da administração e de outras pessoas da Natura &Co Holding S.A. sobre as afirmações constantes do balanço patrimonial e a eficácia dos controles internos, associados às operações, aos registros e aos relatórios financeiros. As normas de auditoria também estabelecem que devemos obter uma carta de representação da alta administração, inclusive do diretor-presidente, sobre temas significativos e afirmações básicas em relação ao laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil. Adicionalmente, a administração concorda em informar fatos que podem afetar o laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil dos quais tomou conhecimento durante o período entre a data do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil e a data em que o laudo foi disponibilizado. Os resultados de nossos testes de auditoria, as respostas às nossas indagações e as manifestações escritas da administração constituirão as evidências nas quais pretendemos depositar nossa confiança ao formarmos nossa conclusão expressa no laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil.
- 10 A responsabilidade primária na prevenção e detecção de erros e fraudes é da administração da Natura &Co Holding S.A.. Dessa forma, uma estrutura eficaz de controles internos reduz a possibilidade de que estes venham a ocorrer ou, no mínimo, contribui para que sejam detectados, tanto pelos administradores como pelos auditores independentes.
- 11 Consequentemente, apesar de não podermos garantir sua detecção, nossos trabalhos são planejados e executados para obtermos segurança razoável, mas não absoluta, de que eventuais erros ou fraudes que possam ter efeito relevante no balanço patrimonial sejam detectados. A auditoria está baseada no conceito de testes por amostras dos dados sob exame e, assim, está sujeita a limitações; portanto, erros e fraudes que possam ter efeitos diretos no balanço patrimonial podem eventualmente não ser detectados.

Adicionalmente, a consideração dos sistemas de controle existentes não será suficiente para permitir-nos atestar a segurança e a eficácia dos controles internos associados às operações, aos registros e aos relatórios financeiros.

- 12 Nosso exame consoante com as normas de auditoria, não inclui uma auditoria detalhada de transações na extensão necessária para detectarmos erros e fraudes que não produzam efeitos relevantes no patrimônio líquido contábil; entretanto, caso cheguem a nosso conhecimento, comunicaremos a V.Sas. Nesse contexto, o conceito de relevância é considerado em relação ao patrimônio líquido contábil e não por seu efeito absoluto ou isolado.
- 13 Caso V.Sas. tenham a intenção de publicar ou reproduzir nosso laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil, seja em formato impresso ou eletrônico (por exemplo, em um *site* da Internet), ou mesmo fazer outro tipo de referência à PwCAI em documento que contenha outras informações, fica mutuamente acordado que será fornecida à PwCAI a minuta do mencionado documento para leitura, apreciação e aprovação antes que este seja distribuído a terceiros (órgãos reguladores, bolsas etc.) e o laudo seja nele incluído. Enfatizamos que nosso laudo deve sempre ser reproduzido de forma completa, inclusive os



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025

anexos.

- 14 Não obstante o disposto anteriormente, na hipótese de V.Sas. decidirem incluir ou incorporar por referência nosso relatório sobre as demonstrações financeiras em documentos de oferta de ações, de dívida, de certificados de recebíveis ou outra forma de documento público de oferta de títulos, V.Sas. concordam em obter nosso prévio consentimento ou autorização. Da mesma forma, nenhuma referência à PwCAI pode ser feita nesses documentos sem nosso prévio consentimento. Esse consentimento é necessário mesmo em situações em que os saldos auditados ou revisados pela PwCAI sejam de períodos anteriores. Em qualquer situação, necessitamos efetuar a leitura do material a que estamos associados, e os correspondentes honorários serão faturados oportunamente. Em relação a possíveis trabalhos com emissão de relatórios, cartas conforto ou outros, relacionados com esses tipos de documentos, deverão ser objeto de contratação à parte.
- 15 As regulamentações estabelecidas por alguns países incluem a exigência de que o auditor seja registrado nesse país se a Companhia realizar uma oferta ou arquivamento de informações financeiras com o laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil. As consequências potenciais da não conformidade com essa exigência de registro do auditor em tempo hábil podem ser graves, tanto para a PwCAI quanto para a Companhia. A Companhia concorda que nosso laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil, ou referência a nós, não será incluído em um documento de oferta em um órgão regulador, ou equivalente, domiciliado no exterior sem nosso prévio consentimento, por escrito. Qualquer acordo para realizar um trabalho relacionado a uma oferta, incluindo nosso consentimento, estará sujeito a um contrato de serviços separado.
- 16 Natura &Co Holding S.A. concorda em fornecer, tempestivamente, cópia de correspondências, avisos ou pedidos emitidos pelos órgãos reguladores a que a Companhia está sujeita e que tenham, direta ou indiretamente, relação com o referido laudo de avaliação e, portanto, possam ser do interesse do auditor independente. Natura &Co Holding S.A. concorda, adicionalmente, nos casos não vedados por lei, em informar imediatamente a PwCAI acerca de recebimento de qualquer comunicação oficial, ofício, notificação, autuação, diligência, ordem judicial ou requisição ("comunicações" ou "comunicados") de autoridades exigindo a apresentação de informações e/ou esclarecimentos acerca de fraudes ou alegações de fraude, ou descumprimento de leis ou regulamentos. Natura &Co Holding S.A. compromete-se ainda a fornecer cópia à PwCAI das manifestações, respostas, considerações e outras comunicações mantidas com tais autoridades em resposta às comunicações recebidas.
- 17 O exame será conduzido com o objetivo principal de emitir laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil, em conexão com a incorporação da Companhia pela Natura Cosméticos S.A. e não será planejado ou conduzido para atender outras transações ou expectativas específicas de terceiros; em consequência, assuntos de possível interesse particular de terceiros podem não ser especificamente tratados. Podem existir assuntos que seriam avaliados de forma diferente por terceiros, possivelmente em conexão com uma outra transação em particular.
- 18 Ao assinar esta carta de contratação, Natura &Co Holding S.A. concorda em reembolsar a PwCAI de quaisquer gastos em que esta incorrer decorrentes de reclamações advindas de terceiros e que estejam relacionadas com o trabalho de auditoria executado a pedido da Natura &Co Holding S.A., desde que não decorram de ato ilícito ou descumprimento de normas profissionais por parte da PwCAI.



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025

- 19 A PwCAI responderá por eventuais perdas e danos diretos que venham a ser causados a Natura &Co Holding S.A., contratuais e/ou extracontratuais, advindos de comprovados atos ou omissões, até o limite do valor total dos honorários acordados neste documento. A limitação ora estabelecida não se aplica aos danos decorrentes de atos dolosos ou fraudulentos devidamente comprovados, nem àqueles de natureza trabalhista, previdenciária, tributária, ambiental, decorrentes de fatos de responsabilidade exclusiva da PwCAI e/ou de seus funcionários, cujos montantes, quando excederem ao valor total supracitado, serão apurados em ação judicial própria e ressarcidos pela parte infratora conforme montante apurado em decisão judicial definitiva. A PwCAI não será responsabilizada por quaisquer prejuízos consequentes, indiretos, punitivos, exemplares ou especiais e nem, tampouco, sobre fatos resultantes do ou, relacionados com o uso de *software*, informações ou materiais de terceiros que tenham sido selecionados ou fornecidos à PwC pelo Cliente.
- 20 A PricewaterhouseCoopers refere-se ao conjunto global de firmas PricewaterhouseCoopers, cada uma delas constituindo uma pessoa jurídica totalmente autônoma e independente, organizadas como um *network* (rede) de sociedades. A PwCAI pode, a seu critério, utilizar e/ou subcontratar os recursos de outras firmas da PwC, e/ou de terceiros (em diante "Subcontratados PwC"), dentro ou fora do Brasil, em conexão com a prestação dos serviços e/ou para fins de conformidade com requerimentos internos, administrativos e/ou regulamentares. Cada Subcontratado PwC está sujeito a requisitos de confidencialidade substancialmente semelhantes aos da PwCAI. Assim, V.Sas. concordam que a PwCAI pode fornecer informações, que a PwCAI recebe em conexão com este contrato aos Subcontratados da PwC para tais fins. A PwCAI será a única responsável pela prestação dos serviços (incluindo os executados pelos Subcontratados PwC) e pela proteção das informações fornecidas aos Subcontratados PwC.
- 21 Não obstante o contido no parágrafo precedente, durante a realização dos serviços de auditoria, a PwCAI poderá, a seu critério, utilizar recursos de outras sociedades e empresas integrantes da rede mundial PricewaterhouseCoopers ("Outra(s) Firma(s) PricewaterhouseCoopers"). Todavia, a responsabilidade pela elaboração e emissão dos relatórios referentes a esta carta de contratação é e continuará sendo exclusivamente da PwCAI, e V.Sas. concordam, nos termos aqui dispostos, a não ajuizar qualquer demanda (por disposições contratuais, cíveis ou outra) contra qualquer Outra(s) Firma(s) PricewaterhouseCoopers ou contra os seus respectivos sócios, funcionários e prepostos em relação aos serviços de auditoria objeto da presente carta de contratação. Qualquer profissional de Outra(s) Firma(s) PricewaterhouseCoopers envolvido na prestação dos serviços previstos nesta carta de contratação atuará apenas em nome da PwCAI. A PwCAI assume a responsabilidade integral e exclusiva pelas ações dos profissionais de Outra(s) Firma(s) PricewaterhouseCoopers por esta envolvidos na execução dos serviços previstos neste instrumento na forma prevista no parágrafo 20.
- 22 Conforme estabelecido na Lei nº 13.709/2018 ("Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais" ou "LGPD") e considerando as atividades previstas nesta carta de contratação, no desenvolvimento de qualquer operação ou conjunto de operações ("Tratamento") que envolva informação de pessoa natural ("Titular") que a identifique ou a torne identificável ("Dados Pessoais"), decorrente da execução deste Contrato, cada Parte atuará como CONTROLADORA Singular, e as Partes se comprometem a observar e cumprir com as seguintes disposições. Da mesma forma, englobam dados pessoais de residentes na União Europeia, tratados pela correspondente legislação (GDPR):



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025

- (a) As Partes declaram e garantem que toda e qualquer atividade de Tratamento deve atender às finalidades deste Contrato e ser realizada em conformidade com a legislação aplicável ao Tratamento de Dados Pessoais, sobretudo, mas não se limitando à Lei nº 13.709/2018 ("LGPD"), e com as normas, orientações e procedimentos publicados por entidades reguladoras, inclusive pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados ("ANPD").
- (b) As Partes adotarão normas relacionadas à implementação de medidas de segurança, técnicas e administrativas, aptas a proteger os Dados Pessoais de acessos não autorizados e de eventos acidentais ou ilícitos de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão ou qualquer outra ocorrência decorrente de Tratamento inadequado ou ilícito, implementação de programa de governança em privacidade, estruturação de planos de resposta a incidentes e remediação, sendo que as Partes manterão procedimento para identificar, solucionar e eliminar Incidentes envolvendo Dados Pessoais tratados sob o Contrato e cooperarão uma com a outra na investigação de tais Incidentes.
- (c) É de responsabilidade do Natura &Co Holding S.A. a legitimação de todos os dados pessoais dos titulares de dados que serão compartilhados com a PwCAI, inclusive aqueles cujo consentimento do titular seja necessário, respondendo a Natura &Co Holding S.A. pela exatidão destes dados, devendo, ainda, excluir dados pessoais sensíveis e informar a PwCAI com relação às eventuais mudanças que possam vir a afetar os deveres do titular cujos dados estão sendo processados.
- (d) É de responsabilidade do Natura &Co Holding S.A. a anonimização dos dados a serem submetidos à PwCAI quando tais dados não são requeridos para a prestação de serviços. Podendo, inclusive a PwCAI, se recusar a receber tais dados e/ou devolver esses dados ou informações que por ventura não estejam anonimizados até que a Natura &Co Holding S.A. assim o proceda.
- (e) Cada Parte deverá informar a outra Parte a respeito de eventual eliminação, anonimização ou bloqueio dos Dados Pessoais realizado em decorrência do atendimento ao pedido do Titular ou da ANPD, para que, quando aplicável e necessário, repitam procedimento idêntico.
- (f) Havendo fundado motivo, disponibilizar à outra Parte documentação necessária para demonstrar o cumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato e na legislação aplicável, ressalvados os segredos comerciais e informações protegidas por sigilo.
- (g) Cada Parte será responsável pelo Tratamento dos Dados Pessoais que realizar, eximindo o outro Controlador de qualquer responsabilidade e devendo responder perante aos Titulares, a ANPD ou qualquer outro órgão ou autoridade em relação ao referido Tratamento.
- (h) Naquilo que condizente com o Tratamento dos Dados Pessoais previsto no Contrato, as Partes se comprometem a, sempre que necessário, mutuamente colaborar para atender aos direitos dos Titulares conforme constantes do artigo 18 da LGPD, bem como a requisições da ANPD ou qualquer outro órgão ou autoridade, nos casos em que as requisições estejam relacionadas aos Dados Pessoais que sejam compartilhados entre as Partes em razão deste Contrato. Desta forma, sempre que solicitado por uma das Partes, a outra Parte deverá auxiliar no atendimento das requisições realizadas por Titulares ou autoridades, providenciando as informações solicitadas pela outra Parte de forma tempestiva para o atendimento da requisição, ou no prazo máximo de 2 (dois) dias úteis.



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025

- (i) Caso sejam ajuizadas ações pelos Titulares dos Dados Pessoais contra as Partes, ou de serem recebidas pelas Partes notificações de quaisquer órgãos públicos, com base no uso indevido de Dados Pessoais decorrente de falha no Tratamento dos Dados por uma das Partes, ou de eventuais Operadores sob a responsabilidade das Partes, fica garantido o direito de denúncia da lide, ação de regresso e demais medidas necessárias para assegurar os direitos da Parte prejudicada.
- 23 Conforme é de conhecimento de V.Sas., encontram-se em vigor diversas normas visando o combate a crimes de lavagem de dinheiro e disposições afins, dentre as quais as Leis nºs 9.613/98 e 12.683/12, que determinam que auditores, assessores e consultores contábeis, tributários e empresariais ficam obrigados a comunicar ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) acerca de quaisquer das circunstâncias mencionadas nas leis citadas e regulamentos aprovados pelo COAF e/ou demais órgãos reguladores das atividades profissionais exercidas pela PwCAI. As partes obrigam-se a cumprir rigorosamente essas leis, bem como a Lei nº 12.846/2013 ("Lei Anticorrupção"). Eventuais obrigações de comunicação a que a PwCAI está sujeita nos termos das referidas leis caso sejam necessárias de serem feitas pela PwCAI, não constituem e não constituirão violação ao dever de sigilo profissional e/ou contratual a que igualmente está sujeita a PwCAI.
- 24 No decurso de nossos trabalhos é comum que desenvolvamos *softwares*, incluindo planilhas de cálculo, documentos, bases de dados e outras ferramentas eletrônicas como material de apoio à sua consecução. Em alguns casos, é possível disponibilizarmos esses instrumentos à Natura &Co Holding S.A., assim como dados e documentos, mediante solicitação formal. Considerando que essas ferramentas foram especificamente desenvolvidas para atender a nossos próprios objetivos, sem levar em conta, portanto, quaisquer outros objetivos para os quais a Natura &Co Holding S.A. possa usá-los, estas serão disponibilizadas de forma não customizada, para uso exclusivo de Natura &Co Holding S.A. e não deverão ser entregues nem compartilhadas com terceiros. Dessa forma, a nós não poderão ser imputadas responsabilidades em relação à suficiência ou adequação das ferramentas de *software* para nenhum objetivo para o qual a Natura &Co Holding S.A. venha a utilizá-las. Qualquer ferramenta específica de *software* desenvolvida para a Natura &Co Holding S.A. será objeto de uma carta de contratação em separado.
- 25 Metodologias, ferramentas e os papéis de trabalho e arquivos por nós criados no decorrer dos nossos trabalhos de auditoria, inclusive os documentos e os arquivos eletrônicos, são de propriedade exclusiva da PwCAI, consoante as normas que regulam o nosso exercício profissional.
- 26 Adicionalmente, visando a maior agilidade e objetividade possível na prestação dos nossos serviços profissionais, poderemos utilizar mensagens em meio eletrônico (*e-mail*), cuja transmissão de informações pode ser interceptada, corrompida, perdida, destruída, chegar atrasada ou incompleta ou mesmo vir a ser inadequadamente alterada por terceiros, em que pesem todas as nossas medidas de proteção à violação de nossos sistemas de comunicação eletrônica.
- 27 Fica acordado que o oferecimento e consequente contratação, de uma parte pela outra, dos profissionais e prepostos envolvidos diretamente na prestação dos Serviços desta Carta, incluindo os membros da equipe de auditoria, durante o seu prazo de vigência, somente poderá ocorrer mediante a avaliação prévia pela PwC de eventuais conflitos de independência que esta contratação possa ocasionar.



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025

- 28 Nossos honorários são estimados com base no tempo despendido pelos profissionais alocados ao trabalho. As taxas horárias individuais variam de acordo com o nível de responsabilidade envolvido e a experiência e a habilidade necessárias.
- 29 Estimamos que nossos honorários para este trabalho de auditoria totalizem R\$ 68.000,00 (sessenta e oito mil reais), líquidos de quaisquer impostos, taxas, contribuições e demais encargos que incidam sobre os serviços contratados, além das despesas em que viermos a incorrer. Essa estimativa leva em consideração o nível combinado de preparação e assistência do pessoal da Natura &Co Holding S.A.; caso não nos seja prestada essa assistência ou ocorram outras circunstâncias que resultem em aumento do tempo real em relação ao estimado, levaremos o fato ao conhecimento da administração.
- 30 Os honorários serão pagos em uma parcela única, com vencimento em 20 de junho de 2025. As faturas apresentadas serão consideradas devidas quando emitidas.
- 31 Nossos honorários pressupõem o seguinte:
- (a) O apoio do pessoal da Natura &Co Holding S.A., com vistas à preparação prévia de análises (pedidos de análises) e conciliações de contas, necessárias para o processo de fechamento das contas e preparação do balanço patrimonial, indispensáveis para o exame de auditoria, além de identificação e separação de documentos em arquivo e fornecimento de informações em resposta a nossas indagações.
- Cabe ressaltar que o preenchimento correto e completo dos pedidos de análises (a serem entregues com antecedência), de forma tempestiva, é de fundamental importância para que nossos trabalhos se realizem de maneira eficiente e conforme o orçamento de horas proposto. O processo que adotamos, de solicitar aos nossos clientes a preparação de tais análises e demonstrações, torna-se realmente vantajoso e econômico, pois nosso tempo pode ser dedicado exclusivamente à revisão das informações e dos dados relativos às contas, e não à sua compilação.
- (b) Consultas extraordinárias que envolvam nossos departamentos especializados ou serviços especiais serão objeto de notas de honorários em separado das parcelas anteriormente referidas, após a apreciação e a aprovação prévia de V.Sas.
- (c) As despesas com transporte (aéreo ou terrestre), estadas, refeições, telefonemas, fax, passagens terrestres, quilometragem etc. serão cobradas em separado, periodicamente e por meio de notas de débito, ao custo.
- (d) Os honorários serão objeto de revisão pelas partes sempre que houver um desequilíbrio contratual em razão de alterações no ambiente econômico-financeiro do País, ou, ainda, em caso de aumento do escopo dos serviços ora contratados, o qual será formalizado, por escrito, mediante instrumento de aditivo assinado por ambas as partes.
- (e) O valor dos nossos honorários não inclui impostos, taxas, contribuições e demais encargos que incidam sobre os serviços contratados, os quais serão acrescidos nas parcelas a serem faturadas, conforme legislação vigente na data da emissão de cada fatura.



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025

- 32 A Natura &Co Holding S.A. efetuará o pagamento até o dia previsto do seu vencimento. Havendo atraso no pagamento, a Natura &Co Holding S.A., de pleno direito, será constituído em mora e ficará obrigado no pagamento do valor em atraso, acrescido da multa de 2% (dois por cento), juros moratórios de 1% (um por cento) ao mês, além de correção monetária *pro rata die* pelo Índice Geral de Preços de Mercado (IGPM), publicado pela Fundação Getulio Vargas. O atraso no pagamento permitirá à **PwCAI**, a seu critério e sem prejuízo da possibilidade de rescisão da presente contratação, suspender a prestação dos serviços até a regularização do pagamento, mediante comunicação expressa a Natura &Co Holding S.A., situação esta que não dará ensejo a qualquer reclamação da Natura &Co Holding S.A. quanto aos prazos contratuais, que serão postergados por quantos dias forem os do atraso aqui mencionado.
- 33 Qualquer serviço adicional eventualmente solicitado por V.Sas. e que aceitemos prestar será objeto de contratação por escrito, em separado.
- 34 Desejamos prestar-lhes, de forma recorrente, serviços de alta qualidade que satisfaçam suas necessidades. Se, em qualquer momento, V.Sas. desejarem analisar com nossos profissionais alguma forma de melhoria de nossos serviços, ou se não concordarem com algum aspecto neles observado, solicitamos a gentileza de levar o fato imediatamente ao conhecimento do sócio-responsável. Se, por algum motivo, V.Sas. preferirem analisar esses aspectos com outras pessoas, poderão entrar em contato com Geovani Fagunde, sócio líder de auditoria através do email [geovani.fagunde@pwc.com](mailto:geovani.fagunde@pwc.com). Dessa forma, podemos assegurar que V.Sas. serão atendidos com a devida atenção e no momento correto.
- 35 Independentemente disso, a PwCAI conta com um sistema de monitoramento da satisfação de seus clientes por meio de entrevistas e questionários, apresentados por amostragem a cada ano.
- 36 O acordo formalizado nesta carta será regido e interpretado na forma do disposto nas leis da República Federativa do Brasil, ficando pela presente acertado e aceito, em caráter irrevogável, o foro de São Paulo para dirimir qualquer reclamação, litígio ou controvérsia, incluindo, sem limitações, as reclamações de compensação ou contrademandas originadas ou relacionadas com este contrato. Cada uma das partes renuncia, em caráter irrevogável, à formulação de qualquer queixa de que a ação foi instaurada em uma jurisdição não aplicável ou que tais tribunais não são competentes.
- 37 Esta carta está sendo emitida nas línguas portuguesa e inglesa. Em caso de conflito entre as duas versões, a carta de contratação em português prevalecerá.
- 38 Solicitamos a gentileza de acusar o recebimento desta carta e expressar seu "de acordo" com os termos de nossa contratação, devolvendo-nos a cópia aqui anexada com sua assinatura aposta no espaço a seguir reservado. Caso o "de acordo" não possa ser dado nos próximos 30 dias, reservamo-nos o direito de rever os prazos, os termos e outras condições desta carta de contratação.
- 39 Caso V.Sas. necessitem de informações adicionais ou desejem discutir mais detalhadamente os termos de nossa contratação, estaremos à disposição para prestar-lhes os esclarecimentos necessários.

Atenciosamente,



Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.  
24 de março de 2025



PricewaterhouseCoopers  
Auditores Independentes Ltda.  
CRC 2SP000160/O-5

Signed by:  
  
C013101A63374A5...  
Sérgio Antonio Dias da Silva  
Contador CRC 1SP062926/O-9

De acordo:

Assinado por:  
  
9F9AB687A9AD423...  
Alexandre Franca  
VP Finanças - Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.

25-mar-25 | 9:21:29 AM BRT

Data: 24/03/2025

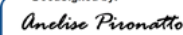
DocuSigned by:  
  
508C470BA2BE40E...  
Sílvia Lopes Vilas Boas Magalhães  
Diretora Financeira - Natura Cosméticos S.A.

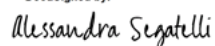
25-mar-25 | 11:05:14 AM PDT

Data: 24/03/2025

Testemunhas:

Signed by:  
  
B8A124CEFA314C9...  
Nome: Felipe Cossio Rodriguez  
CPF: 08809786785

DocuSigned by:  
  
5E120509B1264E1...  
Nome: Anelise Pironatto  
CPF: 368.986.638-36

DocuSigned by:  
  
E44C0F0E485A4E3...  
Nome: Alessandra Segatelli  
CPF: 160.092.178-73



**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO VI**

**Laudo de Avaliação**

**LAUDO DE AVALIAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO CONTÁBIL  
APURADO POR MEIO DOS LIVROS CONTÁBEIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2024**

**Natura &Co Holding S.A.**  
**Laudo de avaliação do patrimônio líquido**  
**contábil apurado por meio dos livros contábeis**  
**em 31 de dezembro de 2024**



## **Laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis**

Aos Acionistas e Administradores  
Natura &Co Holding S.A. e Natura Cosméticos S.A.

### **Dados da firma de auditoria**

- 1 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., sociedade de profissionais estabelecida na capital do Estado de São Paulo, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, Edifício B32, 16º andar, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda sob o nº 61.562.112/0001-20, registrada originalmente no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo sob o nº 2SP000160/O-5, com seu Contrato Social de constituição registrado no 4º Cartório de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica de São Paulo - SP, em 17 de setembro de 1956, e alterações posteriores registradas no 2º Cartório de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica de São Paulo - SP, estando a última delas, datada de 1º de outubro de 2024, registrada no mesmo 2º Cartório de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoas Jurídicas de São Paulo - SP sob o microfilme nº 169.407, em 1º de novembro de 2024, representada pelo seu sócio infra-assinado, Sr. Sérgio Antônio Dias da Silva, brasileiro, casado, contador, portador da Cédula de Identidade RG nº 6.631.237-2, inscrito no CPF sob o nº 828.575.477-49 e no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo sob o nº 1SP062926/O-9, residente e domiciliado no Estado de São Paulo com escritório no mesmo endereço da representada, nomeada perita pela administração da Natura Cosméticos S.A. para proceder à avaliação do do patrimônio líquido contábil da Natura &Co Holding S.A. ("Companhia") em 31 de dezembro de 2024, resumido no Anexo I, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, apresenta a seguir o resultado de seus trabalhos.

### **Objetivo da avaliação**

- 2 A avaliação do patrimônio líquido contábil em 31 de dezembro de 2024 da Natura &Co Holding S.A. tem por objetivo a incorporação dessa Companhia pela Natura Cosméticos S.A.

### **Responsabilidade da administração sobre as informações contábeis**

- 3 A administração da Companhia é responsável pela escrituração dos livros e preparação de informações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, assim como pelos controles internos relevantes que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de tais informações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro. O resumo das principais práticas contábeis adotadas pela Companhia está descrito no Anexo II do laudo de avaliação.

### **Alcance dos trabalhos e responsabilidade dos auditores independentes**

- 4 Nossa responsabilidade é a de expressar uma conclusão sobre o valor contábil do patrimônio líquido da Companhia em 31 de dezembro de 2024, com base nos trabalhos conduzidos de acordo com o Comunicado Técnico nº 03/2014 (R1), emitido pelo IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do



Natura &Co Holding S.A.

Brasil, que prevê a aplicação de procedimentos de exame de auditoria no balanço patrimonial, e CTG 2002, emitido pelo Conselho Federal de Contabilidade, que dispõe sobre os padrões técnicos e profissionais a serem observados pelos contadores para emissão de laudos de avaliação. Assim, efetuamos o exame do balanço patrimonial da Companhia, de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, que requerem o cumprimento de exigências éticas pelo auditor e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que o patrimônio líquido contábil apurado para a elaboração de nosso laudo de avaliação está livre de distorção relevante.

- 5 Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores contabilizados. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante no patrimônio líquido, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração do balanço patrimonial da Companhia para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a efetividade desses controles internos da Companhia. Uma auditoria inclui também, a avaliação da adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa conclusão.

### Conclusão

- 6 Com base nos trabalhos efetuados, concluímos que o valor de R\$ 15.671.409.349,32 (quinze bilhões, seiscentos e setenta e um milhões, quatrocentos e nove mil, trezentos e quarenta e nove reais e trinta e dois centavos), conforme balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024, registrado nos livros contábeis e resumido no Anexo I, representa, em todos os aspectos relevantes, o patrimônio líquido contábil da Natura &Co Holding S.A., avaliado de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

São Paulo, 25 de março de 2025



PricewaterhouseCoopers  
Auditores Independentes Ltda.  
CRC 2SP000160/O-5



Sérgio Antonio Dias da Silva  
Contador CRC 1SP062926/O-9

**Anexo I ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**natura &co**

**natura &co**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Balanço patrimonial Em 31 de dezembro de 2024  
(Em reais)**

| <u>ATIVOS</u>                                      | <u>2024</u>              | <u>PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>                                                | <u>2024</u>              |
|----------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>CIRCULANTES</b>                                 |                          | <b>CIRCULANTES</b>                                                                  |                          |
| Caixa e equivalentes de caixa                      | 7.600.564,58             | Passivo de arrendamento                                                             | 9.102,91                 |
| Títulos e valores mobiliários                      | 43.740.402,88            | Fornecedores e operações de "risco sacado"                                          | 44.310.350,88            |
| Contas a receber de clientes - partes relacionadas | 274.416.607,08           | Fornecedores - partes relacionadas                                                  | 227.785.813,77           |
| Imposto de renda e contribuição social             | 50.391.068,75            | Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar                                  | 1.413.500,28             |
| Outros ativos circulantes                          | 13.771.930,02            | Salários, participações nos resultados e encargos sociais                           | 54.929.718,49            |
| <b>Total dos ativos circulantes</b>                | <b>389.920.574,30</b>    | Obrigações tributárias                                                              | 44.947.537,00            |
|                                                    |                          | Outros passivos circulantes                                                         | 18.318.542,03            |
|                                                    |                          | <b>Total dos passivos circulantes</b>                                               | <b>391.714.565,34</b>    |
| <b>NÃO CIRCULANTES</b>                             |                          | <b>NÃO CIRCULANTES</b>                                                              |                          |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos   | 58.016.704,86            | Passivo de arrendamento                                                             | 354.838,75               |
| Depósitos judiciais                                | 3.208,36                 | Salários, participações nos resultados e encargos sociais                           | 3.773.318,88             |
|                                                    | <b>58.019.913,31</b>     | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas                             | 1.154.200,50             |
| Investimentos                                      | 15.620.400.268,99        | Outros passivos não circulantes                                                     | 255.429,44               |
| Direito de uso                                     | 320.944,63               | <b>Total dos passivos não circulantes</b>                                           | <b>5.537.787,57</b>      |
|                                                    |                          | <b>TOTAL DOS PASSIVOS</b>                                                           | <b>397.252.353</b>       |
| <b>Total dos ativos não circulantes</b>            | <b>15.678.741.127,93</b> | <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                                                           |                          |
|                                                    |                          | Capital social                                                                      | 12.484.514.950,95        |
|                                                    |                          | Ações em tesouraria                                                                 | (19.990.842,94)          |
|                                                    |                          | Reservas de capital                                                                 | 10.481.255.000,00        |
|                                                    |                          | Reservas de lucro                                                                   | -                        |
|                                                    |                          | Prejuízos acumulados                                                                | (8.879.584.000,00)       |
|                                                    |                          | Ajustes de avaliação patrimonial                                                    | 1.605.224.241,31         |
|                                                    |                          | <b>Patrimônio líquido atribuído aos acionistas da Companhia</b>                     | <b>15.671.409.349,32</b> |
|                                                    |                          | Participação dos acionistas não controladores no Patrimônio líquido das controladas | -                        |
|                                                    |                          | <b>Total do patrimônio líquido</b>                                                  | <b>15.671.409.349,32</b> |
| <b>TOTAL DOS ATIVOS</b>                            | <b>16.068.661.702,23</b> | <b>TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                                      | <b>16.068.661.702,23</b> |

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço  
patrimonial em 31 de dezembro de 2024**  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

**1 Base para elaboração do balanço patrimonial e  
resumo das principais políticas contábeis**

O balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024 foi preparado com o objetivo da avaliação do patrimônio líquido da Natura &Co Holding S.A. ("Companhia") para fins de incorporação da mesma pela controlada Natura Cosméticos S.A. em 31 de março de 2025.

O balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024 foi elaborado e está apresentado de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo os pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

As principais políticas contábeis aplicadas na preparação do balanço patrimonial estão apresentadas a seguir.

**(a) Investimentos**

Os investimentos em controladas são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial. As demonstrações financeiras das controladas são elaboradas para a mesma data-base de apresentação da controladora. Sempre que necessário, são realizados ajustes para adequar as políticas contábeis às da Companhia.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, a parcela atribuível à Companhia sobre o lucro líquido ou prejuízo do exercício desses investimentos é registrada na demonstração do resultado da controladora em "resultado de equivalência patrimonial".

**(b) Classificação circulante versus não circulante**

A Companhia apresenta os ativos e passivos no balanço patrimonial com base na classificação circulante e não circulante, de acordo com a expectativa de realização e/ou consumo esperado no curso normal do ciclo operacional, conforme definido CPC 26 (R2) – Apresentação das Demonstrações Contábeis (IAS 1). Os ativos e passivos fiscais diferidos são classificados como ativos e passivos não circulantes.

**(c) Conversão de moeda estrangeira**

**(i) Moeda funcional**

Os itens incluídos nas demonstrações financeiras da Companhia e de cada uma das empresas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual cada uma das empresas atua ("moeda funcional"). As demonstrações financeiras são apresentadas na moeda funcional e de apresentação da Companhia, o Real.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço  
patrimonial em 31 de dezembro de 2024  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma**

**(ii) Transações e saldos em moeda diferente  
de sua moeda funcional**

As transações em moeda estrangeira, ou seja, qualquer moeda diferente da moeda funcional, são convertidas para a moeda funcional das empresas incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas utilizando as taxas de câmbio em vigor nas datas das transações.

Os saldos das contas de balanço são convertidos pela taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado do exercício, em "receitas financeiras" e "despesas financeiras".

**(d) Caixa e equivalentes de caixa**

São mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo, e não para investimento ou outros fins. Caixa e equivalentes de caixa incluem caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras realizáveis em até 90 dias da data original do título ou considerados de liquidez imediata concedida pelo emissor ou conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitos a um risco insignificante de mudança de valor. Os instrumentos que não são elegíveis para a classificação de caixa e equivalentes de caixa, devido à sua liquidez, prazo de vencimento ou mesmo ao risco de mudança de valor, são classificados como títulos e valores mobiliários.

**(e) Instrumentos financeiros**

**(i) Ativos financeiros**

**Reconhecimento inicial e mensuração**

No reconhecimento inicial, um ativo financeiro não mensurado ao valor justo por meio do resultado, é mensurado ao valor justo mais ou menos os custos de transação que são diretamente atribuíveis à aquisição ou emissão do ativo ou passivo financeiro. Subsequente, os ativos financeiros são mensurados pelo custo amortizado, ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes ("VJORA") ou pelo valor justo por meio do resultado ("VJR").

A classificação dos ativos financeiros no reconhecimento inicial depende das características dos fluxos de caixa contratuais do ativo financeiro e do modelo de negócio da Companhia para a gestão destes ativos financeiros. O modelo de negócios da Companhia para gerenciar ativos financeiros se refere a como ela gerencia seus ativos financeiros para gerar fluxos de caixa. O modelo de negócios determina se os fluxos de caixa resultarão do recebimento de fluxos de caixa contratuais, da venda de ativos financeiros ou de ambos. Ativos financeiros classificados e mensurados ao custo amortizado são ativos financeiros "não derivativos" mantidos dentro de um modelo de negócios com o objetivo de manter ativos financeiros a fim de receber fluxos de caixa contratuais, enquanto os ativos financeiros classificados e mensurados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes são mantidos dentro de um modelo de negócios com o objetivo de manter ativos financeiros para receber fluxos de caixa contratuais e vendê-los.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço  
patrimonial em 31 de dezembro de 2024**  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

**Mensuração subsequente**

**Ativos financeiros ao custo amortizado**

Os ativos financeiros ao custo amortizado são subsequentemente mensurados usando o método de juros efetivos e estão sujeitos a análise de redução ao valor recuperável. Ganhos ou perdas são reconhecidos na demonstração do resultado quando o ativo é baixado, modificado ou apresenta redução ao valor recuperável.

Os principais ativos financeiros da Companhia classificados como custo amortizado, incluem os saldos do contas a receber e de outros ativos circulantes e não circulantes.

Os pagamentos variáveis de arrendamento que não dependem de índice ou taxa são reconhecidos como despesa (a menos que sejam incorridos para produzir estoques) no período em que ocorre o evento ou condição que desencadeia o pagamento.

Ao calcular o valor presente dos pagamentos do arrendamento, a Companhia usa sua taxa incremental de empréstimo na data de início do arrendamento, pois a taxa de juros implícita no arrendamento não é imediatamente determinável. Após a data de início, o valor do passivo de arrendamento é aumentado para refletir o acréscimo de juros e reduzido pelos pagamentos de arrendamento efetuados. Além disso, o valor contábil dos passivos do arrendamento é reavaliado se houver uma modificação, uma mudança no prazo do arrendamento, uma mudança nos pagamentos de arrendamento (ou seja, mudanças nos pagamentos futuros resultantes de uma mudança em um índice ou taxa usada para determinar tal pagamento de arrendamento) ou uma mudança na avaliação de uma opção de compra do ativo subjacente.

**(f) Acordos de financiamentos de  
fornecedores ("risco sacado")**

A Companhia firmou acordos de financiamento de fornecedores ("risco sacado") com uma instituição financeira com o intuito de facilitar os procedimentos administrativos para que os fornecedores adiantem recebíveis relacionados às compras de rotina da Companhia. Nesta operação, a instituição financeira se oferece separadamente para pagar antecipadamente ao nosso fornecedor em troca de um desconto e, quando contratado entre o banco e o fornecedor (a decisão de aderir a esta transação é única e exclusivamente do fornecedor), a Companhia paga à instituição financeira na data de pagamento original o valor nominal total da obrigação originária.

Esta operação não altera os valores, natureza e tempestividade do passivo (incluindo prazos, preços e condições previamente pactuados) e não afeta a Companhia com os encargos financeiros praticados pela instituição financeira, ao realizar uma análise criteriosa de fornecedores por categoria. Não há nenhuma garantia concedida pela Companhia.

Adicionalmente, os pagamentos realizados pela Companhia representam compras de bens e serviços, são diretamente relacionados às faturas dos fornecedores e não alteram os fluxos de caixa da Companhia.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço  
patrimonial em 31 de dezembro de 2024**  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

Dessa forma, a Companhia determinou que esses valores continuam a fazer parte do capital de giro utilizado no ciclo operacional normal da Companhia e continua a reconhecer o passivo como fornecedores, sendo essas transações apresentadas como atividades operacionais nas demonstrações dos fluxos de caixa.

**(g) Provisões para riscos tributários,  
cíveis e trabalhistas**

Provisões são reconhecidas quando a Companhia tem uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. As provisões são quantificadas ao valor presente do desembolso esperado para liquidar a obrigação, sendo utilizada a taxa adequada de desconto de acordo com os riscos relacionados ao passivo.

As provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são atualizadas monetariamente até o final do exercício para cobrir perdas prováveis, com base na natureza do risco e na opinião dos consultores jurídicos da Companhia. Essas atualizações monetárias são registradas no resultado financeiro. Os ativos contingentes não são reconhecidos pela Companhia e somente são divulgados, caso haja provável recebimento de benefícios econômicos. Se for praticamente certo que os benefícios econômicos serão recebidos, o ativo e o correspondente ganho são registrados nas demonstrações financeiras do exercício correspondente à mudança na estimativa.

Um passivo contingente reconhecido em uma combinação de negócios é inicialmente mensurado pelo seu valor justo. Posteriormente, é mensurado pelo maior entre o valor que seria reconhecido de acordo com os requisitos de provisões acima ou o valor inicialmente reconhecido menos (quando apropriado) a amortização acumulada reconhecida de acordo com os requisitos de reconhecimento de receita.

A Companhia possui contratos que preveem o pagamento de honorários advocatícios de êxito decorrentes de processos tributários, cíveis e trabalhistas dos quais figuram no polo passivo, e com base em sua melhor estimativa, apurou e provisionou os montantes para os quais entende que existe a expectativa de desembolso futuro.

**(h) Impostos e contribuição social  
correntes e diferidos**

Os ativos e passivos de imposto de renda corrente são mensurados pelo valor que se espera que seja recuperado ou pago às autoridades fiscais com base nas alíquotas e leis tributárias usadas para calcular o valor, são aquelas que foram promulgadas ou substancialmente promulgadas na data do balanço nos países onde a Companhia opera e gera lucro tributável. A Companhia avalia, periodicamente, os tratamentos fiscais assumidos nas apurações dos tributos sobre o lucro com relação às situações em que a regulamentação fiscal aplicável dá margem a interpretações que podem ser diversas e considera se é provável que a autoridade fiscal aceitaria o tratamento fiscal incerto. A Companhia avalia os saldos destes tributos com base no valor mais provável ou no valor esperado, dependendo de qual método é avaliado como aquele que fornece a melhor previsão da resolução da incerteza.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024**  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

A Companhia aplica as disposições do ICPC 22/IFRIC 23 - Incerteza sobre Tratamento de Tributos sobre o Lucro em relação aos tratamentos que afetaram a apuração dos tributos sobre o lucro (tratamentos fiscais incertos).

A Companhia possui posições fiscais incertas relevantes e, caso existam resultados desfavoráveis em litígios, poderiam resultar em um impacto material adverso nas demonstrações financeiras. No Brasil, incluem o imposto de renda pessoa jurídica ("IRPJ") e a contribuição social sobre o lucro líquido ("CSLL"), que são calculados com base no lucro tributável, aplicando-se a alíquota de 15% mais adicional de 10% sobre o lucro tributável que exceda R\$ 240 para IRPJ e 9% para CSLL e considera a compensação de prejuízos fiscais, limitada a 30% do lucro tributável anual. O lucro tributável reflete o lucro antes dos impostos ajustado por itens não tributáveis e não dedutíveis (itens temporários e permanentes).

Os impostos diferidos representam débitos e créditos fiscais sobre diferenças temporárias entre a base fiscal e a base contábil de ativos e passivos sobre prejuízos fiscais acumulados. Impostos diferidos ativos e passivos são classificados como não circulantes conforme requerido pelo CPC 32 - Tributos sobre o lucro (IAS 12).

O valor contábil dos impostos diferidos ativos é revisado a cada data de balanço e reduzido na extensão em que não é mais provável que lucros tributáveis estarão disponíveis para permitir que todo ou parte do ativo fiscal diferido seja utilizado. Ativos fiscais diferidos não reconhecidos são reavaliados a cada data de balanço e são reconhecidos na extensão em que se torna provável que lucros tributáveis futuros permitirão que os ativos fiscais diferidos sejam recuperados. A estimativa de lucros tributáveis futuros requer julgamentos, estimativas e interpretação de leis tributárias.

Ativos e passivos fiscais diferidos são mensurados à taxa de imposto que é esperada de ser aplicável no ano em que o ativo será realizado ou o passivo liquidado, com base nas taxas de imposto (e lei tributária) que foram promulgadas na data do balanço e refletem as incertezas relacionadas a estes tributos, quando aplicável.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são compensados se existir um direito legal exequível de compensar os passivos fiscais com os ativos fiscais, e se estiverem relacionados aos impostos lançados pela mesma autoridade fiscal sob a mesma entidade tributável. Portanto, para fins de apresentação, os saldos de ativos e passivos fiscais, estão sendo divulgados separadamente.

**(i) Benefícios a empregados**

**(i) Benefícios de curto prazo**

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são reconhecidas como despesas de pessoal conforme o correspondente serviço seja prestado. O passivo é reconhecido pelo montante do pagamento esperado caso a Companhia tenha uma obrigação presente legal ou não formalizada de pagar esse montante em função de serviços passados prestado pelo empregado no passado e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024**  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

**(ii) Participação nos resultados**

A Companhia reconhece um passivo e uma despesa de participação nos resultados com base em critérios que considera o lucro atribuível aos acionistas e vinculado a metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício.

**(iii) Planos de contribuição definida**

As obrigações por contribuições aos planos de contribuição definida são reconhecidas na demonstração do resultado como despesas com pessoal quando os serviços relacionados são prestados pelos empregados. As contribuições pagas antecipadamente são reconhecidas como um ativo na extensão em que um reembolso de caixa ou uma redução em pagamentos futuros seja possível.

**(iv) Planos de benefício definido**

A obrigação líquida da Companhia para os planos de benefício definido (aposentadoria e assistência médica pós-emprego) é calculada para cada um dos planos com base na estimativa do valor do benefício futuro que os beneficiários receberão como retorno pelos serviços prestados em exercícios anteriores. Esse valor é descontado ao seu valor presente sendo apresentado líquido do valor justo de quaisquer ativos do plano. O cálculo da obrigação de plano de benefício definido é realizado anualmente por um atuário externo e independente utilizando o método de crédito unitário projetado. Quando o cálculo resulta em um potencial ativo para a Companhia, o ativo a ser reconhecido é limitado ao valor presente dos benefícios econômicos disponíveis na forma de reembolsos futuros do plano ou redução nas futuras contribuições ao plano. Para calcular o valor presente dos benefícios econômicos são levadas em consideração quaisquer exigências mínimas de custeio aplicáveis.

O custo do serviço corrente e os juros de apropriação do valor presente do passivo são reconhecidos na demonstração do resultado e os ganhos e perdas atuariais gerados pela remensuração do passivo, em decorrência de alterações de premissas atuariais são reconhecidos em "outros resultados abrangentes". Na ocorrência de alterações ou reduções do plano, os efeitos do custo do serviço passado são reconhecidos na demonstração do resultado na data da ocorrência.

**(j) Pagamento baseado em ações**

A Companhia oferece a seus executivos planos de participações com base em ações, liquidados com as suas próprias ações e em caixa para os planos anteriormente lastreados em *American Depositary Receipt* ("ADR").

- (i) Plano de outorga de opções de compra de ações.
- (ii) Programa de outorga de ações restritas.
- (iii) Programa de outorga de opções de compra de ações relacionada à aceleração da estratégia.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024**  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

- (iv) Programa de outorga de ações de desempenho.
- (v) *Phantom shares* da B3, com liquidação em caixa, para os planos que anteriormente eram lastreados em ADRs.

Os planos são mensurados pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo, a Companhia utiliza um método de valorização apropriado.

O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido, em conjunto com um correspondente aumento no patrimônio líquido em "capital adicional integralizado", ao longo do período em que a condição de serviço é cumprida, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao prêmio (data de aquisição). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição foi cumprido e a melhor estimativa da Companhia do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do exercício é registrada em "despesa com vendas ou administrativas", dependendo do departamento no qual o colaborador está alocado.

Para o plano de outorga de opções de compra de ações e o programa de aceleração da estratégia, mesmo com a expiração do prazo de exercício, a despesa reconhecida não é revertida, pois o direito foi adquirido pelos executivos.

Quando um prêmio de liquidação com instrumentos patrimoniais é cancelado (exceto quando o cancelamento ocorra por perda do direito ao instrumento patrimonial por não atender às condições de concessão), este é tratado como se tivesse sido adquirido na data do cancelamento, e qualquer despesa não reconhecida do prêmio é registrada imediatamente. Isso inclui qualquer prêmio que a Companhia ou a contraparte tenham a opção de não cumprir a obrigação de não aquisição. Todos os cancelamentos de transações liquidadas com títulos patrimoniais são tratados da mesma forma.

O efeito de diluição das opções em aberto é refletido como diluição de ação adicional no cálculo do resultado por ação diluído.

Em 18 de janeiro de 2024, a Companhia divulgou a aprovação da deslistagem secundária na bolsa de valores de New York enquanto mantém a listagem primária na bolsa de valores B3 em São Paulo. Como resultado, os planos com lastro em ADRs, tiveram as mesmas convertidas em *phantom shares* da B3. Desta forma, as *phantom shares* são consideradas pagamento baseados em ações liquidados em caixa. A modificação de pagamento liquidado em ações (classificação prévia das ADRs antes da deslistagem) para liquidado em caixa resultou no reconhecimento de um passivo que reflete em uma obrigação da Companhia de realizar o pagamento no *vesting*.

A mensuração inicial do passivo é baseada no valor justo das ações da B3 subjacentes e leva em consideração a extensão da prestação de serviços até a data.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço  
patrimonial em 31 de dezembro de 2024  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma**

O valor justo é geralmente determinado utilizando o modelo Black-Scholes ou Estocástico, dependendo do tipo de prêmio. O modelo estocástico é utilizado para avaliar prêmios com condições de mercado, a fim de incorporar um fator de desconto no valor justo para a probabilidade de atingir as metas relevantes. Para avaliar prêmios que não estão sujeitos a uma condição de desempenho baseada no mercado e têm um prazo fixo, é utilizado o modelo de avaliação Black-Scholes.

Não houve impacto no resultado como resultado do reconhecimento inicial do passivo, visto que seu reconhecimento foi registrado em contrapartida ao patrimônio líquido. Em cada fechamento e, finalmente, na data de liquidação, o justo valor do passivo é remensurado. As remensurações do passivo são reconhecidas nas demonstrações do resultado.

**(k) Dividendos e juros sobre capital próprio**

A proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio efetuada pela Administração que estiver dentro da parcela equivalente ao dividendo mínimo obrigatório é registrada como passivo circulante no grupo "dividendos e juros sobre o capital próprio", por ser considerada como uma obrigação legal prevista no estatuto social da Companhia; entretanto, a parcela dos dividendos que exceder os dividendos mínimos obrigatório, declarada pela Administração após a data do balanço a que se referem às demonstrações financeiras, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações financeiras, é registrada como "dividendo adicional proposto", no patrimônio líquido.

Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

**(l) Ações em tesouraria**

Instrumentos patrimoniais próprios da Companhia que são readquiridos (ações de tesouraria) e reconhecidos ao custo de aquisição e deduzidos do patrimônio líquido. Nenhum ganho ou perda é reconhecido na demonstração do resultado na compra, venda, emissão ou cancelamento dos instrumentos patrimoniais próprios da Companhia.

No momento da alienação ou transferência das ações em tesouraria para os beneficiários dos planos de pagamento baseado em ações (liquidadas em ações), o valor da contraprestação recebida é reconhecido como um aumento no patrimônio líquido, e eventual ganho ou perda resultante da transação é registrado como reserva de capital.

**2 Estimativas e julgamentos contábeis críticos<sup>1</sup>**

A elaboração do balanço patrimonial requer da Administração certos julgamentos e o uso de premissas e estimativas baseadas na experiência e em outros fatores considerados relevantes, que afetam os valores de ativos e passivos e que podem apresentar resultados divergentes dos resultados efetivos.

<sup>1</sup> Considerando o objetivo dessa informação contábil, incluir somente as estimativas e julgamentos críticos que sejam necessários para o adequado entendimento do tratamento contábil adotado.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço  
patrimonial em 31 de dezembro de 2024  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma**

As áreas que requerem maior nível de julgamento e possuem maior complexidade, bem como as áreas nas quais premissas e estimativas são materiais para o balanço patrimonial, estão divulgadas a seguir.

**(a) Imposto de renda, contribuição social e outros impostos**

Impostos diferidos ativos são reconhecidos para prejuízos fiscais não utilizados na extensão em que seja provável que lucros tributáveis futuros estarão disponíveis contra os quais os prejuízos possam ser utilizados. Julgamento significativo da Administração é requerido para determinar o valor do imposto diferido ativo que pode ser reconhecido, com base no prazo provável e nível de lucros tributáveis futuros, juntamente com estratégias futuras de planejamento tributário e outras fontes de receita.

A Companhia possui R\$13.766 de prejuízos fiscais em 31 de dezembro de 2024 não reconhecidos. Esses prejuízos são oriundos de controladas que possuem histórico de prejuízos, não expiram e não podem ser utilizados para compensar o lucro tributável em outras controladas. As controladas não possuem diferenças temporárias tributáveis, nem oportunidades de planejamento tributário disponíveis, que possam suportar parcialmente o reconhecimento desses prejuízos como ativos fiscais diferidos. Com base nisso, a Companhia determinou que não pode reconhecer ativos fiscais diferidos sobre tais prejuízos fiscais a compensar.

**(b) Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas**

A Companhia é parte em diversos processos judiciais e administrativos. Provisões são constituídas para os processos judiciais de natureza tributária, cível e trabalhista que apresentem riscos de perdas considerados como prováveis, exceto aquelas relacionadas com a combinação de negócios, e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos assessores legais.

**(c) Plano de assistência médica pós-emprego**

O custo do plano de assistência médica pós-emprego é determinado por meio de avaliações atuariais. Uma avaliação atuarial envolve várias suposições que podem diferir dos desenvolvimentos reais no futuro. Estas são baseadas em uma série de premissas financeiras e demográficas, tais como taxa de desconto, inflação médica e percentual de adesão ao plano. Devido às complexidades envolvidas na avaliação e sua natureza de longo prazo, uma obrigação de benefício definido é altamente sensível a mudanças nessas premissas. Todas as premissas são revisadas a cada data de balanço.

**(d) Pagamentos baseados em ações**

A estimativa do valor justo para transações de pagamento baseado em ações requer a determinação do modelo de avaliação mais adequado, o que depende dos termos e condições da outorga. Essa estimativa também requer a determinação dos dados mais adequados para o modelo de avaliação, incluindo a vida esperada da opção de ações ou direitos sobre a valorização, volatilidade e rendimento de dividendos e fazer suposições sobre eles.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço  
patrimonial em 31 de dezembro de 2024**  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

O plano de opção de compra de ações, o plano de ações restritas, o programa de aceleração de estratégia e o programa de ações de desempenho são medidos pelo valor justo na data de outorga e a despesa é reconhecida no resultado durante o período de aquisição e em "Capital integralizado adicional" no patrimônio líquido. Nas datas dos balanços, a Administração revisa as estimativas quanto à quantidade de opções de ações/ações restritas e, quando aplicável, reconhece o efeito decorrente dessa revisão no resultado do exercício em contrapartida ao patrimônio líquido. As premissas e os modelos utilizados para estimar o valor justo do plano de opção de compra de ações, plano de ações restritas e programa de aceleração da estratégia.

A Companhia também possui planos de pagamento baseados em ações, anteriormente lastreados em ADRs, que, em decorrência da aprovação da deslistagem secundária na bolsa de valores de New York em 18 de janeiro de 2024, foram convertidos na mesma quantidade em phantom shares da B3. Desta forma, as *phantom shares* são consideradas pagamento baseados em ações liquidados em caixa. A modificação de pagamento liquidado em ações (classificação prévia das ADRs antes da deslistagem) para liquidado em caixa resultou no reconhecimento de um passivo que reflete em uma obrigação da Companhia de realizar o pagamento no *vesting*. A mensuração inicial do passivo é baseada no valor justo das ações da B3 subjacentes e leva em consideração a extensão da prestação de serviços até a data.

O valor justo foi determinado utilizando o modelo *Black-Scholes* ou Estocástico, dependendo do tipo de prêmio. O modelo estocástico é utilizado para avaliar prêmios com condições de mercado, a fim de incorporar um fator de desconto no valor justo para a probabilidade de atingir as metas relevantes. Para avaliar prêmios que não estão sujeitos a uma condição de desempenho baseada no mercado e têm um prazo fixo, é utilizado o modelo de avaliação *Black-Scholes*.

**(e) Impairment de ativos não financeiros**

Perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou UGC excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda e o valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo.

O valor em uso é calculado com base no modelo de fluxo de caixa descontado. O fluxo de caixa decorre de orçamentos financeiros aprovados pelo Conselho de Administração para prazo de três anos e complementados por prazo discricionário de dez anos estimados pela Administração, com valor terminal projetado para o final do período. O prazo de dez anos foi considerado para melhor alinhamento e suavização dos efeitos projetados entre o período discricionário e os efeitos calculados na perpetuidade. Os fluxos de caixa são elaborados seguindo as projeções do segmento operacional, considerando as expectativas do mercado para as operações, estimativas de investimentos e capital de giro, bem como outros fatores econômicos específicos da Companhia e a natureza de seus riscos e operações. O valor em uso é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como às margens operacionais consideradas, taxa de crescimento e perpetuidade utilizada para fins de extrapolação.

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

**Anexo II ao laudo de avaliação do patrimônio líquido  
contábil apurado por meio dos livros contábeis  
emitido em 25 de março de 2025**

**Natura &Co Holding S.A.**

**Notas explicativas da administração ao balanço  
patrimonial em 31 de dezembro de 2024**  
Em reais, exceto quando indicado de outra forma

**(f) Provisão para perdas esperadas em  
contas a receber de clientes**

A provisão para perdas esperadas com contas a receber de clientes é estimada com base no risco de perda em um modelo de *aging list*. As características das contas a receber da Companhia são (i) componente financeiro imaterial; (ii) carteira de recebíveis não complexa; e (iii) baixo risco de crédito.

Para contas a receber, a Companhia aplica a abordagem simplificada no cálculo das perdas de crédito esperadas ("ECL") com base nas perdas de crédito esperadas a cada data de relatório. A provisão é determinada com base (i) na experiência histórica de perdas de crédito de cada uma das controladas, observadas em cada grupo do *aging list* de contas a receber, e (ii) ajustes por fatores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Um intervalo estimado é usado com base na média ponderada das perdas dos últimos 12 meses. O cálculo também considera a antiguidade do tempo de relacionamento do consultor de beleza independente e uma divisão entre contas a receber vencidas renegociadas e não renegociadas.

**(g) Perdas de crédito sobre recebíveis  
junto às antigas coligadas API e ACL**

A Controladora possuía recebíveis junto às controladas API e ACL associados, principalmente, a financiamentos intragrupo providos em 2024 e em períodos anteriores. Com base nas melhores informações disponíveis, incluindo o acompanhamento dos desenvolvimentos do processo de recuperação judicial da API, a Controladora entendia haver incerteza significativa quanto à recuperabilidade dos valores junto à API.

Para os recebíveis devidos pela ACL e subsidiárias, a provisão foi calculada considerando a capacidade de geração de caixa projetada pelas contrapartes no período abrangido das dívidas além da expectativa de recebimento das garantias associadas. As premissas utilizadas no cálculo do valor da perda esperada incluem as projeções de fluxos de caixa que consideram as estimativas de geração de caixa aplicadas, consistentes com os orçamentos mais recentes disponíveis e aprovados pelos níveis de governança apropriados e trazidas a valor presente por uma taxa que representa as perspectivas de mercado aplicáveis.

As garantias consistem substancialmente de direitos sobre a propriedade intelectual da marca Avon e ações da Companhia, as quais são avaliadas a partir da perspectiva de geração de receita das operações dentro da metodologia "*relief from royalty*".

Com a conclusão do processo de recuperação judicial e a formalização do perdão de dívida à API envolvendo todos os saldos em aberto junto à Natura &Co Holding (Controladora), o recebível acima referido fora integralmente baixado, não restando então outros direitos sobre recebíveis nos registros contábeis da Controladora junto à API.

\* \* \*

Este Anexo é parte integrante e inseparável do laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil apurado por meio dos livros contábeis da Natura &Co Holding S.A., emitido pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., com data de 25 de março de 2025.

## Certificado de Conclusão

Identificação de envelope: B43A89DB-5124-454B-B0F2-C803EC9C6C92

Status: Concluído

Assunto: Complete com o Docusign: LP - NATURACOHOLDINGSADZ24.LAU.DOCX

LoS / Área: Assurance (Audit, CMAAS)

Tipo de Documento: Relatórios ou Deliverables

Envelope fonte:

Documentar páginas: 15

Assinaturas: 1

Remetente do envelope:

Certificar páginas: 8

Rubrica: 0

Anelise Pironatto

Assinatura guiada: Ativado

Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, 16º e 17º

Selo com Envelopeld (ID do envelope): Ativado

andares, Edifício Adalberto Dellape Baptista B32, Itai

Fuso horário: (UTC-03:00) Brasília

São Paulo, São Paulo 04538-132

anelise.pironatto@pwc.com

Endereço IP: 134.238.160.2

## Rastreamento de registros

Status: Original

25 de março de 2025 | 20:24

Portador: Anelise Pironatto

anelise.pironatto@pwc.com

Local: DocuSign

Status: Original

25 de março de 2025 | 21:05

Portador: CEDOC Brasil

BR\_Sao-Paulo-Arquivo-Atendimento-Team

Local: DocuSign

@pwc.com

## Eventos do signatário

Sergio Dias

Cargo do Signatário: Partner

sergio.dias@pwc.com

Partner

PricewaterhouseCoopers

Nível de segurança: E-mail, Autenticação da conta (Nenhuma), Certificado Digital

### Detalhes do provedor de assinatura:

Tipo de assinatura: ICP Smart Card

Emissor da assinatura: AC SERASA RFB v5

Cargo do Signatário: Partner

### Termos de Assinatura e Registro Eletrônico:

Não oferecido através da Docusign

## Assinatura

Signed by:  
  
C013101A63374A5...

Adoção de assinatura: Estilo pré-selecionado

Usando endereço IP: 34.100.9.85

## Registro de hora e data

Enviado: 25 de março de 2025 | 20:29

Visualizado: 25 de março de 2025 | 21:01

Assinado: 25 de março de 2025 | 21:05

| Eventos do signatário presencial                                                                                                                                                                  | Assinatura     | Registro de hora e data                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eventos de entrega do editor                                                                                                                                                                      | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Evento de entrega do agente                                                                                                                                                                       | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Eventos de entrega intermediários                                                                                                                                                                 | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Eventos de entrega certificados                                                                                                                                                                   | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Eventos de cópia                                                                                                                                                                                  | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Anelise Pironatto<br>anelise.pironatto@pwc.com<br>Nível de segurança: E-mail, Autenticação da conta (Nenhuma)<br>Termos de Assinatura e Registro Eletrônico:<br>Não oferecido através da Docusign | <b>Copiado</b> | Enviado: 25 de março de 2025   21:05<br>Visualizado: 25 de março de 2025   21:05<br>Assinado: 25 de março de 2025   21:05 |

| Eventos de cópia                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Status                 | Registro de hora e data              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| <p>Leonardo de Paula</p> <p>leonardo.de.paula@pwc.com</p> <p>Nível de segurança: E-mail, Autenticação da conta (Nenhuma)</p> <p><b>Termos de Assinatura e Registro Eletrônico:</b></p> <p>Aceito: 08 de setembro de 2023   07:37</p> <p>ID: b6c472a4-f8c5-424e-a37f-85489ee49a38</p> <p>Nome da empresa: PwC</p> | Copiado                | Enviado: 25 de março de 2025   20:29 |
| <p>Mozart Leite</p> <p>mozart.leite@pwc.com</p> <p>PwC BR</p> <p>Nível de segurança: E-mail, Autenticação da conta (Nenhuma)</p> <p><b>Termos de Assinatura e Registro Eletrônico:</b></p> <p>Não oferecido através da DocuSign</p>                                                                              | Copiado                | Enviado: 25 de março de 2025   20:29 |
| Eventos com testemunhas                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Assinatura             | Registro de hora e data              |
| Eventos do tabelião                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Assinatura             | Registro de hora e data              |
| Eventos de resumo do envelope                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Status                 | Carimbo de data/hora                 |
| Envelope enviado                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Com hash/criptografado | 25 de março de 2025   20:29          |
| Envelope atualizado                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Segurança verificada   | 25 de março de 2025   20:33          |
| Entrega certificada                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Segurança verificada   | 25 de março de 2025   21:01          |
| Assinatura concluída                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Segurança verificada   | 25 de março de 2025   21:05          |
| Concluído                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Segurança verificada   | 25 de março de 2025   21:05          |
| Eventos de pagamento                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Status                 | Carimbo de data/hora                 |
| Termos de Assinatura e Registro Eletrônico                                                                                                                                                                                                                                                                       |                        |                                      |

## **CONSENTIMENTO PARA RECEBIMENTO ELETRÔNICO DE REGISTROS ELETRÔNICOS E DIVULGAÇÕES DE ASSINATURA**

### **Registro Eletrônicos e Divulgação de Assinatura**

Periodicamente, a PwC poderá estar legalmente obrigada a fornecer a você determinados avisos ou divulgações por escrito. Estão descritos abaixo os termos e condições para fornecer-lhe tais avisos e divulgações eletronicamente através do sistema de assinatura eletrônica da DocuSign, Inc. (DocuSign). Por favor, leia cuidadosa e minuciosamente as informações abaixo, e se você puder acessar essas informações eletronicamente de forma satisfatória e concordar com estes termos e condições, por favor, confirme seu aceite clicando sobre o botão “Eu concordo” na parte inferior deste documento.

### **Obtenção de cópias impressas**

A qualquer momento, você poderá solicitar de nós uma cópia impressa de qualquer registro fornecido ou disponibilizado eletronicamente por nós a você. Você poderá baixar e imprimir os documentos que lhe enviamos por meio do sistema DocuSign durante e imediatamente após a sessão de assinatura, e se você optar por criar uma conta de usuário DocuSign, você poderá acessá-los por um período de tempo limitado (geralmente 30 dias) após a data do primeiro envio a você. Após esse período, se desejar que enviemos cópias impressas de quaisquer desses documentos do nosso escritório para você, cobraremos de você uma taxa de R\$ 0.00 por página. Você pode solicitar a entrega de tais cópias impressas por nós seguindo o procedimento descrito abaixo.

### **Revogação de seu consentimento**

Se você decidir receber de nós avisos e divulgações eletronicamente, você poderá, a qualquer momento, mudar de ideia e nos informar, posteriormente, que você deseja receber avisos e divulgações apenas em formato impresso. A forma pela qual você deve nos informar da sua decisão de receber futuros avisos e divulgações em formato impresso e revogar seu consentimento para receber avisos e divulgações está descrita abaixo.

### **Consequências da revogação de consentimento**

Se você optar por receber os avisos e divulgações requeridos apenas em formato impresso, isto retardará a velocidade na qual conseguimos completar certos passos em transações que te envolvam e a entrega de serviços a você, pois precisaremos, primeiro, enviar os avisos e divulgações requeridos em formato impresso, e então esperar até recebermos de volta a confirmação de que você recebeu tais avisos e divulgações impressos. Para indicar a nós que você mudou de ideia, você deverá revogar o seu consentimento através do preenchimento do formulário “Revogação de Consentimento” da DocuSign na página de assinatura de um envelope DocuSign, ao invés de assiná-lo. Isto indicará que você revogou seu consentimento para receber avisos e divulgações eletronicamente e você não poderá mais usar o sistema DocuSign para receber de nós, eletronicamente, as notificações e consentimentos necessários ou para assinar eletronicamente documentos enviados por nós.

### **Todos os avisos e divulgações serão enviados a você eletronicamente**

A menos que você nos informe o contrário, de acordo com os procedimentos aqui descritos, forneceremos eletronicamente a você, através da sua conta de usuário da DocuSign, todos os avisos, divulgações, autorizações, confirmações e outros documentos necessários que devam ser fornecidos ou disponibilizados a você durante o nosso relacionamento. Para mitigar o risco de você inadvertidamente deixar de receber qualquer aviso ou divulgação, nós preferimos fornecer todos os avisos e divulgações pelo mesmo método e para o mesmo endereço que você nos forneceu. Assim, você poderá receber todas as divulgações e avisos eletronicamente ou em formato impresso, através do correio. Se você não concorda com este processo, informe-nos conforme descrito abaixo. Por favor, veja também o parágrafo imediatamente acima, que descreve as consequências da sua escolha de não receber de nós os avisos e divulgações eletronicamente.

### **Como contatar a PwC:**

Você pode nos contatar para informar sobre suas mudanças de como podemos contatá-lo eletronicamente, solicitar cópias impressas de determinadas informações e revogar seu consentimento prévio para receber avisos e divulgações em formato eletrônico, conforme abaixo:

To contact us by email send messages to: [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com)

Para nos contatar por e-mail, envie mensagens para: [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com)

### **Para informar seu novo endereço de e-mail a PwC:**

Para nos informar sobre uma mudança em seu endereço de e-mail, para o qual nós devemos enviar eletronicamente avisos e divulgações, você deverá nos enviar uma mensagem por e-mail para o endereço [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) e informar, no corpo da mensagem: seu endereço de e-mail anterior, seu novo endereço de e-mail. Nós não solicitamos quaisquer outras informações para mudar seu endereço de e-mail. We do not require any other information from you to change your email address.

Adicionalmente, você deverá notificar a DocuSign, Inc para providenciar que o seu novo endereço de e-mail seja refletido em sua conta DocuSign, seguindo o processo para mudança de e-mail no sistema DocuSign.

### **Para solicitar cópias impressas a PwC:**

Para solicitar a entrega de cópias impressas de avisos e divulgações previamente fornecidos por nós eletronicamente, você deverá enviar uma mensagem de e-mail para [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) e informar, no corpo da mensagem: seu endereço de e-mail, nome completo, endereço postal no Brasil e número de telefone. Nós cobraremos de você o valor referente às cópias neste momento, se for o caso.

### **Para revogar o seu consentimento perante a PwC:**

Para nos informar que não deseja mais receber futuros avisos e divulgações em formato eletrônico, você poderá:

- (i) recusar-se a assinar um documento da sua sessão DocuSign, e na página seguinte, assinalar o item indicando a sua intenção de revogar seu consentimento; ou
- (ii) enviar uma mensagem de e-mail para [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) e informar, no corpo da mensagem, seu endereço de e-mail, nome completo, endereço postal no Brasil e número de telefone. Nós não precisamos de quaisquer outras informações de você para revogar seu consentimento. Como consequência da revogação de seu consentimento para documentos online, as transações levarão um tempo maior para serem processadas. We do not need any other information from you to withdraw consent. The consequences of your withdrawing consent for online documents will be that transactions may take a longer time to process.

**Hardware e software necessários\*\*:**

- (i) Sistemas Operacionais: Windows® 2000, Windows® XP, Windows Vista®; Mac OS®
- (ii) Navegadores: Versões finais do Internet Explorer® 6.0 ou superior (Windows apenas); Mozilla Firefox 2.0 ou superior (Windows e Mac); Safari™ 3.0 ou superior (Mac apenas)
- (iii) Leitores de PDF: Acrobat® ou software similar pode ser exigido para visualizar e imprimir arquivos em PDF.
- (iv) Resolução de Tela: Mínimo 800 x 600
- (v) Ajustes de Segurança habilitados: Permitir cookies por sessão

\*\* Estes requisitos mínimos estão sujeitos a alterações. No caso de alteração, será solicitado que você aceite novamente a divulgação. Versões experimentais (por ex.: beta) de sistemas operacionais e navegadores não são suportadas.

**Confirmação de seu acesso e consentimento para recebimento de materiais eletronicamente:**

Para confirmar que você pode acessar essa informação eletronicamente, a qual será similar a outros avisos e divulgações eletrônicos que enviaremos futuramente a você, por favor, verifique se foi possível ler esta divulgação eletrônica e que também foi possível imprimir ou salvar eletronicamente esta página para futura referência e acesso; ou que foi possível enviar a presente divulgação e consentimento, via e-mail, para um endereço através do qual seja possível que você o imprima ou salve para futura referência e acesso. Além disso, caso concorde em receber avisos e divulgações exclusivamente em formato eletrônico nos termos e condições descritos acima, por favor, informe-nos clicando sobre o botão “Eu concordo” abaixo.

Ao selecionar o campo “Eu concordo”, eu confirmo que:

(i) Eu posso acessar e ler este documento eletrônico, denominado CONSENTIMENTO PARA RECEBIMENTO ELETRÔNICO DE REGISTRO ELETRÔNICO E DIVULGAÇÃO DE ASSINATURA; e

(ii) Eu posso imprimir ou salvar ou enviar por e-mail esta divulgação para onde posso imprimi-la para futura referência e acesso; e (iii) Até ou a menos que eu notifique a PwC conforme descrito acima, eu consinto em receber exclusivamente em formato eletrônico, todos os avisos, divulgações, autorizações, aceites e outros documentos que devam ser fornecidos ou disponibilizados para mim por PwC durante o curso do meu relacionamento com você.

#### **ELECTRONIC RECORD AND SIGNATURE DISCLOSURE**

From time to time, PwC (we, us or Company) may be required by law to provide to you certain written notices or disclosures. Described below are the terms and conditions for providing to you such notices and disclosures electronically through the DocuSign system. Please read the information below carefully and thoroughly, and if you can access this information electronically to your satisfaction and agree to this Electronic Record and Signature Disclosure (ERSD), please confirm your agreement by selecting the check-box next to 'I agree to use electronic records and signatures' before clicking 'CONTINUE' within the DocuSign system.

#### **Getting paper copies**

At any time, you may request from us a paper copy of any record provided or made available electronically to you by us. You will have the ability to download and print documents we send to you through the DocuSign system during and immediately after the signing session and, if you elect to create a DocuSign account, you may access the documents for a limited period of time (usually 30 days) after such documents are first sent to you. After such time, if you wish for us to send you paper copies of any such documents from our office to you, you will be charged a \$0.00 per-page fee. You may request delivery of such paper copies from us by following the procedure described below.

#### **Withdrawing your consent**

If you decide to receive notices and disclosures from us electronically, you may at any time change your mind and tell us that thereafter you want to receive required notices and disclosures only in paper format. How you must inform us of your decision to receive future notices and disclosure in paper format and withdraw your consent to receive notices and disclosures electronically is described below.

#### **Consequences of changing your mind**

If you elect to receive required notices and disclosures only in paper format, it will slow the speed at which we can complete certain steps in transactions with you and delivering services to you because we will need first to send the required notices or disclosures to you in paper format,

and then wait until we receive back from you your acknowledgment of your receipt of such paper notices or disclosures. Further, you will no longer be able to use the DocuSign system to receive required notices and consents electronically from us or to sign electronically documents from us.

### **All notices and disclosures will be sent to you electronically**

Unless you tell us otherwise in accordance with the procedures described herein, we will provide electronically to you through the DocuSign system all required notices, disclosures, authorizations, acknowledgements, and other documents that are required to be provided or made available to you during the course of our relationship with you. To reduce the chance of you inadvertently not receiving any notice or disclosure, we prefer to provide all of the required notices and disclosures to you by the same method and to the same address that you have given us. Thus, you can receive all the disclosures and notices electronically or in paper format through the paper mail delivery system. If you do not agree with this process, please let us know as described below. Please also see the paragraph immediately above that describes the consequences of your electing not to receive delivery of the notices and disclosures electronically from us.

### **How to contact PwC:**

You may contact us to let us know of your changes as to how we may contact you electronically, to request paper copies of certain information from us, and to withdraw your prior consent to receive notices and disclosures electronically as follows:

To contact us by email send messages to: [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com)

### **To advise PwC of your new email address**

To let us know of a change in your email address where we should send notices and disclosures electronically to you, you must send an email message to us at [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) and in the body of such request you must state: your previous email address, your new email address. We do not require any other information from you to change your email address.

If you created a DocuSign account, you may update it with your new email address through your account preferences.

### **To request paper copies from PwC**

To request delivery from us of paper copies of the notices and disclosures previously provided by us to you electronically, you must send us an email to [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) and in the body of such request you must state your email address, full name, mailing address, and telephone number. We will bill you for any fees at that time, if any.

### **To withdraw your consent with PwC**

To inform us that you no longer wish to receive future notices and disclosures in electronic format you may:

- i. decline to sign a document from within your signing session, and on the subsequent page, select the check-box indicating you wish to withdraw your consent, or you may;
- ii. send us an email to [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) and in the body of such request you must state your email, full name, mailing address, and telephone number. We do not need any other information from you to withdraw consent.. The consequences of your withdrawing consent for online documents will be that transactions may take a longer time to process..

### **Required hardware and software**

The minimum system requirements for using the DocuSign system may change over time. The current system requirements are found here: <https://support.docusign.com/guides/signer-guide-signing-system-requirements>.

### **Acknowledging your access and consent to receive and sign documents electronically**

To confirm to us that you can access this information electronically, which will be similar to other electronic notices and disclosures that we will provide to you, please confirm that you have read this ERSD, and (i) that you are able to print on paper or electronically save this ERSD for your future reference and access; or (ii) that you are able to email this ERSD to an email address where you will be able to print on paper or save it for your future reference and access. Further, if you consent to receiving notices and disclosures exclusively in electronic format as described herein, then select the check-box next to ‘I agree to use electronic records and signatures’ before clicking ‘CONTINUE’ within the DocuSign system.

By selecting the check-box next to ‘I agree to use electronic records and signatures’, you confirm that:

- You can access and read this Electronic Record and Signature Disclosure; and
- You can print on paper this Electronic Record and Signature Disclosure, or save or send this Electronic Record and Disclosure to a location where you can print it, for future reference and access; and
- Until or unless you notify PwC as described above, you consent to receive exclusively through electronic means all notices, disclosures, authorizations, acknowledgements, and other documents that are required to be provided or made available to you by PwC during the course of your relationship with PwC.

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS  
GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO VII**

**Informações Financeiras *Pro Forma***

**NATURA COSMETICOS S.A.**

Informações financeiras consolidadas *pro forma* (não auditadas) do balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024 e da demonstração do resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2024, e relatório de asseguuração do auditor independente.

## **Natura Cosméticos S.A.**

**Relatório de asseguuração razoável do  
auditor independente sobre a compilação  
de informações financeiras consolidadas  
*pro forma* não auditadas em 31 de dezembro  
de 2024 para atendimento à  
Resolução CVM nº 78**



## **Relatório de asseguração razoável do auditor independente sobre a compilação de informações financeiras consolidadas *pro forma* em 31 de dezembro de 2024 para atendimento à Resolução CVM nº 78**

Aos administradores e acionistas  
Natura Cosméticos S.A.

Fomos contratados pela emitir um relatório de asseguração razoável sobre a compilação de informações financeiras consolidadas *pro forma* da Natura Cosméticos S.A. ("Companhia"), elaborada sob responsabilidade de sua administração, para atendimento à Resolução CVM nº 78, emitida pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"). As informações financeiras consolidadas *pro forma* compreendem o balanço patrimonial consolidado *pro forma* em 31 de dezembro de 2024, as demonstrações do resultado consolidadas *pro forma* para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, bem como as suas respectivas notas explicativas. Os critérios aplicáveis com base nos quais a administração da Companhia compilou as informações financeiras consolidadas *pro forma* estão especificados no Comunicado CTG 06 - "Apresentação de informações financeiras *pro forma*" ("Comunicado CTG 06"), do Conselho Federal de Contabilidade ("CFC"), e estão sumarizados na Nota 1 às informações financeiras consolidadas *pro forma*.

As informações financeiras consolidadas *pro forma* foram compiladas pela administração da Companhia para ilustrar o impacto da reorganização societária que resultará na provável incorporação reversa da Natura &Co Holding S.A. pela Companhia, conforme apresentado na Nota 1 às informações financeiras consolidadas *pro forma*, como se as transações tivessem ocorrido em 31 de dezembro de 2024 (para o balanço patrimonial consolidado *pro forma*) e em 1º de janeiro de 2024 (para as demonstrações do resultado consolidado *pro forma*). Como parte desse processo, as informações sobre a posição patrimonial e financeira e o desempenho operacional da Companhia foram extraídas pela administração da Companhia das demonstrações financeiras consolidadas da Companhia para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, sobre as quais emitimos relatório de auditoria, sem modificações, em 13 de março de 2025. Adicionalmente, as informações sobre a posição patrimonial e financeira e o desempenho operacional da Natura &Co Holding S.A. foram extraídas pela administração da Companhia das demonstrações financeiras consolidadas da Natura &Co Holding S.A. para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, sobre as quais emitimos relatório de auditoria, sem modificações, em 14 de março de 2025.

### **Responsabilidade da administração da Companhia sobre as informações financeiras consolidadas *pro forma***

A administração da Companhia é responsável pela compilação das informações financeiras consolidadas *pro forma* com base nos critérios estabelecidos no Comunicado CTG 06. A administração da Companhia também é responsável pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir que tais informações estejam livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

2 de 4



Natura Cosméticos S.A.

### **Nossa independência e controle de qualidade**

Cumprimos com os requisitos de independência e outras exigências éticas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nas NBCs PG 100 e 200 e NBC PA 291, que são fundamentados nos princípios de integridade, objetividade e competência profissional e que, também, consideram o sigilo e o comportamento dos profissionais.

Aplicamos os padrões brasileiros e internacionais de controle de qualidade estabelecidos na NBC PA 01 e, dessa forma, mantemos um apropriado sistema de controle de qualidade que inclui políticas e procedimentos relacionados ao cumprimento dos requerimentos de ética, padrões profissionais, exigências legais e requerimentos regulatórios.

### **Responsabilidade do auditor independente**

Nossa responsabilidade é expressar uma opinião, conforme requerido pela Comissão de Valores Mobiliários, sobre se as informações financeiras consolidadas *pro forma* para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, foram compiladas pela administração da Companhia, em todos os aspectos relevantes, com base nos critérios estabelecidos no Comunicado CTG 06.

Conduzimos nosso trabalho de acordo com a NBC TO 3420 - "Trabalho de Asseguração sobre a Compilação de Informações Financeiras *Pro Forma* Incluídas em Prospecto", emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade, equivalente à Norma Internacional emitida pela Federação Internacional de Contadores ISAE 3420. Essas normas requerem que os auditores planejem e executem procedimentos para obter segurança razoável de que a administração da Companhia compilou, em todos os aspectos relevantes, as informações financeiras consolidadas *pro forma* com base nos critérios estabelecidos no Comunicado CTG 06.

Para os fins deste trabalho, não somos responsáveis pela atualização ou reemissão de quaisquer relatórios ou opiniões sobre quaisquer informações financeiras históricas usadas na compilação das informações financeiras consolidadas *pro forma* e não realizamos também, durante a realização deste trabalho, auditoria ou revisão das informações financeiras utilizadas para compilar as informações financeiras consolidadas *pro forma*.

A finalidade das informações financeiras consolidadas *pro forma* é a de exclusivamente ilustrar o impacto da reorganização societária da Companhia sobre as informações financeiras históricas consolidadas da Companhia, como se a reorganização societária da Companhia tivesse ocorrido na data anterior selecionada para propósito ilustrativo. Dessa forma, nós não fornecemos qualquer asseguração de que o resultado real da reorganização societária da Companhia em 31 de dezembro de 2024 ou em 1º de janeiro de 2024 teria sido conforme apresentado.

Um trabalho de asseguração razoável sobre se as informações financeiras consolidadas *pro forma* foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, com base nos critérios aplicáveis, envolve a execução de procedimentos para avaliar se os critérios aplicáveis adotados pela administração da Companhia na compilação das informações financeiras consolidadas *pro forma* oferecem base razoável para apresentação dos efeitos relevantes diretamente atribuíveis à reorganização societária da Companhia, e para obter evidência suficiente apropriada sobre se:



Natura Cosméticos S.A.

- (i) Os correspondentes ajustes *pro forma* proporcionam efeito apropriado a esses critérios; e
- (ii) As informações financeiras *pro forma* refletem a aplicação adequada desses ajustes às informações financeiras históricas.

Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor independente, levando em consideração seu entendimento sobre a Companhia, sobre a natureza do evento ou da transação com relação à qual as informações financeiras consolidadas *pro forma* foram compiladas, bem como outras circunstâncias relevantes do trabalho. O trabalho envolve ainda a avaliação da apresentação geral das informações financeiras consolidadas *pro forma*.

Acreditamos que a evidência obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião sobre a compilação das informações financeiras consolidadas *pro forma*.

### Opinião

Em nossa opinião, as informações financeiras consolidadas *pro forma* foram compiladas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, em todos os aspectos relevantes, com base nos critérios estabelecidos no Comunicado CTG 06 - "Apresentação de informações financeiras *pro forma*".

### Ênfase

Chamamos a atenção para a Nota 1 às informações financeiras consolidadas *pro forma*, que descreve que essas informações financeiras consolidadas *pro forma* devem ser lidas em conjunto com demonstrações financeiras consolidadas auditadas da Companhia para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, e as demonstrações financeiras consolidadas auditadas da Natura &Co Holging S.A. para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, as quais foram base para a elaboração das informações financeiras consolidadas *pro forma*.

### Outros assuntos

De acordo com os termos do nosso trabalho, este relatório de asseguarção razoável sobre as informações financeiras "*pro forma*" foi elaborado para atendimento à Resolução nº 78, emitida pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") e não para outro fim nem qualquer outro propósito.

São Paulo, 25 de março de 2025



PricewaterhouseCoopers  
Auditores Independentes Ltda.  
CRC 2SP000160/O-5



Sérgio Antonio Dias da Silva  
Contador CRC 1SP062926/O-9

**NATURA COSMETICOS S.A.**

**Balanço patrimonial consolidado pro-forma (não auditado)**

**Exercício findo em 31 de dezembro de 2024**

**(valores em milhares de reais – R\$)**

|                                                    | Ajustes proforma                         |                                            |                                                |                                   |                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                    | Natura Cosméticos S.A. - Consolidado (i) | Natura &Co Holding S.A. - Consolidado (ii) | (-) Natura Cosméticos S.A. - Consolidado (iii) | Ajustes de eliminação (pro-forma) | Natura Cosméticos S.A. - Consolidado (Pro-forma) |
|                                                    | 31/12/2024                               | 31/12/2024                                 | 31/12/2024                                     | 31/12/2024                        | 31/12/2024                                       |
| <b>ATIVOS</b>                                      |                                          |                                            |                                                |                                   |                                                  |
| <b>CIRCULANTES</b>                                 |                                          |                                            |                                                |                                   |                                                  |
| Caixa e equivalentes de caixa                      | 1.741.187                                | 2.641.683                                  | (1.741.187)                                    | -                                 | 2.641.683                                        |
| Títulos e valores mobiliários                      | 1.666.782                                | 1.816.443                                  | (1.666.782)                                    | -                                 | 1.816.443                                        |
| Contas a receber de clientes                       | 4.659.505                                | 5.280.765                                  | (4.659.505)                                    | -                                 | 5.280.765                                        |
| Contas a receber - Alienação de controladas        | -                                        | -                                          | -                                              | -                                 | -                                                |
| Contas a receber de clientes - partes relacionadas | 2.220.245                                | -                                          | (2.220.245)                                    | -                                 | -                                                |
| Estoques                                           | 2.386.616                                | 3.378.152                                  | (2.386.616)                                    | -                                 | 3.378.152                                        |
| Impostos a recuperar                               | 474.054                                  | 660.629                                    | (474.054)                                      | -                                 | 660.629                                          |
| Imposto de renda e contribuição social             | 215.684                                  | 374.290                                    | (215.684)                                      | -                                 | 374.290                                          |
| Instrumentos financeiros derivativos               | 51.970                                   | 342.945                                    | (51.970)                                       | -                                 | 342.945                                          |
| Outros ativos circulantes                          | 319.533                                  | 644.640                                    | (319.533)                                      | -                                 | 644.640                                          |
| <b>Total dos ativos circulantes</b>                | <b>13.735.576</b>                        | <b>15.139.547</b>                          | <b>(13.735.576)</b>                            | <b>-</b>                          | <b>15.139.547</b>                                |
| <b>NÃO CIRCULANTES</b>                             |                                          |                                            |                                                |                                   |                                                  |
| Contas a receber - Alienação de controladas        | 427.753                                  | 427.753                                    | (427.753)                                      | -                                 | 427.753                                          |
| Contas a receber de clientes - partes relacionadas | -                                        | -                                          | -                                              | -                                 | -                                                |
| Impostos a recuperar                               | 721.498                                  | 716.604                                    | (721.498)                                      | -                                 | 716.604                                          |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos   | 1.297.821                                | 1.905.164                                  | (1.297.821)                                    | -                                 | 1.905.164                                        |
| Depósitos judiciais                                | 475.743                                  | 475.746                                    | (475.743)                                      | -                                 | 475.746                                          |
| Instrumentos financeiros derivativos               | 46.276                                   | 46.276                                     | (46.276)                                       | -                                 | 46.276                                           |
| Títulos e valores mobiliários                      | 28.692                                   | 28.692                                     | (28.692)                                       | -                                 | 28.692                                           |
| Outros ativos não circulantes                      | 4.260                                    | 1.377.722                                  | (4.260)                                        | -                                 | 1.377.722                                        |
|                                                    | <b>3.002.043</b>                         | <b>4.977.957</b>                           | <b>(3.002.043)</b>                             | <b>-</b>                          | <b>4.977.957</b>                                 |
| Investimentos                                      | -                                        | -                                          | -                                              | -                                 | -                                                |
| Imobilizado                                        | 2.058.395                                | 3.493.953                                  | (2.058.395)                                    | -                                 | 3.493.953                                        |
| Intangível                                         | 779.659                                  | 12.479.004                                 | (779.659)                                      | -                                 | 12.479.004                                       |
| Direito de uso                                     | 739.561                                  | 1.042.962                                  | (739.561)                                      | -                                 | 1.042.962                                        |
| <b>Total dos ativos não circulantes</b>            | <b>6.579.658</b>                         | <b>21.993.876</b>                          | <b>(6.579.658)</b>                             | <b>-</b>                          | <b>21.993.876</b>                                |
| <b>TOTAL DOS ATIVOS</b>                            | <b>20.315.234</b>                        | <b>37.133.423</b>                          | <b>(20.315.234)</b>                            | <b>-</b>                          | <b>37.133.423</b>                                |

(i) Saldos patrimoniais consolidados da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas.

(ii) Saldos patrimoniais consolidados da Natura &Co Holding S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas.

(iii) Saldos patrimoniais consolidados da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas, que estão sendo excluídas uma vez que já fazem parte das demonstrações financeiras da Natura &Co Holding S.A.

**NATURA COSMETICOS S.A.**

**Balanço patrimonial consolidado pro-forma (não auditado)**

**Exercício findo em 31 de dezembro de 2024**

**(valores em milhares de reais – R\$)**

|                                                           | Ajustes proforma                |                                       |                                     |                                   | Ref.    | Natura Cosméticos - Consolidado (Pro-forma) |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---------|---------------------------------------------|
|                                                           | Natura Cosméticos - Consolidado | Natura &Co Holding S.A. - Consolidado | (-) Natura Cosméticos - Consolidado | Ajustes de eliminação (pro-forma) |         |                                             |
|                                                           | 31/12/2024                      | 31/12/2024                            | 31/12/2024                          | 31/12/2024                        |         | 31/12/2024                                  |
| <b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                       |                                 |                                       |                                     |                                   |         |                                             |
| <b>CIRCULANTES</b>                                        |                                 |                                       |                                     |                                   |         |                                             |
| Em préstimos, financiamentos e debêntures                 | 36.345                          | 55.890                                | (36.345)                            | -                                 |         | 55.890                                      |
| Passivo de arrendamento                                   | 111.209                         | 207.245                               | (111.209)                           | -                                 |         | 207.245                                     |
| Fornecedores e operações de "risco sacado"                | 4.447.048                       | 6.341.783                             | (4.447.048)                         | -                                 |         | 6.341.783                                   |
| Fornecedores e em préstimos - partes relacionadas         | 214.025                         | -                                     | (214.025)                           | -                                 |         | -                                           |
| Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar        | 144.835                         | 14.14                                 | (144.835)                           | -                                 |         | 14.14                                       |
| Salários, participações nos resultados e encargos sociais | 817.825                         | 1.200.874                             | (817.825)                           | -                                 |         | 1.200.874                                   |
| Obrigações tributárias                                    | 544.907                         | 674.354                               | (544.907)                           | -                                 |         | 674.354                                     |
| Imposto de renda e contribuição social                    | 11.174                          | 57.218                                | (11.174)                            | -                                 |         | 57.218                                      |
| Instrumentos financeiros derivativos                      | 111.248                         | 147.480                               | (111.248)                           | -                                 |         | 147.480                                     |
| Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas   | -                               | 19.950                                | -                                   | -                                 |         | 19.950                                      |
| Outros passivos circulantes                               | 437.094                         | 901.281                               | (437.094)                           | -                                 |         | 901.281                                     |
| <b>Total dos passivos circulantes</b>                     | <b>6.875.710</b>                | <b>9.607.489</b>                      | <b>(6.875.710)</b>                  | <b>-</b>                          |         | <b>9.607.489</b>                            |
| <b>NÃO CIRCULANTES</b>                                    |                                 |                                       |                                     |                                   |         |                                             |
| Em préstimos, financiamentos e debêntures                 | 2.353.054                       | 6.786.795                             | (2.353.054)                         | -                                 |         | 6.786.795                                   |
| Fornecedores e em préstimos - partes relacionadas         | -                               | -                                     | -                                   | -                                 |         | -                                           |
| Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC       | 353.489                         | 353.489                               | (353.489)                           | -                                 |         | 353.489                                     |
| Passivo de arrendamento                                   | 571.941                         | 769.587                               | (571.941)                           | -                                 |         | 769.587                                     |
| Salários, participações nos resultados e encargos sociais | 36.477                          | 118.077                               | (36.477)                            | -                                 |         | 118.077                                     |
| Obrigações tributárias                                    | 66.095                          | 176.813                               | (66.095)                            | -                                 |         | 176.813                                     |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos          | -                               | 1.356.206                             | -                                   | -                                 |         | 1.356.206                                   |
| Imposto de renda e contribuição social                    | 199.782                         | 417.503                               | (199.782)                           | -                                 |         | 417.503                                     |
| Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas   | 462.321                         | 993.950                               | (462.321)                           | -                                 |         | 993.950                                     |
| Outros passivos não circulantes                           | 186.450                         | 881.926                               | (186.450)                           | -                                 |         | 881.926                                     |
| <b>Total dos passivos não circulantes</b>                 | <b>4.229.609</b>                | <b>11.854.346</b>                     | <b>(4.229.609)</b>                  | <b>-</b>                          |         | <b>11.854.346</b>                           |
| <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                                 |                                 |                                       |                                     |                                   |         |                                             |
| Capital social                                            | 2.000.000                       | 12.484.515                            | (2.000.000)                         | (6.484.515)                       | 4.A / B | 6.000.000                                   |
| Reservas de capital                                       | 539.280                         | 10.481.255                            | (539.280)                           | (9.941.975)                       | 4.A     | 539.280                                     |
| Reserva de capital - incorporação da Natura &Co           | -                               | -                                     | -                                   | 2.461.494                         | 4.B     | 2.461.494                                   |
| Reservas de lucros                                        | 5.695.544                       | -                                     | (5.695.544)                         | 5.695.544                         | 4.A     | 5.695.544                                   |
| Ações em tesouraria                                       | -                               | (19.991)                              | -                                   | 19.991                            | 4.A     | -                                           |
| Prejuízos acumulados                                      | -                               | (8.879.594)                           | -                                   | 8.879.594                         | 4.A     | -                                           |
| Ajustes de avaliação patrimonial                          | 975.091                         | 1.605.224                             | (975.091)                           | (630.133)                         | 4.A     | 975.091                                     |
|                                                           | <b>9.209.915</b>                | <b>15.671.409</b>                     | <b>(9.209.915)</b>                  | <b>-</b>                          |         | <b>15.671.409</b>                           |
| Participação dos acionistas não controladores             | -                               | 179                                   | -                                   | -                                 |         | 179                                         |
| <b>Total do patrimônio líquido</b>                        | <b>9.209.915</b>                | <b>15.671.588</b>                     | <b>(9.209.915)</b>                  | <b>-</b>                          |         | <b>15.671.588</b>                           |
| <b>TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>            | <b>20.315.234</b>               | <b>37.133.423</b>                     | <b>(20.315.234)</b>                 | <b>-</b>                          |         | <b>37.133.423</b>                           |

(i) Saldos patrimoniais consolidados da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas.

(ii) Saldos patrimoniais consolidados da Natura &Co Holding S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas.

(iii) Saldos patrimoniais consolidados da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas, que estão sendo excluídas uma vez que já fazem parte das demonstrações financeiras da Natura &Co Holding S.A..

**Demonstração consolidada do resultado pro-forma (não auditado)**  
**Exercício findo em 31 de dezembro de 2024**  
**(valores em milhares de reais – R\$)**

|                                                                            | Ajustes proforma                               |                                                  |                                                      |                                          | Natura<br>Cosméticos -<br>Consolidado<br>(Pro-forma) |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                                                            | Natura<br>Cosméticos S.A.<br>- Consolidado (i) | Natura &Co<br>Holding S.A. -<br>Consolidado (ii) | (-) Natura<br>Cosméticos S.A. -<br>Consolidado (iii) | Ajustes de<br>eliminação (pro-<br>forma) |                                                      |
|                                                                            | 31/12/2024                                     | 31/12/2024                                       | 31/12/2024                                           | 31/12/2024                               | Ref.<br>31/12/2024                                   |
| <b>Operações continuadas</b>                                               |                                                |                                                  |                                                      |                                          |                                                      |
| <b>RECEITA LÍQUIDA</b>                                                     | 21.271.580                                     | 24.089.804                                       | (21.271.580)                                         | -                                        | 24.089.804                                           |
| Custo dos produtos vendidos                                                | (7.063.276)                                    | (8.372.597)                                      | 7.063.276                                            | -                                        | (8.372.597)                                          |
| <b>LUCRO BRUTO</b>                                                         | <b>14.208.304</b>                              | <b>15.717.207</b>                                | <b>(14.208.304)</b>                                  | -                                        | <b>15.717.207</b>                                    |
| <b>(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS</b>                                    |                                                |                                                  |                                                      |                                          |                                                      |
| Despesas com vendas, marketing e logística                                 | (8.609.117)                                    | (9.968.893)                                      | 8.609.117                                            | -                                        | (9.968.893)                                          |
| Despesas administrativas, P&D, TI e projetos                               | (2.536.438)                                    | (3.358.347)                                      | 2.536.438                                            | -                                        | (3.358.347)                                          |
| Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes     | (418.081)                                      | (480.182)                                        | 418.081                                              | -                                        | (480.182)                                            |
| Resultado de equivalência patrimonial                                      | -                                              | -                                                | -                                                    | -                                        | -                                                    |
| Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas                          | (1.048.970)                                    | (1.001.714)                                      | 1.048.970                                            | -                                        | (1.001.714)                                          |
| <b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>                     | <b>1.595.698</b>                               | <b>908.071</b>                                   | <b>(1.595.698)</b>                                   | -                                        | <b>908.071</b>                                       |
| Resultado financeiro                                                       | (545.521)                                      | (692.809)                                        | 545.521                                              | -                                        | (692.809)                                            |
| <b>LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b> | <b>1.050.177</b>                               | <b>215.262</b>                                   | <b>(1.050.177)</b>                                   | -                                        | <b>215.262</b>                                       |
| Imposto de renda e contribuição social                                     | (20.867)                                       | (957.370)                                        | 20.867                                               | -                                        | (957.370)                                            |
| <b>LUCRO (PREJUÍZO) DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS</b>                          | <b>1.029.310</b>                               | <b>(742.108)</b>                                 | <b>(1.029.310)</b>                                   | -                                        | <b>(742.108)</b>                                     |

(i) Saldos patrimoniais consolidados da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas.

(ii) Saldos patrimoniais consolidados da Natura &Co Holding S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas.

(iii) Saldos patrimoniais consolidados da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2024, conforme demonstrações financeiras auditadas, que estão sendo excluídas uma vez que já fazem parte das demonstrações financeiras da Natura &Co Holding S.A.

**NATURA COSMÉTICOS S.A.**  
**Notas explicativas da administração para as informações financeiras consolidadas pro forma não auditadas**  
**Exercício findo em 31 de dezembro de 2024**  
**Valores em milhares de reais – R\$**

**1. Informações gerais**

Em atendimento à Instrução CVM nº 78/22, e em conexão com o processo de reorganização societária, que objetiva a incorporação reversa da controladora integral Natura &Co Holding S.A. (“Natura &Co”) pela Natura Cosméticos S.A. (“Companhia”, “Natura Cosméticos”), foram preparadas as informações financeiras *pro forma* não auditadas, as quais refletem os efeitos da provável incorporação reversa da Natura &Co pela Natura Cosméticos, caso a referida incorporação tivesse acontecido em 1º de janeiro de 2024, para fins das demonstrações do resultado e em 31 de dezembro de 2014, para fins do balanço patrimonial, e não devem ser utilizadas como indicativo de futuras demonstrações financeiras consolidadas ou interpretadas como demonstrações consolidadas do resultado e/ou posição patrimonial e financeira efetiva da Natura Cosméticos.

As empresas envolvidas na operação e objetos destas Informações Financeiras *pro forma* não auditadas, são:

**(A) Natura Cosméticos S.A.**

A Natura Cosméticos, subsidiária integral da Natura &Co é uma sociedade anônima de capital aberto, registrada na Comissão de Valores Mobiliários na “Categoria B”, com sede no Brasil, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguará, CEP 05106-000. A Companhia é uma entidade operacional que possui subsidiárias e controladas no Brasil e no exterior atuando, majoritariamente, no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos.

**(B) Natura &Co Holding S.A.**

Natura &Co foi constituída em 21 de janeiro de 2019 com o objetivo de participar em outras entidades, como sócia ou acionista, que desenvolvam suas atividades principais no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos com sede no Brasil, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, no 1.188, Vila Jaguará, CEP 05106-000.

As marcas sob gestão da Companhia incluem “Natura” e “Avon”. Além de utilizar-se dos mercados de varejo, e-commerce, business-to-business (B2B) e franquias como canais de venda de produtos, as suas controladas destacam-se pela atuação do canal de venda direta, realizada, principalmente, pelos (as) Consultores (as).

Abaixo é apresentada a relação de controladas diretas da Natura &Co em 31 de dezembro de 2024:

|                                   | 2024 |
|-----------------------------------|------|
| Participação direta:              |      |
| Natura Cosméticos S.A. (a)        | 100% |
| Natura &Co International S.à r.l. | 100% |

(a) Entidade envolvida no processo de eventual incorporação reversa.

**NATURA COSMÉTICOS S.A.**

**Notas explicativas da administração para as informações financeiras consolidadas pro forma não auditadas**

**Exercício findo em 31 de dezembro de 2024**

**Valores em milhares de reais – R\$**

**2. Descrição da transação**

O balanço patrimonial *pro forma* (não auditado) do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024 e a demonstração do resultado *pro forma* (não auditada) do exercício findo em 31 de dezembro de 2024 refletem a transação proposta a seguir:

As Administrações da Natura &Co e da Natura Cosméticos propõem a incorporação reversa da Natura &Co por sua subsidiária integral Natura Cosméticos, visando a simplificar a estrutura societária e de governança corporativa do grupo Natura, de forma que a Natura Cosméticos volte a ser sua holding operacional, com ações listadas e negociadas no Novo Mercado da B3, resultando em redução de despesas corporativas, eficiência tributária e geração de valor aos acionistas.

Os termos e condições da transação proposta constam do Protocolo e Justificação de Incorporação da Natura &Co pela Natura Cosméticos firmado entre os administradores de ambas as sociedades. A transação possui como condições precedentes para sua conclusão:

A Natura &Co será incorporada pela Natura Cosméticos valor contábil de seu patrimônio líquido.

O patrimônio líquido da Incorporada foi avaliado por seu valor contábil na data-base de 31 de dezembro de 2024 (“Data-Base”).

Conforme o laudo de avaliação preparado pela administração e avaliado pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., o valor contábil do patrimônio líquido da Natura &Co na Data-Base corresponde a R\$ 15.671.409.349,32 (quinze bilhões, seiscentos e setenta e um milhões, quatrocentos e nove mil, trezentos e quarenta e nove reais e trinta e dois centavos). Para fins da incorporação será desconsiderado o valor da participação da Natura &Co no capital social da Natura Cosméticos, com valor contábil positivo de R\$ 9.209.914.623,06 (nove bilhões, duzentos e nove milhões, novecentos e catorze mil, seiscentos e vinte e três reais e seis centavos), de forma que o valor contábil do patrimônio líquido da Natura &Co em 31 de dezembro de 2024, líquido da participação na Natura Cosméticos, corresponde a R\$ 6.461.494.726,26 (seis bilhões, quatrocentos e sessenta e um milhões, quatrocentos e noventa e quatro mil, setecentos e vinte e seis reais e vinte e seis centavos) (“Valor do Acervo Líquido”).

Sujeito aos termos e condições previstos no protocolo e justificação, com a consumação da incorporação, será atribuída aos acionistas da Natura &Co 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural de emissão da Natura Cosméticos, em substituição a cada ação de emissão da Natura &Co por detida pelos acionistas na data de consumação da incorporação (“Relação de Troca”).

A relação de troca não será ajustada em caso de modificação dos números de ações do capital da Natura Cosméticos e da Natura &Co, incluindo desdobramentos, grupamentos, bonificações em ações, liquidações de exercícios de opções de compra de ações ou ações restritas, negociações com as ações em tesouraria ou qualquer outro evento similar prévio à consumação da Incorporação, tendo em vista que com a efetivação da Incorporação, o investimento da Natura &Co na Natura Cosméticos, será cancelado e eventual modificação do número de ações do capital da Natura &Co será considerada na relação de troca, que considerará a posição acionária na data de consumação da Incorporação.

**NATURA COSMÉTICOS S.A.**

**Notas explicativas da administração para as informações financeiras consolidadas pro forma não auditadas**

**Exercício findo em 31 de dezembro de 2024**

**Valores em milhares de reais – R\$**

A incorporação resultará em aumento do capital social da Natura Cosméticos no valor de R\$ 4.000.000.000,00 (quatro bilhões de reais), correspondente a parte ao Valor do Acervo Líquido incorporado, sendo o restante destinado à reserva de capital. (“Aumento de Capital”). Com a efetivação da Incorporação, o investimento da Natura &Co na Natura Cosméticos, correspondente nesta data a 1.390.615.155 (um bilhão e trezentos e noventa milhões, seiscentos e quinze mil, cento e cinquenta e cinco) ações ordinárias de emissão da Incorporada, será cancelado e a Natura Cosméticos emitir 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural representativa de seu capital para cada ação emissão da Natura &Co detida pelos acionistas na data de consumação da Incorporação. Assim, após o aumento de capital, o capital social da Natura Cosméticos passará a ser de R\$ 6.000.000 (seis bilhões de reais), e estima-se que seja dividido em 1.390.615.155 (um bilhão e trezentos e noventa milhões, seiscentos e quinze mil, cento e cinquenta e cinco) ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal. A quantidade de ações em que se divide o capital social da Natura Cosméticos. será ajusta em função da quantidade de ações mantidas em tesouraria pela Natura &Co na data da consumação da Incorporação, que serão canceladas, sem substituição por ações de emissão da Natura Cosméticos.

Após a obtenção das aprovações assembleares pelos acionistas da Natura &Co e da Natura Cosméticos, a consumação da Incorporação dependerá da satisfação e verificação das seguintes condições suspensivas:

- (i) a deferimento pela CVM da conversão da Natura Cosméticos de emissor categoria “B” para emissor categoria “A”; e
- (ii) o deferimento da listagem da Natura Cosméticos no Novo Mercado da B3.

Com a implementação do processo de incorporação reversa, a Natura &Co deixará de existir, passando então a Natura Cosméticos a vigorar como holding do Grupo. A Natura Cosméticos passará a ter suas ações negociadas na B3, sob o ticker “NATU3”.

Desta forma, os atuais acionistas da Natura &Co passarão a ser acionistas da Natura Cosméticos com a mesma proporção do seu capital social.

**3. Base de preparação das informações financeiras *pro forma* (não auditadas)**

As informações financeiras consolidadas *pro forma* (não auditadas) foram elaboradas e estão sendo apresentadas conforme a Norma Brasileira de Contabilidade CTG06 - Apresentação de Informações Financeiras pro forma não auditadas aprovada pelo Conselho Federal de Contabilidade, que tem por base a Orientação Técnica OCPC06 - Apresentação de Informações Financeiras *pro forma*, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovado pela Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”). Essas informações financeiras consolidadas *pro forma* (não auditadas) foram aprovadas pela Administração da Natura &Co em 25 de março de 2025.

De maneira análoga à prática contábil adotada pela Companhia em combinações de negócios envolvendo entidades ou negócios sob controle comum, no qual todas as entidades e negócios estejam sob controle comum e são controlados pela mesma parte ou partes, antes e depois da combinação de negócio, e esse

**NATURA COSMÉTICOS S.A.****Notas explicativas da administração para as informações financeiras consolidadas pro forma não auditadas****Exercício findo em 31 de dezembro de 2024****Valores em milhares de reais – R\$**

controle não é transitório, nestas demonstrações financeiras proforma a Companhia adota a prática contábil do custo precedente, a qual entende que representa melhor a transação ocorrida e fornece ao investidor uma informação de maior relevância.

As demonstrações contábeis da Companhia, com a adoção da prática contábil do custo precedente, foram preparadas para refletir: (a) os resultados históricos de operações e posição financeira da Natura Cosméticos e da Companhia, em uma base combinada; (b) os efeitos da incorporação das ações da Natura pela Companhia, que representam as informações contábeis base para seu investimento na Natura; e (c) a participação de não controladores na Companhia, que foi determinada pela participação proporcional patrimônio líquido identificável e lucro líquido.

O balanço patrimonial consolidado *pro forma* (não auditado) foi preparado, no formato *pro forma*, tomando por base as demonstrações financeiras consolidadas da Natura Cosméticos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, considerando que a incorporação da Natura &Co tivesse ocorrido em 31 de dezembro de 2024.

A demonstração consolidada do resultado *pro forma* (não auditada) foi preparado, no formato *pro forma*, tomando por base as demonstrações financeiras consolidadas da Natura Cosméticos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, considerando que a incorporação da Natura &Co tivesse ocorrido em 1º de janeiro de 2024.

As informações financeiras consolidadas *pro forma* (não auditadas) devem ser lidas em conjunto com, bem como são referidas em sua totalidade e derivam das:

- As demonstrações financeiras consolidadas (daqui em diante denominada “demonstrações financeiras”) para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024 da Natura Cosméticos elaboradas e apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as normas da Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) e os pronunciamentos, interpretações e orientações do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (“CPC”) e em conformidade com as *International Financial Reporting Standards* (“IFRS”), atualmente denominadas pela Fundação IFRS como “normas contábeis IFRS”, emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (“IASB”), e pelas disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, as quais foram auditadas pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., a qual emitiu o relatório do auditor independente, sem modificações, em 13 de março de 2025; e
- As demonstrações financeiras da Natura &Co para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, as quais contemplam a controlada Natura &Co Holdings, elaboradas e apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as normas da Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) e os pronunciamentos, interpretações e orientações do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (“CPC”) e em conformidade com as *International Financial Reporting Standards* (“IFRS”), atualmente denominadas pela Fundação IFRS como “normas contábeis IFRS”, emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (“IASB”), e pelas disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, as quais foram auditadas pela

**NATURA COSMÉTICOS S.A.**

**Notas explicativas da administração para as informações financeiras consolidadas pro forma não auditadas**

**Exercício findo em 31 de dezembro de 2024**

**Valores em milhares de reais – R\$**

PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., a qual emitiu o relatório do auditor independente, sem modificações, em 14 de março de 2025.

As informações financeiras consolidadas *pro forma* (não auditadas) devem ser lidas em conjunto com as demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024 da Natura &Co e da Natura Cosméticos.

Os ajustes *pro forma* baseiam-se em informações disponíveis atualmente e determinadas estimativas e premissas, sendo que os resultados reais podem diferir dos ajustes *pro forma*. Entretanto, a Administração entende que tais premissas e estimativas fornecem uma base razoável para apresentar os efeitos significativos das respectivas transações e que os ajustes *pro forma* são apoiados por fatos e refletem adequadamente essas premissas e estimativas.

As informações financeiras consolidadas *pro forma* (não auditadas) foram preparadas e são apresentadas somente para fins de informação e não possuem a intenção de representar os resultados consolidados da Natura Cosméticos ou sua posição financeira se a potencial transação tivesse ocorrido em 31 de dezembro de 2024, e não devem ser utilizadas como indicativo de resultados de suas operações futuras ou de sua posição financeira.

As informações financeiras consolidadas *pro forma* (não auditadas) foram preparadas em base recorrente, logo, não incluem eventuais ganhos (perdas) não recorrentes ou perdas advindas da eventual transação.

**4. Ajustes *pro forma***

As informações financeiras *pro forma* (não auditadas) foram elaboradas e apresentadas a partir das demonstrações contábeis históricas de cada entidade e os ajustes *pro forma* foram determinados com base em premissas e estimativas, as quais acreditamos serem razoáveis, e incluem os seguintes ajustes:

- A) Eliminação dos saldos de patrimônio líquido da Natura &Co no processo de consolidação *pro forma* da Natura Cosméticos; e
- B) Aumento de capital social no montante de R\$ 4.000.000 (quatro bilhões de reais) e reserva de capital de R\$ 2.461.493 (dois bilhões, quatrocentos e sessenta e um milhões, quatrocentos e noventa e três mil reais), os quais contemplam o patrimônio líquido da Natura &Co, após a eliminação do investimento associado a Natura Cosméticos, devidamente informados no Protocolo e Justificação de Incorporação da Natura &Co pela Natura Cosméticos.

## Certificado de Conclusão

Identificação de envelope: 3EDB44AE-9822-4FAA-AEF2-04BCBDD951B4

Status: Concluído

Assunto: Complete com o Docusign: PP1 - NATURACOSMETICOSPROFORMADEZ24.REL.DOCX, PP2 -Natura Cosméticos -...

LoS / Área: Assurance (Audit, CMAAS)

Tipo de Documento: Relatórios ou Deliverables

Envelope fonte:

Documentar páginas: 12

Assinaturas: 1

Remetente do envelope:

Certificar páginas: 8

Rubrica: 0

Anelise Pironatto

Assinatura guiada: Ativado

Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, 16º e 17º

Selo com Envelopeld (ID do envelope): Ativado

andares, Edifício Adalberto Dellape Baptista B32, Itai

Fuso horário: (UTC-03:00) Brasília

São Paulo, São Paulo 04538-132

anelise.pironatto@pwc.com

Endereço IP: 34.100.9.85

## Rastreamento de registros

Status: Original

25 de março de 2025 | 21:32

Portador: Anelise Pironatto

anelise.pironatto@pwc.com

Local: DocuSign

Status: Original

25 de março de 2025 | 21:40

Portador: CEDOC Brasil

BR\_Sao-Paulo-Arquivo-Atendimento-Team

Local: DocuSign

@pwc.com

## Eventos do signatário

Sergio Dias

Cargo do Signatário: Partner

sergio.dias@pwc.com

Partner

PricewaterhouseCoopers

Nível de segurança: E-mail, Autenticação da conta (Nenhuma), Certificado Digital

### Detalhes do provedor de assinatura:

Tipo de assinatura: ICP Smart Card

Emissor da assinatura: AC SERASA RFB v5

Cargo do Signatário: Partner

### Termos de Assinatura e Registro Eletrônico:

Não oferecido através da Docusign

## Assinatura

Signed by:  
  
C013101A63374A5...

Adoção de assinatura: Estilo pré-selecionado

Usando endereço IP: 34.100.9.85

## Registro de hora e data

Enviado: 25 de março de 2025 | 21:35

Visualizado: 25 de março de 2025 | 21:37

Assinado: 25 de março de 2025 | 21:40

| Eventos do signatário presencial                                                                                                                                                                  | Assinatura     | Registro de hora e data                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eventos de entrega do editor                                                                                                                                                                      | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Evento de entrega do agente                                                                                                                                                                       | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Eventos de entrega intermediários                                                                                                                                                                 | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Eventos de entrega certificados                                                                                                                                                                   | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Eventos de cópia                                                                                                                                                                                  | Status         | Registro de hora e data                                                                                                   |
| Anelise Pironatto<br>anelise.pironatto@pwc.com<br>Nível de segurança: E-mail, Autenticação da conta (Nenhuma)<br>Termos de Assinatura e Registro Eletrônico:<br>Não oferecido através da Docusign | <b>Copiado</b> | Enviado: 25 de março de 2025   21:40<br>Visualizado: 25 de março de 2025   21:40<br>Assinado: 25 de março de 2025   21:40 |

| Eventos de cópia                                                                                                                                                                                                                                                                  | Status                 | Registro de hora e data              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Leonardo de Paula<br>leonardo.de.paula@pwc.com<br>Nível de segurança: E-mail, Autenticação da conta (Nenhuma)<br><b>Termos de Assinatura e Registro Eletrônico:</b><br>Aceito: 08 de setembro de 2023   07:37<br>ID: b6c472a4-f8c5-424e-a37f-85489ee49a38<br>Nome da empresa: PwC | Copiado                | Enviado: 25 de março de 2025   21:35 |
| Mozart Leite<br>mozart.leite@pwc.com<br>PwC BR<br>Nível de segurança: E-mail, Autenticação da conta (Nenhuma)<br><b>Termos de Assinatura e Registro Eletrônico:</b><br>Não oferecido através da DocuSign                                                                          | Copiado                | Enviado: 25 de março de 2025   21:35 |
| Eventos com testemunhas                                                                                                                                                                                                                                                           | Assinatura             | Registro de hora e data              |
| Eventos do tabelião                                                                                                                                                                                                                                                               | Assinatura             | Registro de hora e data              |
| Eventos de resumo do envelope                                                                                                                                                                                                                                                     | Status                 | Carimbo de data/hora                 |
| Envelope enviado                                                                                                                                                                                                                                                                  | Com hash/criptografado | 25 de março de 2025   21:35          |
| Entrega certificada                                                                                                                                                                                                                                                               | Segurança verificada   | 25 de março de 2025   21:37          |
| Assinatura concluída                                                                                                                                                                                                                                                              | Segurança verificada   | 25 de março de 2025   21:40          |
| Concluído                                                                                                                                                                                                                                                                         | Segurança verificada   | 25 de março de 2025   21:40          |
| Eventos de pagamento                                                                                                                                                                                                                                                              | Status                 | Carimbo de data/hora                 |
| Termos de Assinatura e Registro Eletrônico                                                                                                                                                                                                                                        |                        |                                      |

## **CONSENTIMENTO PARA RECEBIMENTO ELETRÔNICO DE REGISTROS ELETRÔNICOS E DIVULGAÇÕES DE ASSINATURA**

### **Registro Eletrônicos e Divulgação de Assinatura**

Periodicamente, a PwC poderá estar legalmente obrigada a fornecer a você determinados avisos ou divulgações por escrito. Estão descritos abaixo os termos e condições para fornecer-lhe tais avisos e divulgações eletronicamente através do sistema de assinatura eletrônica da DocuSign, Inc. (DocuSign). Por favor, leia cuidadosa e minuciosamente as informações abaixo, e se você puder acessar essas informações eletronicamente de forma satisfatória e concordar com estes termos e condições, por favor, confirme seu aceite clicando sobre o botão “Eu concordo” na parte inferior deste documento.

### **Obtenção de cópias impressas**

A qualquer momento, você poderá solicitar de nós uma cópia impressa de qualquer registro fornecido ou disponibilizado eletronicamente por nós a você. Você poderá baixar e imprimir os documentos que lhe enviamos por meio do sistema DocuSign durante e imediatamente após a sessão de assinatura, e se você optar por criar uma conta de usuário DocuSign, você poderá acessá-los por um período de tempo limitado (geralmente 30 dias) após a data do primeiro envio a você. Após esse período, se desejar que enviemos cópias impressas de quaisquer desses documentos do nosso escritório para você, cobraremos de você uma taxa de R\$ 0.00 por página. Você pode solicitar a entrega de tais cópias impressas por nós seguindo o procedimento descrito abaixo.

### **Revogação de seu consentimento**

Se você decidir receber de nós avisos e divulgações eletronicamente, você poderá, a qualquer momento, mudar de ideia e nos informar, posteriormente, que você deseja receber avisos e divulgações apenas em formato impresso. A forma pela qual você deve nos informar da sua decisão de receber futuros avisos e divulgações em formato impresso e revogar seu consentimento para receber avisos e divulgações está descrita abaixo.

### **Consequências da revogação de consentimento**

Se você optar por receber os avisos e divulgações requeridos apenas em formato impresso, isto retardará a velocidade na qual conseguimos completar certos passos em transações que te envolvam e a entrega de serviços a você, pois precisaremos, primeiro, enviar os avisos e divulgações requeridos em formato impresso, e então esperar até recebermos de volta a confirmação de que você recebeu tais avisos e divulgações impressos. Para indicar a nós que você mudou de ideia, você deverá revogar o seu consentimento através do preenchimento do formulário “Revogação de Consentimento” da DocuSign na página de assinatura de um envelope DocuSign, ao invés de assiná-lo. Isto indicará que você revogou seu consentimento para receber avisos e divulgações eletronicamente e você não poderá mais usar o sistema DocuSign para receber de nós, eletronicamente, as notificações e consentimentos necessários ou para assinar eletronicamente documentos enviados por nós.

### **Todos os avisos e divulgações serão enviados a você eletronicamente**

A menos que você nos informe o contrário, de acordo com os procedimentos aqui descritos, forneceremos eletronicamente a você, através da sua conta de usuário da DocuSign, todos os avisos, divulgações, autorizações, confirmações e outros documentos necessários que devam ser fornecidos ou disponibilizados a você durante o nosso relacionamento. Para mitigar o risco de você inadvertidamente deixar de receber qualquer aviso ou divulgação, nós preferimos fornecer todos os avisos e divulgações pelo mesmo método e para o mesmo endereço que você nos forneceu. Assim, você poderá receber todas as divulgações e avisos eletronicamente ou em formato impresso, através do correio. Se você não concorda com este processo, informe-nos conforme descrito abaixo. Por favor, veja também o parágrafo imediatamente acima, que descreve as consequências da sua escolha de não receber de nós os avisos e divulgações eletronicamente.

### **Como contatar a PwC:**

Você pode nos contatar para informar sobre suas mudanças de como podemos contatá-lo eletronicamente, solicitar cópias impressas de determinadas informações e revogar seu consentimento prévio para receber avisos e divulgações em formato eletrônico, conforme abaixo:

To contact us by email send messages to: [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com)

Para nos contatar por e-mail, envie mensagens para: [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com)

### **Para informar seu novo endereço de e-mail a PwC:**

Para nos informar sobre uma mudança em seu endereço de e-mail, para o qual nós devemos enviar eletronicamente avisos e divulgações, você deverá nos enviar uma mensagem por e-mail para o endereço [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) e informar, no corpo da mensagem: seu endereço de e-mail anterior, seu novo endereço de e-mail. Nós não solicitamos quaisquer outras informações para mudar seu endereço de e-mail. We do not require any other information from you to change your email address.

Adicionalmente, você deverá notificar a DocuSign, Inc para providenciar que o seu novo endereço de e-mail seja refletido em sua conta DocuSign, seguindo o processo para mudança de e-mail no sistema DocuSign.

### **Para solicitar cópias impressas a PwC:**

Para solicitar a entrega de cópias impressas de avisos e divulgações previamente fornecidos por nós eletronicamente, você deverá enviar uma mensagem de e-mail para [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) e informar, no corpo da mensagem: seu endereço de e-mail, nome completo, endereço postal no Brasil e número de telefone. Nós cobraremos de você o valor referente às cópias neste momento, se for o caso.

### **Para revogar o seu consentimento perante a PwC:**

Para nos informar que não deseja mais receber futuros avisos e divulgações em formato eletrônico, você poderá:

- (i) recusar-se a assinar um documento da sua sessão DocuSign, e na página seguinte, assinalar o item indicando a sua intenção de revogar seu consentimento; ou
- (ii) enviar uma mensagem de e-mail para [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) e informar, no corpo da mensagem, seu endereço de e-mail, nome completo, endereço postal no Brasil e número de telefone. Nós não precisamos de quaisquer outras informações de você para revogar seu consentimento. Como consequência da revogação de seu consentimento para documentos online, as transações levarão um tempo maior para serem processadas. We do not need any other information from you to withdraw consent. The consequences of your withdrawing consent for online documents will be that transactions may take a longer time to process.

**Hardware e software necessários\*\*:**

- (i) Sistemas Operacionais: Windows® 2000, Windows® XP, Windows Vista®; Mac OS®
- (ii) Navegadores: Versões finais do Internet Explorer® 6.0 ou superior (Windows apenas); Mozilla Firefox 2.0 ou superior (Windows e Mac); Safari™ 3.0 ou superior (Mac apenas)
- (iii) Leitores de PDF: Acrobat® ou software similar pode ser exigido para visualizar e imprimir arquivos em PDF.
- (iv) Resolução de Tela: Mínimo 800 x 600
- (v) Ajustes de Segurança habilitados: Permitir cookies por sessão

\*\* Estes requisitos mínimos estão sujeitos a alterações. No caso de alteração, será solicitado que você aceite novamente a divulgação. Versões experimentais (por ex.: beta) de sistemas operacionais e navegadores não são suportadas.

**Confirmação de seu acesso e consentimento para recebimento de materiais eletronicamente:**

Para confirmar que você pode acessar essa informação eletronicamente, a qual será similar a outros avisos e divulgações eletrônicos que enviaremos futuramente a você, por favor, verifique se foi possível ler esta divulgação eletrônica e que também foi possível imprimir ou salvar eletronicamente esta página para futura referência e acesso; ou que foi possível enviar a presente divulgação e consentimento, via e-mail, para um endereço através do qual seja possível que você o imprima ou salve para futura referência e acesso. Além disso, caso concorde em receber avisos e divulgações exclusivamente em formato eletrônico nos termos e condições descritos acima, por favor, informe-nos clicando sobre o botão “Eu concordo” abaixo.

Ao selecionar o campo “Eu concordo”, eu confirmo que:

(i) Eu posso acessar e ler este documento eletrônico, denominado CONSENTIMENTO PARA RECEBIMENTO ELETRÔNICO DE REGISTRO ELETRÔNICO E DIVULGAÇÃO DE ASSINATURA; e

(ii) Eu posso imprimir ou salvar ou enviar por e-mail esta divulgação para onde posso imprimi-la para futura referência e acesso; e (iii) Até ou a menos que eu notifique a PwC conforme descrito acima, eu consinto em receber exclusivamente em formato eletrônico, todos os avisos, divulgações, autorizações, aceites e outros documentos que devam ser fornecidos ou disponibilizados para mim por PwC durante o curso do meu relacionamento com você.

#### **ELECTRONIC RECORD AND SIGNATURE DISCLOSURE**

From time to time, PwC (we, us or Company) may be required by law to provide to you certain written notices or disclosures. Described below are the terms and conditions for providing to you such notices and disclosures electronically through the DocuSign system. Please read the information below carefully and thoroughly, and if you can access this information electronically to your satisfaction and agree to this Electronic Record and Signature Disclosure (ERSD), please confirm your agreement by selecting the check-box next to 'I agree to use electronic records and signatures' before clicking 'CONTINUE' within the DocuSign system.

#### **Getting paper copies**

At any time, you may request from us a paper copy of any record provided or made available electronically to you by us. You will have the ability to download and print documents we send to you through the DocuSign system during and immediately after the signing session and, if you elect to create a DocuSign account, you may access the documents for a limited period of time (usually 30 days) after such documents are first sent to you. After such time, if you wish for us to send you paper copies of any such documents from our office to you, you will be charged a \$0.00 per-page fee. You may request delivery of such paper copies from us by following the procedure described below.

#### **Withdrawing your consent**

If you decide to receive notices and disclosures from us electronically, you may at any time change your mind and tell us that thereafter you want to receive required notices and disclosures only in paper format. How you must inform us of your decision to receive future notices and disclosure in paper format and withdraw your consent to receive notices and disclosures electronically is described below.

#### **Consequences of changing your mind**

If you elect to receive required notices and disclosures only in paper format, it will slow the speed at which we can complete certain steps in transactions with you and delivering services to you because we will need first to send the required notices or disclosures to you in paper format,

and then wait until we receive back from you your acknowledgment of your receipt of such paper notices or disclosures. Further, you will no longer be able to use the DocuSign system to receive required notices and consents electronically from us or to sign electronically documents from us.

### **All notices and disclosures will be sent to you electronically**

Unless you tell us otherwise in accordance with the procedures described herein, we will provide electronically to you through the DocuSign system all required notices, disclosures, authorizations, acknowledgements, and other documents that are required to be provided or made available to you during the course of our relationship with you. To reduce the chance of you inadvertently not receiving any notice or disclosure, we prefer to provide all of the required notices and disclosures to you by the same method and to the same address that you have given us. Thus, you can receive all the disclosures and notices electronically or in paper format through the paper mail delivery system. If you do not agree with this process, please let us know as described below. Please also see the paragraph immediately above that describes the consequences of your electing not to receive delivery of the notices and disclosures electronically from us.

### **How to contact PwC:**

You may contact us to let us know of your changes as to how we may contact you electronically, to request paper copies of certain information from us, and to withdraw your prior consent to receive notices and disclosures electronically as follows:

To contact us by email send messages to: [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com)

### **To advise PwC of your new email address**

To let us know of a change in your email address where we should send notices and disclosures electronically to you, you must send an email message to us at [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) and in the body of such request you must state: your previous email address, your new email address. We do not require any other information from you to change your email address.

If you created a DocuSign account, you may update it with your new email address through your account preferences.

### **To request paper copies from PwC**

To request delivery from us of paper copies of the notices and disclosures previously provided by us to you electronically, you must send us an email to [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) and in the body of such request you must state your email address, full name, mailing address, and telephone number. We will bill you for any fees at that time, if any.

### **To withdraw your consent with PwC**

To inform us that you no longer wish to receive future notices and disclosures in electronic format you may:

- i. decline to sign a document from within your signing session, and on the subsequent page, select the check-box indicating you wish to withdraw your consent, or you may;
- ii. send us an email to [fiche.alessandra@pwc.com](mailto:fiche.alessandra@pwc.com) and in the body of such request you must state your email, full name, mailing address, and telephone number. We do not need any other information from you to withdraw consent.. The consequences of your withdrawing consent for online documents will be that transactions may take a longer time to process..

### **Required hardware and software**

The minimum system requirements for using the DocuSign system may change over time. The current system requirements are found here: <https://support.docusign.com/guides/signer-guide-signing-system-requirements>.

### **Acknowledging your access and consent to receive and sign documents electronically**

To confirm to us that you can access this information electronically, which will be similar to other electronic notices and disclosures that we will provide to you, please confirm that you have read this ERSD, and (i) that you are able to print on paper or electronically save this ERSD for your future reference and access; or (ii) that you are able to email this ERSD to an email address where you will be able to print on paper or save it for your future reference and access. Further, if you consent to receiving notices and disclosures exclusively in electronic format as described herein, then select the check-box next to 'I agree to use electronic records and signatures' before clicking 'CONTINUE' within the DocuSign system.

By selecting the check-box next to 'I agree to use electronic records and signatures', you confirm that:

- You can access and read this Electronic Record and Signature Disclosure; and
- You can print on paper this Electronic Record and Signature Disclosure, or save or send this Electronic Record and Disclosure to a location where you can print it, for future reference and access; and
- Until or unless you notify PwC as described above, you consent to receive exclusively through electronic means all notices, disclosures, authorizations, acknowledgements, and other documents that are required to be provided or made available to you by PwC during the course of your relationship with PwC.

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO VIII**

**Anexo I à Resolução CVM 81 - Incorporação**

## Informações relativas à Incorporação - Anexo I à Resolução CVM 81/22

Em cumprimento ao disposto no artigo 22 da Resolução CVM 81/22, a Natura &Co Holding S.A. ("Natura &Co", "Companhia" e "Incorporada") disponibiliza as seguintes informações sobre a proposta de incorporação da Natura &Co por sua subsidiária integral, Natura Cosméticos S.A. ("Natura Cosméticos", "Natura" e "Incorporadora"), a ser deliberada na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia, a ser realizada em 25 de abril de 2025, às 9h30 ("Incorporação" e "AGOE", respectivamente):

### 1. Protocolo e Justificação da operação, nos termos dos arts. 224 e 225 da Lei nº 6.404, de 1976:

O Protocolo e Justificação se encontra nos Anexo V a esta Proposta.

### 2. Demais acordos, contratos e pré-contratos regulando o exercício do direito de voto ou a transferência de ações de emissão das sociedades subsistentes ou resultantes da operação, arquivados na sede da companhia ou dos quais o controlador da companhia seja parte:

Permanece inalterado o Acordo de Acionistas arquivado na sede da Companhia, com vigência até 30 de maio de 2025, conforme estabelecido no Quarto Aditivo ao Acordo de Acionistas celebrado em 10 de fevereiro de 2025, que tem como partes os cinco blocos de acionistas formados por membros e veículos de investimento das famílias Seabra, Leal, Passos, Pinotti e Mattos, e vincula um total de 518.557.236 ações ordinárias, que formam o grupo de controle minoritário da Companhia.

Após a consumação da Incorporação, ou até a data de expiração, o que ocorrer primeiro, o Acordo de Acionistas será aditado exclusivamente para que seja migrado para a Natura Cosméticos, sem qualquer alteração relevante em seus termos e condições.

### 3. Descrição da operação, incluindo:

#### a) Termos e condições:

A operação envolve a incorporação da Natura &Co pela Natura, de modo que a Natura &Co será extinta e a Natura a sucederá, a título universal e sem solução de continuidade, em todos os bens, direitos e obrigações, nos termos do artigo 227 da Lei das S.A. e de acordo com os termos e condições do Protocolo e Justificação.

A Natura é a principal operacional do Grupo Natura, e subsidiária integral da Natura &Co desde 2019, quando suas ações foram incorporadas pela Natura &Co no contexto da aquisição da Avon Products, Inc. Desde 2022, o Grupo Natura vem executando uma estratégia de reorganização e simplificação de sua estrutura societária e de governança corporativa.

Nesse contexto, a Incorporação visa simplificar a estrutura societária e de governança corporativa do Grupo, de forma que a Natura volte a ser sua holding operacional, com ações listadas e negociadas no Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), resultando em redução de despesas corporativas, eficiência tributária e geração de valor aos acionistas.

A consumação da Incorporação estará sujeita ao deferimento pela CVM da conversão de emissor categoria "B" para emissor categoria "A" e à listagem no Novo Mercado da B3.

Exceto conforme disposto acima, a realização da Incorporação não estará sujeita à aprovação dos órgãos de defesa da concorrência ou de qualquer outra autoridade governamental, quer no Brasil, quer no exterior.

#### b) Obrigações de indenizar:

##### (i) Os administradores de qualquer das companhias envolvidas

Não há.

##### (ii) Caso a operação não se concretize

Não aplicável.

**c) Tabela comparativa dos direitos, vantagens e restrições das ações das sociedades envolvidas ou resultantes, antes e depois da operação:**

As ações da Natura Cosméticos conferirão aos acionistas da Companhia os mesmos direitos, vantagens e restrições, conforme dispostos no quadro abaixo, que sumariza as características das ações de emissão da Natura Cosméticos a serem emitidas em substituição às ações da Companhia:

|                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Direito a dividendos:</b>                                                           | <p>Conforme disposto no Estatuto Social da Natura Cosméticos, os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% (trinta por cento) sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes:</p> <p>(i) 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, para constituição da reserva legal, que não excederá a 20% (vinte por cento) do capital social da Companhia;</p> <p>(ii) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas;</p> <p>(iii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências;</p> <p>(iv) poderá ser destinada para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório, nos termos do artigo 195-A da Lei das S.A.; e</p> <p>(v) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei das S.A.).</p> |
| <b>Direito a voto:</b>                                                                 | Pleno.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Conversibilidade:</b>                                                               | Não aplicável.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Direito no reembolso de capital:</b>                                                | Nos casos previstos em lei, o valor de reembolso das ações, a ser pago pela Natura Cosméticos aos acionistas dissidentes de deliberação da Assembleia Geral que tenham exercido direito de retirada, deverá corresponder ao valor econômico de tais ações, a ser apurado em avaliação aceita nos termos dos parágrafos 3º e 4º do artigo 45 da Lei das S.A., sempre que tal valor for inferior ao valor patrimonial contábil constante do último balanço aprovado pela Assembleia Geral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Restrição à circulação:</b>                                                         | Não aplicável.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários:</b> | De acordo com a Lei das S.A., o Estatuto Social da Natura Cosméticos e as deliberações adotadas por seus acionistas em Assembleias Gerais não podem privar os seus acionistas dos seguintes direitos: (i) direito a participar na distribuição dos lucros; (ii) direito a participar, na proporção da sua participação no capital social, na distribuição de quaisquer ativos remanescentes na hipótese de liquidação da companhia; (iii) direito de preferência na subscrição de ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição, exceto em determinadas circunstâncias previstas na Lei das S.A.; (iv) direito de fiscalizar, na forma prevista na Lei das S.A., a gestão dos negócios sociais; e (v) direito a retirar-se nos casos previstos na Lei das S.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Outras características relevantes:</b>                                              | Qualquer Acionista Relevante, conforme definido no Estatuto Social da Natura Cosméticos, que adquira ou se torne titular de ações de emissão da Natura Cosméticos, em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Natura Cosméticos deverá, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de aquisição ou do evento que resultou na titularidade de ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro de, conforme o caso, uma oferta pública para aquisição da totalidade das ações de emissão da Companhia (" <u>OPA</u> "), observando-se o disposto na regulamentação aplicável da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, os regulamentos da B3 e os termos do Estatuto Social da Natura Cosméticos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**d) Eventual necessidade de aprovação por debenturistas ou outros credores:**

Será assegurado aos debenturistas da 13ª emissão da Natura Cosméticos S.A. e aos debenturistas da 12ª emissão, lastro dos Certificados de Recebíveis Imobiliários da 1ª (Primeira), da 2ª (Segunda) e da 3ª (Terceira) Séries da 54ª (Quinquagésima Quarta) Emissão da Virgo Companhia de Securitização, Lastreados em Créditos Imobiliários Devidos pela Natura Cosméticos S.A., que o desejarem, durante o prazo mínimo de 6 (seis) meses a contar da data da publicação das atas da assembleia relativa à operação, o resgate das debêntures de que forem titulares, nos termos do § 1º do art. 231 da Lei 6.404/76.

Não há necessidade de obtenção de consentimentos, renúncias e/ou aprovações por escrito de terceiros para evitar qualquer rescisão, vencimento antecipado, oneração ou efeito adverso a contratos, operações e/ou outros compromissos assumidos pela Companhia e pela Natura Cosméticos para fins da consumação da Incorporação.

**e) Elementos ativos e passivos que formarão cada parcela do patrimônio, em caso de cisão:**

Não aplicável.

**f) Intenção das companhias resultantes de obter registro de emissor de valores mobiliários:**

A Natura Cosméticos irá apresentar, nos próximos dias, o pedido de conversão do registro de emissor categoria "B" para categoria "A" perante a CVM, e o pedido de listagem de ações no segmento do Novo Mercado da B3.

**4. Planos para condução dos negócios sociais, notadamente no que se refere a eventos societários específicos que se pretenda promover:**

Conforme mencionado no item 3(a) acima, se consumada a Incorporação, a Companhia será extinta. Com relação à Natura Cosméticos, não há, nesta data, qualquer decisão ou planos relacionados a eventos societários específicos que se pretenda promover após a consumação da Incorporação.

Todavia, a Natura avalia quaisquer estruturas que contribuam para a redução de despesas corporativas para geração de valor aos acionistas e, conforme divulgado anteriormente, a Natura continua avaliando alternativas estratégicas para a Avon International, os quais podem incluir uma possível venda, assim como outras opções estratégicas.

**5. Análise dos seguintes aspectos da operação:**

**a) Descrição dos principais benefícios esperados, incluindo: (i) Sinergias; (ii) Benefícios fiscais; (iii) Vantagens estratégicas:**

A Incorporação proposta contribuirá para a redução de despesas e maior eficiência na alocação de capital para desenvolvimento das operações unificadas, gerando ganhos de eficiência administrativa e financeira, bem como da simplificação e racionalização da estrutura societária e geração de valor aos acionistas.

**b) Custos:**

A Companhia estima que os custos e despesas totais, incluindo custos e despesas para a realização e efetivação da Incorporação relacionados à publicação e registro dos atos societários, bem como honorários de avaliador, somem, aproximadamente, R\$400.000,00 (quatrocentos mil reais).

**c) Fatores de risco:**

A administração da Companhia não vislumbra riscos relevantes na implementação da Incorporação, além dos riscos usuais para esse tipo de transação.

**d) Caso se trate de transação com parte relacionada, eventuais alternativas que poderiam ter sido utilizadas para atingir os mesmos objetivos, indicando as razões pelas quais essas alternativas foram descartadas:**

A administração da Companhia entende que a incorporação pela qual a Natura &Co, holding não operacional do Grupo Natura, é incorporada por sua subsidiária integral Natura Cosméticos, é a alternativa mais adequada, pois permite a consolidação das operações sob uma estrutura societária otimizada, garantindo maior eficiência operacional, simplificação da governança e racionalização dos custos administrativos e financeiros.

A operação inversa, pela qual a Natura Cosméticos seria incorporada pela Natura &Co foi descartada por não atingir os mesmos objetivos, tendo em vista que a Natura Cosméticos é uma sociedade operacional, sendo sua incorporação uma operação complexa e de difícil implementação.

**e) Relação de substituição:**

Sujeito aos termos e condições previstos no Protocolo e Justificação, com a consumação da Incorporação, será atribuída aos acionistas da Natura &Co 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural de emissão da Natura Cosméticos, em substituição a cada ação de emissão da Natura &Co por detida pelos acionistas na data de consumação da Incorporação ("Relação de Troca").

**f) Nas operações envolvendo sociedades controladoras, controladas ou sociedades sob controle comum:**

**(i) Relação de substituição de ações calculada de acordo com o art. 264 da Lei nº 6.404, de 1976**

Não aplicável, tendo em vista que se trata de uma incorporação reversa em que a Incorporadora é subsidiária integral da Incorporada e todos os acionistas da Natura &Co manterão seus percentuais de participação acionária inalterados, não havendo diluição. Independentemente da Relação de Troca, não se aplicam as exigências de cálculo das relações de substituição dos acionistas não controladores nos termos do artigo 264 da Lei das S.A., nem as recomendações do Parecer de Orientação CVM n.º 35, de 2008.

**(ii) Descrição detalhada do processo de negociação da relação de substituição e demais termos e condições da operação**

Não aplicável, tendo em vista que a Incorporação acarretará a extinção da Natura &Co, todas as ações de emissão da Natura &Co serão canceladas e substituídas por ações de emissão da Natura Cosméticos, com base na Relação de Troca. As ações eventualmente mantidas em tesouraria pela Natura &Co na data da consumação da Incorporação serão canceladas, sem substituição por ações de emissão da Natura Cosméticos.

Além disso, a Relação de Troca não será ajustada em caso de modificação do número de ações do capital da Natura Cosméticos e da Natura &Co, incluindo desdobramentos, grupamentos, bonificações em ações, liquidações de exercícios de opções de compra de ações ou ações restritas, negociações com as ações em tesouraria ou qualquer outro evento similar prévio à consumação da Incorporação, tendo em vista que com a efetivação da Incorporação, o investimento da Natura &Co na Natura Cosméticos, será cancelado e eventual modificação do número de ações do capital da Natura &Co será considerada na Relação de Troca, que considerará a posição acionária na data de consumação da Incorporação.

**(iii) Caso a operação tenha sido precedida, nos últimos 12 (doze) meses, de uma aquisição de controle ou de aquisição de participação em bloco de controle**

**a) Análise comparativa da relação de substituição e do preço pago na aquisição de controle:**

Não aplicável.

**b) Razões que justificam eventuais diferenças de avaliação nas diferentes operações:**

Não aplicável.

**(iv) Justificativa de porque a relação de substituição é comutativa, com a descrição dos procedimentos e critérios adotados para garantir a comutatividade da operação ou, caso a relação de substituição não seja comutativa, detalhamento do pagamento ou medidas equivalentes adotadas para assegurar compensação adequada**

A relação de substituição na Incorporação da Natura &Co pela Natura Cosméticos é comutativa, pois mantém a participação proporcional dos acionistas, sem diluição ou transferência de valor indevida.

Como se trata de uma incorporação reversa, em que a Natura Cosméticos passa a ser a companhia listada, todos os acionistas da Natura &Co receberão 1 (uma) ação da Natura Cosméticos para cada 1 (uma) ação da Natura &Co, preservando suas participações, sem necessidade de compensações adicionais.

**6. Cópia das atas de todas as reuniões do conselho de administração, conselho fiscal e comitês especiais em que a operação foi discutida, incluindo eventuais votos dissidentes:**

As cópias das atas em referência encontram-se divulgadas no website da CVM (<https://www.gov.br/cvm/pt-br>) e no website de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.naturaeco.com>).

**7. Cópia de estudos, apresentações, relatórios, opiniões, pareceres ou laudos de avaliação das companhias envolvidas na operação postos à disposição do acionista controlador em qualquer etapa da operação:**

O Laudo de Avaliação elaborado pela empresa especializada PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., para fins de avaliação do patrimônio líquido contábil da Companhia, está disponível para consulta no Anexo VII desta Proposta e pode também ser encontrado no nosso site de Relações com Investidores (<https://ri.naturaeco.com>), no site da B3 ([https://www.b3.com.br/pt\\_br/](https://www.b3.com.br/pt_br/)) e no site da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)). Não há outros estudos, apresentações, relatórios, opiniões, pareceres ou laudos em relação à Incorporação.

**8. Identificação de eventuais conflitos de interesse entre as instituições financeiras, empresas e os profissionais que tenham elaborado os documentos mencionados no item 7 e as sociedades envolvidas na operação:**

Não aplicável.

**9. Projetos de estatuto ou alterações estatutárias das sociedades resultantes da operação:**

Como condição suspensiva para a Incorporação, deverá ser obtido pela Natura Cosméticos deferimento pela CVM da conversão de emissor categoria "B" para emissor categoria "A" e a listagem no Novo Mercado da B3. Por este motivo, a Natura Cosméticos reformulou seu Estatuto Social para adoção de modelo de governança similar ao da Companhia. O novo Estatuto Social da Natura Cosméticos encontra-se anexo à Proposta da Administração da AGOE, conforme Anexo IX. Cópia deste documento também está disponível aos acionistas nos websites de Relações com Investidores (<https://ri.naturaeco.com/>) e no site da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)).

**10. Demonstrações financeiras usadas para os fins da operação, nos termos da norma específica:**

Foram utilizadas as demonstrações financeiras individuais e consolidadas das Companhias em 31 de dezembro de 2024, acompanhadas dos relatórios de auditoria dos auditores independentes, conforme permitido pelo artigo 6º, II, da Resolução CVM nº 78/22, as quais encontram-se disponíveis nos websites de Relações com Investidores (<https://ri.naturaeco.com/>) e no site da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)).

**11. Demonstrações financeiras *pro forma* elaboradas para os fins da operação, nos termos da norma específica:**

Em cumprimento ao art. 7º da Resolução CVM nº 78/22, as administrações das Companhias prepararam informações financeiras *pro forma* da Incorporadora, para ilustrar o impacto da Incorporação, como se já tivesse sido consumada em 1º de janeiro de 2024, para fins das demonstrações do resultado e em 31 de dezembro de 2024, para fins do balanço patrimonial, acompanhadas da asseguuração razoável pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. Cópia deste documento está disponível aos acionistas da Natura &Co na sede e nos websites de Relações com Investidores (<https://ri.naturaeco.com/>) e no site da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)).

**12. Documento contendo informações sobre as sociedades diretamente envolvidas que não sejam companhias abertas, incluindo:**

a) Fatores de risco, nos termos dos itens 4.1 e 4.2 do formulário de referência;

b) Descrição das principais alterações nos fatores de riscos ocorridas no exercício anterior e expectativas em relação à redução ou aumento na exposição a riscos como resultado da operação;

c) Descrição de suas atividades, nos termos dos itens 1.2 a 1.5 do formulário de referência;

d) Descrição do grupo econômico, nos termos do item 6 do formulário de referência; e

e) Descrição do capital social, nos termos do item 17.1 do formulário de referência.

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia e a Natura Cosméticos são companhias abertas.

### 13. Descrição da estrutura de capital e controle depois da operação, nos termos do item 6 do formulário de referência:

Conforme disposto no item 3(a) acima, a consumação da Incorporação resultará na extinção da Companhia.

As informações abaixo referem-se a estrutura de capital e controle nos termos do item 6 do Formulário de Referência da Natura &Co (versão 16, datada de 18 de março de 2025, que será migrada para a Natura Cosméticos após a Incorporação:

#### Item 6.1/6.2 - Descrição de participações acionárias relevantes:

| Acionista                                                                             | CPF/CNPJ           | Ações ordinárias | % do capital social | Acionista controlador | Participação em Acordo de Acionistas |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Aikya Investment Management Limited                                                   | -                  | 70.225.444       | 5,064%              | Não                   | Não                                  |
| Antônio Luiz da Cunha Seabra                                                          | 332.927.288-00     | 66.465.205       | 4,793%              | Sim                   | Sim                                  |
| Dynamo Administração de Recursos Ltda / Dynamo Internacional Gestão de Recursos Ltda. | 72.116.353/0001-62 | 70.879.965       | 5,111%              | Não                   | Não                                  |
| Fábio Dalla Colletta de Mattos                                                        | 184.090.138-19     | 4.367.930        | 0,315%              | Sim                   | Sim                                  |
| Fabrizius Pinotti                                                                     | 290.883.888-57     | 25.295.863       | 1,824%              | Sim                   | Sim                                  |
| Felipe Pedroso Leal                                                                   | 252.495.598-24     | 45.349.492       | 3,270%              | Sim                   | Sim                                  |
| FIA Veredas - Investimento no Exterior                                                | 19.959.932/0001-94 | 22.516.378       | 1,624%              | Sim                   | Sim                                  |
| Guilherme Peirão Leal                                                                 | 383.599.108-63     | 57.770.856       | 4,166%              | Sim                   | Sim                                  |
| Guilherme Ruggiero Passos                                                             | 219.929.778-01     | 11.804.241       | 0,851%              | Sim                   | Sim                                  |
| Gustavo Dalla Colletta de Mattos                                                      | 196.793.638-21     | 4.367.930        | 0,315%              | Sim                   | Sim                                  |
| Gustavo Farah Oliva                                                                   | 300.652.818-29     | 13.868.481       | 1,000%              | Sim                   | Sim                                  |
| Kairós Fundo de Investimento em Ações - Investimento no Exterior                      | 26.123.764/0001-68 | 5.236.954        | 0,378%              | Não                   | Não                                  |
| Lúcia Helena Rios Seabra                                                              | 055.336.688-29     | 66.360.096       | 4,785%              | Sim                   | Sim                                  |
| Luis Fernando Raucci Seabra                                                           | 116.821.018-60     | 16.590.000       | 1,196%              | Sim                   | Sim                                  |
| Luis Henrique Raucci Seabra                                                           | 129.139.658-65     | 16.590.000       | 1,196%              | Sim                   | Sim                                  |
| Maria Heli Dalla Colletta de Mattos                                                   | 436.825.888-68     | 24.305.810       | 1,753%              | Sim                   | Sim                                  |
| Matheus Farah Leal                                                                    | 391.958.388-48     | 13.868.481       | 1,000%              | Sim                   | Sim                                  |
| Norma Regina Pinotti                                                                  | 187.890.098-60     | 0                | 0,000%              | Sim                   | Sim                                  |
| Passos Participações S.A.                                                             | 05.561.635/0001-81 | 50.670           | 0,004%              | Não                   | Não                                  |
| Patrícia Ruggiero Passos                                                              | 220.814.928-90     | 11.804.241       | 0,851%              | Sim                   | Sim                                  |
| Pedro Luiz Barreiros Passos                                                           | 672.924.618-91     | 2.656.685        | 0,192%              | Sim                   | Sim                                  |
| Pzena Investment Management, LLC                                                      | -                  | 73.812.600       | 5,322%              | Não                   | Não                                  |
| Ricardo Pedroso Leal                                                                  | 269.535.658-70     | 45.349.492       | 3,270%              | Sim                   | Sim                                  |
| RM Futura Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior | 09.275.554/0001-76 | 1.303.309        | 0,094%              | Não                   | Não                                  |
| Sirius Fundo De Investimento Financeiro Em Ações - Responsabilidade Limitada          | 09.327.512/0001-31 | 4.997.397        | 0,360%              | Não                   | Não                                  |
| Thomas Farah de Godoy                                                                 | 391.958.378-76     | 13.868.481       | 1,000%              | Sim                   | Sim                                  |
| Vinicius Pinotti                                                                      | 272.056.278-50     | 25.295.863       | 1,824%              | Sim                   | Sim                                  |
| Tesouraria                                                                            | -                  | 353.055          | 0,025%              | -                     | -                                    |
| Outros                                                                                | -                  | 638.313.147      | 46,026%             | Não                   | Não                                  |
| <b>Total</b>                                                                          | -                  | 1.386.848.066    | 100,000%            | -                     | -                                    |

### 6.3 Distribuição de Capital:

|                                                      |            |
|------------------------------------------------------|------------|
| Data da última assembleia / Data da última alteração | 26/04/2024 |
| Quantidade de acionistas pessoa física               | 53.751     |
| Quantidade de acionistas pessoa jurídica             | 1.064      |
| Quantidade de investidores institucionais            | 247        |

### Ações em Circulação

|                                                 |             |         |
|-------------------------------------------------|-------------|---------|
| Quantidade de ações ordinárias em circulação    | 851.732.665 | 61,415% |
| Quantidade de ações preferenciais em circulação | 0           | 0%      |
| Total                                           | 851.732.665 | 61,415% |

**14. Número, classe, espécie e tipo dos valores mobiliários de cada sociedade envolvida na operação detidos por quaisquer outras sociedades envolvidas na operação, ou por pessoas vinculadas a essas sociedades, conforme definidas pelas normas que tratam de oferta pública para aquisição de ações:**

O capital social da Natura Cosméticos é integralmente detido pela Companhia, de forma que não há valores mobiliários detidos por pessoas a ela vinculadas. As informações relativas ao capital social da Companhia, incluindo a indicação dos acionistas controladores e do percentual de ações em circulação, estão descritas no item 13.

**15. Exposição de qualquer das sociedades envolvidas na operação, ou de pessoas a elas vinculadas, conforme definidas pelas normas que tratam de oferta pública para aquisição de ações, em derivativos referenciados em valores mobiliários emitidos pelas demais sociedades envolvidas na operação:**

Não aplicável.

**16. Relatório abrangendo todos os negócios realizados nos últimos 6 (seis) meses pelas pessoas abaixo indicadas com valores mobiliários de emissão das sociedades envolvidas na operação:**

**a. Sociedades envolvidas na operação:**

**(i) Operações de compra privadas: (a) o preço médio; (b) quantidade de ações envolvidas; (c) valor mobiliário envolvido; (d) percentual em relação a classe e espécie do valor mobiliário; e (e) demais condições relevantes**

**(ii) Operações de venda privadas: (a) o preço médio; (b) quantidade de ações envolvidas; (c) valor mobiliário envolvido; (d) percentual em relação a classe e espécie do valor mobiliário; e (e) demais condições relevantes**

**(iii) Operações de compra em mercados regulamentados: (a) o preço médio; (b) quantidade de ações envolvidas; (c) valor mobiliário envolvido; (d) percentual em relação a classe e espécie do valor mobiliário; e (e) demais condições relevantes**

**(iv) Operações de venda em mercados regulamentados: (a) o preço médio; (b) quantidade de ações envolvidas; (c) valor mobiliário envolvido; (d) percentual em relação a classe e espécie do valor mobiliário; e (e) demais condições relevantes**

Quaisquer operações relativas a valores mobiliários de emissão da Companhia ou da Natura Cosméticos realizadas já foram devidamente divulgadas e estão disponíveis, nos termos da Resolução CVM n.º 44, de 23 de agosto de 2021 ("Resolução CVM 44"), conforme alterada, nas páginas eletrônicas da CVM (<http://www.gov.br/cvm>), da B3 ([https://www.b3.com.br/pt\\_br/institucional](https://www.b3.com.br/pt_br/institucional)) e no website de Relações com Investidores (<https://ri.naturaeco.com/>).

**b. Partes relacionadas a sociedades envolvidas na operação:**

**(i) Operações de compra privadas: (a) o preço médio; (b) quantidade de ações envolvidas; (c) valor mobiliário envolvido; (d) percentual em relação a classe e espécie do valor mobiliário; e (e) demais condições relevantes:**

**(ii) Operações de venda privadas: (a) o preço médio; (b) quantidade de ações envolvidas; (c) valor mobiliário envolvido; (d) percentual em relação a classe e espécie do valor mobiliário; e (e) demais condições relevantes:**

**(iii) Operações de compra em mercados regulamentados: (a) o preço médio; (b) quantidade de ações envolvidas; (c) valor mobiliário envolvido; (d) percentual em relação a classe e espécie do valor mobiliário; e (e) demais condições relevantes:**

**(iv) Operações de venda em mercados regulamentados: (a) o preço médio; (b) quantidade de ações envolvidas; (c) valor mobiliário envolvido; (d) percentual em relação a classe e espécie do valor mobiliário; e (e) demais condições relevantes:**

Não aplicável, exceto pelas operações de ações no mercado, por administradores da Companhia, conforme reportado no formulário de divulgação de informações sobre negociações de administradores e pessoas ligadas, de que trata o artigo 11 da Resolução CVM 44.

**17. Documento por meio do qual o Comitê Especial Independente submeteu suas recomendações ao Conselho de Administração, caso a operação tenha sido negociada nos termos do Parecer de Orientação CVM nº 35, de 2008:**

Não aplicável, vide item 5(f)(i) acima.

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
A SEREM REALIZADAS EM 25 DE ABRIL DE 2025**

**ANEXO IX**

**Novo Estatuto Social da Natura Cosméticos S.A.**

**ESTATUTO SOCIAL DA NATURA COSMÉTICOS S.A.****CAPÍTULO I****DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO E DURAÇÃO**

**Artigo 1º - NATURA COSMÉTICOS S.A.** ("Companhia") é uma companhia que se rege pelo presente Estatuto Social e pela legislação aplicável, em particular a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 ("Lei nº 6.404/76").

**Parágrafo Único** - Com o ingresso da Companhia no Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), sujeitam-se a Companhia, seus acionistas, incluindo acionistas controladores, administradores e membros do conselho fiscal, se instalado, às disposições do Regulamento do Novo Mercado.

**Artigo 2º** - A Companhia tem sua sede e foro na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo.

**Parágrafo Único** - A Companhia poderá instalar filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos no país por deliberação da Diretoria.

**Artigo 3º** - A Companhia tem por objeto social:

(i) a exploração do comércio, da exportação e da importação de produtos de beleza, higiene, toucador, produtos cosméticos, artigos de vestuário, alimentos, complementos nutricionais, medicamentos, inclusive fitoterápicos e homeopáticos, drogas, insumos farmacêuticos e saneantes domissanitários, tanto para uso humano como para uso animal, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;

(ii) a exploração do comércio, da exportação e da importação de aparelhos elétricos de uso pessoal, joias, bijuterias, artigos para o lar, artigos para bebês e crianças, artigos para cama, mesa e banho, softwares, chip de telefonia, livros, material editorial, produtos de entretenimento, produtos fonográficos, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;

(iii) a prestação de serviços de qualquer natureza, tais como serviços relacionados a tratamentos estéticos, assessoria mercadológica, cadastro, planejamento e análise de riscos, a prestação de serviços de correspondente bancário; e

(iv) a gestão de participações societárias em sociedades que desenvolvam suas atividades principais no ramo de beleza ou em ramos afins ou complementares ao ramo de beleza, incluindo, mas não se limitando, a casa e moda, na qualidade de sócia ou acionista no Brasil ou no exterior.

**Parágrafo 1º** - A Companhia pode desenvolver diretamente outras atividades afins ou complementares ao objeto social descrito no Artigo 3º.

**Parágrafo 2º** - O desenvolvimento das atividades pelas sociedades nas quais a Companhia possua de qualquer forma participação direta ou indiretamente leva em consideração os seguintes fatores: (i) os interesses, de curto e longo prazo, da Companhia e de seus acionistas, e (ii) os efeitos econômicos, sociais, ambientais e jurídicos, de curto e longo prazo, em relação aos seus colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e demais credores, bem como das comunidades em que a Companhia atue local e globalmente.

**Artigo 4º** - O prazo de duração da Companhia é indeterminado.

## CAPÍTULO II

### DO CAPITAL SOCIAL, DAS AÇÕES E DOS ACIONISTAS

**Artigo 5º** - O capital social da Companhia, totalmente subscrito e integralizado, é de R\$ 2.000.000.000,00 (dois bilhões de reais), dividido em 1.390.615.155 (um bilhão e trezentos e noventa milhões e seiscentos e quinze mil e cento e cinquenta e cinco) ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal.

**Parágrafo Único** - O capital social será representado exclusivamente por ações ordinárias e a cada ação ordinária corresponderá o direito a um voto nas deliberações de acionistas.

**Artigo 6º** - A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 2.000.000.000 (dois bilhões) de ações ordinárias, sem valor nominal, mediante deliberação do Conselho de Administração, o qual fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

**Parágrafo 1º** - Dentro do limite do capital autorizado, o Conselho de Administração poderá deliberar a emissão de bônus de subscrição e de debêntures conversíveis, assim como o aumento de capital mediante capitalização de lucros ou reservas, com ou sem bonificação em ações.

**Parágrafo 2º** - O Conselho de Administração da Companhia poderá outorgar opções de compra ou subscrição de ações, de acordo com planos ou programas aprovados em Assembleia Geral, a seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data do exercício das referidas opções de subscrição de ações, em conjunto com o saldo de ações em tesouraria quando do exercício das opções de compra de ações.

**Artigo 7º** - Todas as ações da Companhia serão escriturais e, em nome de seus titulares, serão mantidas em conta de depósito em instituição financeira autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

**Parágrafo Único** - O custo de transferência das ações poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição depositária, conforme venha a ser definido no contrato de custódia, observados os limites máximos fixados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

**Artigo 8º** - A emissão de novas ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores, subscrição pública ou permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle nos termos dos artigos 257 a 263 da Lei nº 6.404/76, ou, ainda, nos termos de lei especial sobre incentivos fiscais, poderá se dar sem que aos acionistas seja concedido direito de preferência na subscrição ou com redução do prazo mínimo previsto em lei para o seu exercício.

**Artigo 9º** - Nos casos previstos em lei, o valor de reembolso das ações, a ser pago pela Companhia aos acionistas dissidentes de deliberação da Assembleia Geral que tenham exercido direito de retirada, deverá corresponder ao valor econômico de tais ações, a ser apurado em avaliação aceita nos termos dos parágrafos 3º e 4º do artigo 45 da Lei das S.A., sempre que tal valor for inferior ao valor patrimonial contábil constante do último balanço aprovado pela Assembleia Geral.

### **CAPÍTULO III**

#### **DA ASSEMBLEIA GERAL E DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA**

##### **SEÇÃO I**

##### **DA ASSEMBLEIA GERAL**

**Artigo 10** - A Assembleia Geral reunir-se-á ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente quando convocada nos termos da lei ou deste Estatuto Social.

**Parágrafo 1º** - As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por maioria absoluta de votos, excluídos os votos em branco, exceto se de outra forma disposto na legislação aplicável.

**Parágrafo 2º** - A Assembleia Geral só poderá deliberar assuntos da ordem do dia, constantes dos respectivos editais de convocação.

**Parágrafo 3º** - Os acionistas somente poderão votar com as ações que estejam registradas em seus nomes na posição acionária de 4 (quatro) dias antes da data da Assembleia Geral.

**Artigo 11** - A Assembleia Geral será presidida pelo Presidente do Conselho de Administração ou em sua ausência ou impedimento, por quem ele indicar. O presidente da Assembleia Geral escolherá até 2 (dois) dos presentes como secretários, para auxiliar na condução dos trabalhos.

**Artigo 12** - Compete à Assembleia Geral, além das atribuições previstas em lei:

- (i) eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso;
- (ii) fixar os honorários globais dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, assim como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal se instalado;
- (iii) aprovar eventuais desdobramentos ou grupamentos de ações;
- (iv) aprovar programas de remuneração baseados em ações aos seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;
- (v) deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- (vi) eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação; e
- (vii) deliberar sobre a saída da Companhia no Novo Mercado da B3.

**Parágrafo Único** - O presidente da Assembleia deverá observar e fazer cumprir as disposições dos acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia, não permitindo que se computem os votos proferidos em contrariedade com o conteúdo de tais acordos.

##### **SEÇÃO II**

##### **DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO**

##### **Subseção I**

##### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Artigo 13** - A Companhia será administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria.

**Parágrafo 1º** - A investidura nos cargos far-se-á por termo de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no Artigo 34 deste Estatuto Social, lavrado em livro próprio, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão.

**Parágrafo 2º** - Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos.

**Parágrafo 3º** - Os administradores, no exercício de suas funções, deverão observar os interesses, de curto e longo prazo, da Companhia, incluindo os interesses e expectativas dos acionistas, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e demais credores, das comunidades em que a Companhia atua local e globalmente, bem como os impactos ao meio ambiente.

**Artigo 14** - A Assembleia fixará uma verba global anual para distribuição entre os administradores e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba individualmente, observado o disposto neste Estatuto Social.

**Artigo 15** - Qualquer dos órgãos de administração se reúne validamente com a presença da maioria de seus membros e delibera pelo voto da maioria dos presentes.

**Parágrafo 1º** - No caso de empate na votação de uma matéria em reunião dos órgãos da administração, caberá ao presidente da reunião o voto de qualidade para desempate da deliberação.

**Parágrafo 2º** - As convocações para as reuniões dos órgãos de administração serão feitas com antecedência mínima de 72 (setenta e duas) horas, com indicação da data, hora, lugar, ordem do dia detalhada e documentos a serem discutidos.

**Parágrafo 3º** - Independentemente das formalidades previstas neste Estatuto Social, será dispensada a convocação prévia e considerada regular a reunião em que estiverem presentes todos os seus membros, admitidos, para este fim, os votos proferidos por escrito.

**Parágrafo 4º** - As reuniões dos órgãos da administração poderão ser realizadas de modo parcial ou exclusivamente digital, por videoconferência, audioconferência ou por qualquer outro meio de comunicação que permita:

- (i) registro de presença e dos respectivos votos;
- (ii) a manifestação e o acesso simultâneo a documentos apresentados durante a reunião e que não tenham sido disponibilizados anteriormente; e
- (iii) a possibilidade de comunicação entre os presentes, sendo facultada a gravação pela Companhia.

**Parágrafo 5º** - Os membros que participarem das reuniões por intermédio de videoconferência, conferência telefônica ou outro meio de comunicação nos termos do parágrafo acima, deverão confirmar seu voto por meio de declaração encaminhada a quem estiver presidindo a reunião por carta, fax, correio eletrônico ou outro meio de comunicação que permita a identificação do membro, logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, aquele que estiver presidindo a reunião ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do referido membro.

## Subseção II

### DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Artigo 16** - O Conselho de Administração é composto por no mínimo 7 (sete) e no máximo 9 (nove) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 2 (dois) anos, permitida a reeleição.

**Parágrafo 1º** - O Conselho de Administração será composto em sua maioria por membros externos. Dos membros do Conselho de Administração, no mínimo, 1/3 (um terço), deverão ser conselheiros independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, devendo a caracterização dos indicados ao conselho de administração como conselheiros independentes ser deliberada na assembleia geral que os eleger, sendo também considerado como independente o conselheiro eleito mediante faculdade prevista pelo artigo 141, §§ 4º e 5º da Lei nº 6.404/76, na hipótese de haver acionista controlador. Quando, em decorrência da observância do percentual referido acima, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior.

**Parágrafo 2º** - Os membros do Conselho de Administração devem ter reputação ilibada, não podendo ser eleitos, salvo dispensa da Assembleia Geral, aqueles que (i) ocuparem cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiverem ou representarem interesse conflitante com a Companhia.

**Parágrafo 3º** - É vedado, na forma do artigo 115, § 1º da Lei nº 6.404/76, o exercício do direito de voto na eleição dos membros do Conselho de Administração, em circunstâncias que configurem conflito de interesse com a Companhia.

**Parágrafo 4º** - O membro do Conselho de Administração não poderá ter acesso a informações, ou participar de reuniões de Conselho de Administração, relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com a Companhia.

**Parágrafo 5º** - O Conselho de Administração, para melhor desempenho de suas funções, poderá criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, sendo integrados por pessoas por ele designadas dentre os membros da administração e/ou outras pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à Companhia.

**Artigo 17** - Na eleição dos membros do Conselho de Administração, a Assembleia Geral primeiramente determinará, pelo voto majoritário, o número dos membros do Conselho a serem eleitos pelo voto majoritário ou múltiplo (se solicitado), sendo que tal número poderá ser acrescido em até 1 (um) membro, caso, na hipótese de haver acionista controlador, ocorra a eleição de 1 (um) membro em separado por acionistas representando 10% do capital social, na forma prevista nos parágrafos 4º e 5º do artigo 141 da Lei 6.404/76.

**Parágrafo Único** - Se não tiver sido solicitado, na forma da lei, o processo de voto múltiplo, a Assembleia poderá votar por meio de chapas registradas previamente na mesa, as quais assegurarão aos acionistas que detenham, individualmente ou em bloco, 10% (dez por cento) ou mais das ações ordinárias da Companhia o direito de indicar um membro. A mesa não poderá aceitar o registro de qualquer chapa em violação ao disposto neste Artigo.

**Artigo 18** - O Conselho de Administração terá 1 (um) Presidente do Conselho de Administração, o qual será eleito pela maioria de votos de seus membros, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após serem empossados, ou sempre que houver vacância ou renúncia do Presidente do Conselho de Administração.

**Parágrafo 1º** - O cargo de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor- Presidente não poderão ser acumulados pela mesma pessoa.

**Parágrafo 2º** - Caberá ao Presidente do Conselho de Administração, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:

- a) coordenar as atividades do Conselho de Administração, buscando a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros, servindo de elo entre o Conselho de Administração e o Diretor-Presidente;
- b) revisar e propor as remunerações dos membros do Conselho de Administração e do Diretor-Presidente;
- c) organizar e coordenar as pautas de reuniões do Conselho de Administração da Companhia, os calendários de reuniões e Assembleias Gerais da Companhia, convocar e presidir reuniões do Conselho de Administração da Companhia, assegurar que os conselheiros recebam as informações adequadas para cada reunião, bem como assegurar o adequado funcionamento do órgão; e
- d) estabelecer e supervisionar o processo de avaliação do Diretor-Presidente e dos membros do Conselho de Administração, individualmente, e do próprio Conselho de Administração, bem como de seus comitês, como órgãos colegiados e da secretaria de Governança.

**Parágrafo 3º** - No caso de vacância de cargo de membro do Conselho de Administração, um substituto poderá ser nomeado pelos conselheiros remanescentes para servir pelo período remanescente até o término do mandato unificado. Se ocorrer vacância da maioria dos cargos, a Assembleia Geral será convocada para proceder a nova eleição. Para os fins deste Parágrafo, ocorrerá a vacância com a destituição, morte, renúncia, impedimento comprovado ou invalidez.

**Parágrafo 4º** - No caso de ausência temporária de qualquer membro do Conselho de Administração, este poderá ser substituído em reuniões do referido órgão por outro conselheiro por ele expressamente indicado, hipótese em que seu representante deverá estar munido de procuração com poderes específicos, indicando inclusive o voto a ser proferido nas matérias constantes da ordem do dia de cada reunião. Nesta hipótese, o conselheiro que estiver substituindo o conselheiro ausente, além de seu próprio voto, expressará o voto antecipado do conselheiro ausente.

**Artigo 19** - O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, 6 (seis) vezes ao ano, conforme calendário anual a ser aprovado pelo Conselho de Administração na primeira reunião a se realizar após a eleição e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente do Conselho de Administração ou pela maioria de seus membros.

**Artigo 20** - Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo Estatuto Social:

- (i) exercer as funções normativas das atividades da Companhia, podendo avocar para seu exame e deliberação qualquer assunto que não se compreenda na competência privativa da Assembleia Geral ou da Diretoria;
- (ii) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;
- (iii) eleger e destituir os Diretores da Companhia;
- (iv) atribuir aos Diretores as respectivas funções, observado o disposto neste Estatuto Social;
- (v) deliberar a convocação da Assembleia Geral, quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei nº 6.404/76;
- (vi) fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia e solicitando informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e quaisquer outros atos;
- (vii) apreciar os resultados trimestrais das operações da Companhia;
- (viii) escolher e destituir os auditores independentes;
- (ix) convocar os auditores independentes para prestar os esclarecimentos que entender necessários;
- (x) manifestar-se sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria e deliberar sua submissão à Assembleia Geral;
- (xi) aprovar os orçamentos anuais e plurianuais, os planos estratégicos, os projetos de expansão e os programas de investimento, bem como acompanhar sua execução pela Companhia;
- (xii) aprovar a criação e dissolução de subsidiária e a participação direta ou indireta da Companhia no capital social de outras sociedades, no País ou no exterior, bem como a instalação de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no exterior;
- (xiii) determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, controladas ou coligadas da Companhia, bem como em fundações que patrocine;
- (xiv) manifestar-se, previamente, sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembleia Geral;
- (xv) autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no Artigo 6º deste Estatuto Social, fixando as condições de emissão, inclusive preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo para o seu exercício nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;
- (xvi) deliberar a aquisição pela Companhia de ações de sua própria emissão, para manutenção em tesouraria e/ou posterior cancelamento ou alienação;
- (xvii) deliberar a emissão de bônus de subscrição e aprovar aumento de capital mediante capitalização de lucros e reservas, com ou sem bonificação em ações, nos termos do Artigo 6º, Parágrafo 1º deste Estatuto Social;
- (xviii) outorgar ações restritas e opções de compra ou subscrição de ações, de acordo com planos ou programas aprovados em Assembleia Geral, a seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para

os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data de exercício das opções de subscrição de ações, em conjunto com o saldo de ações em tesouraria na data de exercício das opções de compra de ações;

(xix) estabelecer o valor da participação nos lucros dos diretores, gerentes e empregados da Companhia;

(xx) deliberar a emissão de debêntures;

(xxi) autorizar a Companhia a prestar garantias a obrigações de terceiros, exceto em favor ou em benefício de subsidiárias integrais da Companhia;

(xxii) aprovar alçadas da Diretoria e suas políticas, bem como quaisquer alterações a elas, as quais incluirão regras para (a) a aquisição de bens do ativo imobilizado e intangível a assunção de compromissos financeiros, (b) a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível, (c) a contratação de quaisquer captações de recursos e a emissão de quaisquer instrumentos de crédito para a captação de recursos, sejam "bonds", "notes", "commercial papers", notas comerciais e outros, de uso comum no mercado, deliberando ainda sobre as suas condições de emissão e resgate, entre outras regras de alçada, bem como a fiscalização do cumprimento de tal política pelos membros da Diretoria;

(xxiii) aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais;

(xxiv) dispor, observadas as normas deste Estatuto Social e da legislação vigente, sobre a ordem de seus trabalhos e adotar ou baixar normas regimentais para seu funcionamento;

(xxv) manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações que tenha por objeto as ações e outros valores mobiliários conversíveis ou permutáveis por ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da oferta pública de aquisição de ações, que deverá abordar, no mínimo: (i) a conveniência e oportunidade da oferta pública de aquisição de ações quanto ao interesse do conjunto dos acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (ii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (iii) a respeito de alternativas à aceitação da oferta pública de aquisição de ações disponíveis no mercado, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM;

(xxvi) decidir sobre (i) a declaração de dividendos intermediários, nos termos do Artigo 29, § 3º deste Estatuto Social; e (ii) o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio no curso do exercício aos acionistas, nos termos da legislação aplicável;

(xxvii) definir a individualização da remuneração global dos administradores aprovada pela Assembleia Geral;

(xxviii) manifestar-se sobre os termos e condições de reorganizações societárias, aumentos de capital e outras transações que derem origem à mudança de controle da Companhia e consignar se tais transações asseguram tratamento justo e equitativo aos acionistas da companhia;

(xxix) avaliar e divulgar anualmente uma relação dos membros independentes do Conselho de Administração, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência; e

(xxx) deliberar acerca das transações com partes relacionadas que sejam de sua competência, conforme definido na política correspondente da Companhia aprovada pelo Conselho de Administração.

### Subseção III

#### DA DIRETORIA

**Artigo 21** - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 2 (dois) membros, sendo um Diretor-Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Jurídico e os demais, Diretores Executivos Operacionais, com prazo de mandato de 3 (três) anos, permitida a reeleição, sendo apenas o cargo de Diretor de Relações com Investidores de preenchimento obrigatório.

**Parágrafo 1º** - A eleição da Diretoria ocorrerá, preferencialmente, na primeira reunião do Conselho de Administração que se realizar após a Assembleia Geral Ordinária.

**Parágrafo 2º** - Os Diretores serão substituídos, em casos de ausência ou impedimento temporário, por outro Diretor, escolhido pelo Diretor-Presidente. Este será, em caso de vacância, substituto provisório, até que o Conselho de Administração eleja seu substituto definitivo pelo restante do prazo de gestão.

**Parágrafo 3º** - É permitida a cumulação de posições pelos Diretores, observado o número mínimo de 2 (dois) membros.

**Artigo 22** - A Diretoria tem todos os poderes para praticar os atos necessários à representação da Companhia e consecução do objeto social, por mais especiais que sejam, inclusive para renunciar a direitos, transigir e acordar, observadas as disposições legais ou estatutárias pertinentes, às deliberações tomadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração e as disposições e restrições de alçadas a eles determinadas pelo Conselho de Administração, competindo-lhe especialmente:

(i) cumprir e fazer cumprir este Estatuto Social e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral de Acionistas;

(ii) elaborar e submeter ao Conselho de Administração, a cada ano, o plano estratégico, suas revisões anuais e o orçamento geral da Companhia, cuidando das respectivas execuções;

(iii) deliberar a criação, transferência e encerramento de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no país;

(iv) decidir, até o limite de alçada estabelecido pelo Conselho de Administração, sobre a aquisição, a alienação e/ou a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível e compromissos financeiros associados a projetos nos quais a Companhia pretende investir;

(v) submeter, anualmente, à apreciação do Conselho de Administração, o Relatório da Administração e as contas da Diretoria, acompanhados do relatório dos auditores independentes, bem como a proposta de aplicação dos lucros apurados no exercício anterior; e

(vi) apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, as demonstrações financeiras intermediárias da Companhia e suas controladas.

**Artigo 23** - Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:

**Parágrafo 1º** - Compete ao Diretor-Presidente:

(i) gerir os negócios da Companhia, coordenando as atividades dos demais diretores da Companhia, de forma garantir a execução das deliberações do Conselho de Administração e da própria Diretoria;

(ii) convocar e presidir as reuniões da Diretoria, estabelecendo-lhe a ordem do dia e dirigindo os respectivos trabalhos;

(iii) fazer recomendações ao Conselho de Administração e à Diretoria da Companhia no que diz respeito à gestão da Companhia;

(iv) supervisionar a execução das atividades relacionadas com o planejamento geral e execução da estratégia de curto e longo prazo;

(v) outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Conselho de Administração.

**Parágrafo 2º** - Compete ao Diretor Financeiro:

(i) planejar, implementar e coordenar a política financeira da Companhia, além de organizar, elaborar e controlar o orçamento da Companhia;

(ii) preparar as demonstrações financeiras, gerir a contabilidade e administrar a tesouraria da Companhia em atendimento às determinações legais vigentes;

- (iii) orientar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza financeira;
- (iv) elaborar relatórios de natureza financeira e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia;
- (v) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência; e
- (vi) outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Diretor-Presidente.

**Parágrafo 3º** - Compete ao Diretor de Relações com Investidores:

- (i) representar a Companhia perante a Comissão de Valores Mobiliários - CVM e demais os órgãos de controle e instituições que atuam no mercado de capitais;
- (ii) prestar informações ao público investidor, à Comissão de Valores Mobiliários - CVM, às bolsas de valores em que a Companhia tenha seus valores mobiliários negociados e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais, conforme legislação aplicável, no Brasil e no exterior;
- (iii) manter atualizado o registro da Companhia como companhia aberta perante a Comissão de Valores Mobiliários - CVM; e
- (iv) outras atribuições que lhes forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Diretor-Presidente.

**Parágrafo 4º** - - Compete ao Diretor Jurídico:

- (i) aconselhar e assessorar a Companhia com relação a temas de natureza jurídica;
- (ii) defender os interesses da Companhia perante terceiros; e
- (iii) outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Diretor-Presidente.

**Parágrafo 5º** - Compete aos Diretores Executivos Operacionais:

- (i) promover o desenvolvimento das atividades da Companhia, observado seu objeto social;
- (ii) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas;
- (iii) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos;
- (iv) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores; e
- (v) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem.
- (vi) outras atribuições que lhes forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Diretor-Presidente.

**Artigo 24** - Como regra geral e ressalvados os casos objeto dos parágrafos subsequentes, a Companhia será sempre representada por 2 (dois) membros da Diretoria, ou ainda 1 (um) membro da Diretoria e 1 (um) procurador, ou 2 (dois) procuradores, no limite dos respectivos mandatos.

**Parágrafo 1º** - Os atos para os quais o presente Estatuto Social exija autorização prévia do Conselho de Administração só poderão ser praticados uma vez preenchida tal condição.

**Parágrafo 2º** - A Companhia poderá ser representada por apenas 1 (um) Diretor ou 1 (um) procurador nos seguintes casos:

- (i) quando o ato a ser praticado impuser representação singular ela será representada por qualquer Diretor ou procurador com poderes especiais;

(ii) quando se tratar de receber e dar quitação de valores que sejam devidos à Companhia, bem como nos casos de correspondência que não crie obrigações para a Companhia e da prática de atos de simples rotina administrativa, inclusive os praticados perante repartições públicas, sociedades de economia mista, Secretaria da Receita Federal, Secretarias das Fazendas Estaduais, Secretarias das Fazendas Municipais, Juntas Comerciais, Justiça do Trabalho, INSS, FGTS e seus bancos arrecadadores e outros de idêntica natureza e Agência Nacional de Vigilância Sanitária; e

(iii) no caso da representação da Companhia pelo Diretor de Relações com Investidores perante a Comissão de Valores Mobiliários - CVM e demais os órgãos de controle e instituições que atuam no mercado de capitais.

**Parágrafo 3º** - O Conselho de Administração poderá autorizar a prática de outros atos que vinculem a Companhia por apenas um dos membros da Diretoria ou um procurador, agindo isoladamente, ou ainda, pela adoção de critérios de limitação de competência, restringir, em determinados casos, a representação da Companhia a apenas um Diretor ou um procurador.

**Parágrafo 4º** - Na constituição de procuradores, observar-se-ão as seguintes regras:

(i) todas as procurações serão outorgadas conjuntamente por quaisquer 2 (dois) Diretores;

(ii) quando o mandato tiver por objeto a prática de atos que dependam de prévia autorização do Conselho de Administração, a sua outorga ficará expressamente condicionada à obtenção dessa autorização, que será mencionada em seu texto; e

(iii) exceto se de outra forma aprovado pelo Conselho de Administração, todas as procurações outorgadas em nome da Companhia deverão ter período limitado de validade, com exceção das procurações para representação em processos administrativos ou com cláusula ad judicia.

**Parágrafo 5º** - Não terão validade, nem obrigarão a Companhia, os atos praticados em desconformidade ao disposto neste Artigo.

## Subseção IV

### DO COMITÊ DE AUDITORIA, DE GESTÃO DE RISCOS E DE FINANÇAS

**Artigo 25** - O Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças ("Comitê de Auditoria"), órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Conselho de Administração, dotado de autonomia operacional e aderente aos requisitos do comitê auditoria estatutário previsto nas normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários e no Regulamento do Novo Mercado, deverá ser composto por, no mínimo, 3 (três) membros, que exercerão seus cargos por, no máximo, 10 (dez) anos, sendo que:

(i) a maioria de seus membros deverá ser independente;

(ii) pelo menos 1 (um) membro deverá ser Conselheiro Independente (conforme termo definido no Regulamento do Novo Mercado), a ser nomeado pelo Conselho de Administração;

(iii) pelo menos 1 (um) membro deverá ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária;

(iv) o mesmo membro poderá cumular as qualificações descritas nos itens (ii) e (iii) acima.

**Parágrafo 1º** - O Comitê de Auditoria será coordenado por um Presidente designado no ato da nomeação dos membros do Comitê de Auditoria, dentre os Conselheiros Independentes.

**Parágrafo 2º** - É vedada a participação, como membros do Comitê de Auditoria, de seus diretores, de diretores de suas controladas, de seu acionista controlador, de coligadas ou sociedades sob controle comum, diretas ou indiretas

**Parágrafo 3º** - O Conselho de Administração aprovará o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o qual estipulará regras de convocação, instalação, votação e periodicidade das reuniões, prazo dos mandatos, requisitos de qualificação de seus membros e atividades do Presidente do Comitê de Auditoria, entre outras matérias.

**Parágrafo 4º** - O Comitê de Auditoria será dotado de orçamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, destinado a cobrir despesas com o seu funcionamento e com a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo ou independente.

## **Artigo 26** - Compete ao Comitê de Auditoria:

- (i) opinar ao Conselho de Administração na escolha e contratação ou destituição dos serviços de auditoria independente da Companhia, sendo responsável pela definição da remuneração e pela supervisão dos auditores independentes, cabendo-lhe supervisionar as atividades e monitorar a efetividade do trabalho dos auditores independentes, bem como sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia, bem como avaliar o plano anual de trabalho do auditor independente e encaminhá-lo para apreciação do Conselho de Administração;
- (ii) aprovar, previamente à deliberação do Conselho de Administração, eventuais serviços de auditoria ou extra auditoria prestados pelo auditor independente;
- (iii) supervisionar as atividades da área de elaboração de demonstrações financeiras da Companhia, assessorar o Conselho de Administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras e avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e em dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura dos relatórios usuais das demonstrações financeiras;
- (iv) supervisionar as atividades da auditoria interna e da área de controles internos da Companhia e assessorar o Conselho de Administração no monitoramento da qualidade, integridade e efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, da função de *compliance* e dos mecanismos de controles internos;
- (v) assessorar o Conselho de Administração no monitoramento da efetividade do gerenciamento de riscos e avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia, podendo requerer, entre outras, informações detalhadas de políticas e procedimentos relacionados com (a) remuneração da administração, (b) utilização de ativos da Companhia; e (c) as despesas incorridas em nome da Companhia;
- (vi) avaliar e monitorar, juntamente com a administração e a área de auditoria interna da Companhia, a adequação das transações com partes relacionadas realizadas pela Companhia e suas respectivas evidenciais, bem como recomendar à administração a correção ou aprimoramento das políticas internas da Companhia, incluindo a política de transações com partes relacionadas;
- (vii) assegurar que a Companhia possua meios para recepção de denúncias, incluindo sigilosas, internas e externas à Companhia, em matérias relacionadas ao escopo de suas atividades, bem como para retenção e tratamento de informações acerca de erros ou fraudes relevantes referentes à contabilidade, auditoria, controles internos e demonstrações financeiras, bem como do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à Companhia, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação; e
- (viii) outras competências estabelecidas no Regimento Interno do Comitê de Auditoria.

## **SEÇÃO III**

### **DO CONSELHO FISCAL**

**Artigo 27** - O Conselho Fiscal da Companhia com as atribuições estabelecidas em lei será composto de 3 (três) membros e igual número de suplentes.

**Parágrafo 1º** - O Conselho Fiscal não funcionará em caráter permanente e somente será instalado mediante convocação dos acionistas, de acordo com as disposições legais.

**Parágrafo 2º** - A posse dos membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, estará condicionada à assinatura de termo de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no Artigo 34 deste Estatuto Social, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

## **SEÇÃO IV**

### **DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS**

**Artigo 28** - O exercício social inicia-se em 1º de janeiro e encerra-se em 31 de dezembro de cada ano.

**Parágrafo 1º** - Ao final de cada exercício social, a Diretoria fará elaborar, com observância dos preceitos legais pertinentes, as seguintes demonstrações financeiras:

- (i) balanço patrimonial;
- (ii) demonstração do resultado do exercício;
- (iii) demonstração do resultado abrangente;
- (iv) demonstração das mutações do patrimônio líquido;
- (v) demonstração dos fluxos de caixa;
- (vi) demonstração do valor adicionado; e
- (vii) notas explicativas às demonstrações financeiras.

**Parágrafo 2º** - Juntamente com as demonstrações financeiras do exercício, o Conselho de Administração apresentará à Assembleia Geral Ordinária proposta sobre a destinação a ser dada ao lucro líquido, com observância do disposto neste Estatuto Social e na lei.

**Artigo 29** - Os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% (trinta por cento) sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes:

- (i) 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, para constituição da reserva legal, que não excederá a 20% (vinte por cento) do capital social da Companhia;
- (ii) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas;
- (iii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências;
- (iv) poderá ser destinada para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório, nos termos do artigo 195-A da Lei nº 6.404/76; e
- (v) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).

**Parágrafo 1º** - Uma parcela do lucro líquido que não seja distribuída como dividendo obrigatório, tampouco destinada para as reservas descritas nos itens do *caput* deste Artigo 29, poderá ser destinada à formação de reserva para investimentos e capital de giro, que terá por fim custear investimentos para crescimento e expansão e financiar o capital de giro da Companhia. O saldo acumulado desta reserva, somado aos saldos das demais reservas, excetuadas a reserva de lucros a realizar, a reserva de incentivos fiscais e a reserva para contingências, não poderá ultrapassar 100% (cem por cento) do capital social da Companhia, nos termos do artigo 199 da Lei nº 6.404/76.

**Parágrafo 2º** - A assembleia Geral poderá, por proposta dos órgãos da administração, deliberar reter parcela do lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital por ela previamente aprovado, nos termos do artigo 196 da Lei nº 6.404/76.

**Parágrafo 3º** - A Assembleia poderá atribuir aos administradores uma participação nos lucros, observados os limites legais pertinentes. É condição para pagamento de tal participação a atribuição aos acionistas do dividendo obrigatório a que se refere este Artigo. Sempre que for levantado balanço semestral e com base nele forem pagos dividendos intermediários em valor ao menos igual a 30% (trinta por cento) sobre o lucro líquido do período, calculado nos termos deste Artigo, poderá ser paga por deliberação do Conselho de Administração, aos administradores, uma participação no lucro semestral, ad referendum da Assembleia Geral.

**Parágrafo 4º** - A Assembleia pode deliberar, a qualquer momento, distribuir dividendos por conta de reservas de lucros pré-existentes ou de lucros acumulados de exercícios anteriores, assim mantidos por força de deliberação da Assembleia, depois de atribuído em cada exercício, aos acionistas, o dividendo obrigatório a que se refere este Artigo.

**Parágrafo 5º** - A Companhia poderá levantar balanços semestrais ou intermediários. O Conselho de Administração poderá deliberar a distribuição de dividendos a débito da conta de lucro apurado naqueles balanços. O Conselho de Administração poderá, ainda, declarar dividendos intermediários a débito da conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes naqueles balanços ou no último balanço anual.

**Parágrafo 6º** - Os dividendos não reclamados em 3 (três) anos prescrevem em favor da Companhia.

**Parágrafo 7º** - O Conselho de Administração poderá pagar ou creditar juros sobre o capital próprio, nos termos da legislação aplicável.

**Artigo 30** - A Assembleia Geral poderá deliberar a capitalização de reservas instituídas em balanços semestrais ou intermediários, sem prejuízo do disposto no Artigo 6, Parágrafo 1º deste Estatuto Social.

## CAPÍTULO IV

### DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO E DA OPA POR ATINGIMENTO DE PARTICIPAÇÃO RELEVANTE

#### SEÇÃO I

##### DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO

**Artigo 31** - A alienação direta ou indireta de controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição suspensiva ou resolutiva de que o adquirente se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição de ações tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação e na regulamentação em vigor e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

#### SEÇÃO II

##### DA OPA POR ATINGIMENTO DE PARTICIPAÇÃO RELEVANTE

**Artigo 32** - Qualquer Acionista Relevante, que adquira ou se torne titular de ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia deverá, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de aquisição ou do evento que resultou na titularidade de ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro de, conforme o caso, uma oferta pública para aquisição da totalidade das ações de emissão da Companhia ("OPA"), observando-se o disposto na regulamentação aplicável da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, os regulamentos da B3 e os termos deste Artigo.

**Parágrafo 1º** - A OPA deverá ser (i) dirigida indistintamente a todos os acionistas da Companhia, (ii) efetivada em leilão a ser realizado na B3, (iii) lançada pelo preço determinado de acordo com o previsto no parágrafo 2º abaixo, e (iv) paga à vista, em moeda corrente nacional, contra a aquisição na OPA de ações de emissão da Companhia.

**Parágrafo 2º** - O preço de aquisição na OPA de cada ação de emissão da Companhia não poderá ser inferior ao resultado obtido de acordo com a aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{Preço OPA} = \text{Valor da Ação}$$

Em que:

'Preço OPA' corresponde ao preço de aquisição de cada ação de emissão da Companhia na OPA prevista neste artigo.

'Valor da Ação' corresponde ao maior valor entre: (i) cotação unitária mais alta atingida pelas ações de emissão da Companhia durante o período de 12 (doze) meses anterior à realização da OPA em qualquer bolsa de valores na qual as ações da Companhia forem transacionadas, (ii) o preço unitário mais alto pago pelo Acionista Relevante, a qualquer tempo, para uma ação ou lote de ações de emissão da Companhia; e (iii) o valor equivalente a 12 (doze) vezes o EBITDA Consolidado Médio da Companhia (conforme definido no parágrafo 11 abaixo) deduzido do endividamento consolidado líquido da Companhia, dividido pelo número total de ações de emissão da Companhia.

**Parágrafo 3º** - A realização da OPA mencionada no caput deste Artigo não excluirá a possibilidade de outro acionista da Companhia, ou, se for o caso, a própria Companhia, formular uma OPA concorrente, nos termos da regulamentação aplicável.

**Parágrafo 4º** - A realização da OPA mencionada no caput deste Artigo poderá ser dispensada mediante voto favorável de acionistas representando a maioria do capital social em assembleia geral extraordinária da Companhia especialmente convocada para deliberar a respeito da OPA.

**Parágrafo 5º** - O Acionista Relevante estará obrigado a atender as eventuais solicitações ou as exigências da Comissão de Valores Mobiliários - CVM relativas à OPA, dentro dos prazos máximos prescritos na regulamentação aplicável.

**Parágrafo 6º** - Na hipótese do Acionista Relevante não cumprir com as obrigações impostas por este Artigo, inclusive no que concerne ao atendimento dos prazos máximos para atendimento das eventuais solicitações ou exigências da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, se aplicável, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Relevante que não cumpriu com qualquer obrigação imposta por este Artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei n.º 6.404/76.

**Parágrafo 7º** - Qualquer Acionista Relevante, que adquira ou se torne titular de outros direitos, inclusive usufruto ou fideicomisso, sobre as ações de emissão da Companhia em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia estará obrigado igualmente a, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de tal aquisição ou do evento que resultou na titularidade de tais direitos sobre ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro, conforme o caso, de uma OPA, nos termos descritos neste Artigo 32.

**Parágrafo 8º** - As obrigações constantes do artigo 254-A da Lei n.º 6.404/76 e dos Artigo 31 e 33 deste Estatuto Social não excluem o cumprimento pelo Acionista Relevante das obrigações constantes deste Artigo.

**Parágrafo 9º** - O disposto neste Artigo 32, não se aplica na hipótese de uma pessoa tornar-se titular de ações de emissão da Companhia em quantidade superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total das ações de sua emissão em decorrência (i) da incorporação de uma outra sociedade pela Companhia, (ii) da incorporação de ações de uma outra sociedade pela Companhia ou (iii) da subscrição de ações da Companhia, realizada em uma única emissão primária, que tenha sido aprovada em Assembleia Geral de Acionistas da Companhia, convocada pelo seu Conselho de Administração, e cuja proposta de aumento de capital tenha determinado a fixação do preço de emissão das ações com base em valor econômico obtido a partir de um laudo de avaliação econômico-financeiro da Companhia realizada por instituição ou empresa especializada com experiência comprovada em avaliação de companhias abertas.

**Parágrafo 10** - Para fins do cálculo do percentual de 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia descrito no caput deste Artigo, não serão computados os acréscimos involuntários de participação acionária resultantes de cancelamento de ações em tesouraria ou de redução do capital social da Companhia com o cancelamento de ações.

**Parágrafo 11** - Para fins deste Estatuto Social, os termos abaixo iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

**"Acionista Relevante"** significa qualquer pessoa (incluindo, sem limitação, qualquer pessoa natural ou jurídica, fundo de investimento, condomínio, carteira de títulos, universalidade de direitos, ou outra forma de organização, residente, com domicílio ou com sede no Brasil ou no exterior), ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto com o Acionista Relevante e/ou que atue representando o mesmo interesse do Acionista Relevante, que venha a subscrever e/ou adquirir ações da Companhia. Incluem-se, dentre os exemplos de uma pessoa atue representando o mesmo interesse do Acionista Relevante, qualquer pessoa (i) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por tal Acionista Relevante, (ii) que controle ou administre, sob qualquer forma, o Acionista Relevante, (iii) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por qualquer pessoa que controle ou administre, direta ou indiretamente, tal Acionista Relevante, (iv) na qual o controlador de tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, (v) na qual tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, ou (vi) que tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social do Acionista Relevante.

**"Ações em Circulação"** significa todas as ações de emissão da Companhia exceto aquelas

(i) de titularidade, direta ou indiretamente, do Acionista Controlador e/ou de pessoas a ele vinculadas; (ii) em tesouraria da Companhia; (iii) detidas por sociedade controlada pela Companhia; e (iv) de titularidade, direta ou indiretamente, dos administradores da Companhia.

**"EBITDA Consolidado Médio da Companhia"** é a média aritmética dos EBITDAs Consolidados da Companhia relativos aos 2 (dois) exercícios sociais completos mais recentes.

“EBITDA Consolidado da Companhia” é o lucro operacional consolidado da Companhia antes das despesas financeiras líquidas, imposto de renda e contribuição social, depreciação, exaustão e amortização, conforme obtido com base nas demonstrações financeiras consolidadas auditadas relativas ao encerramento do exercício social mais recente e disponibilizadas ao mercado pela Companhia.

**Parágrafo 12** - Caso a regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM aplicável à OPA prevista neste Artigo determine a adoção de um critério de cálculo para a fixação do preço de aquisição de cada ação da Companhia na OPA que resulte em preço de aquisição superior àquele determinado nos termos do Parágrafo 2º acima, deverá prevalecer na efetivação da OPA prevista neste Artigo aquele preço de aquisição calculado nos termos da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

**Artigo 33** - Qualquer Acionista Relevante que tenha subscrito e/ou adquirido ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 30% (trinta por cento) do número total de Ações em Circulação da Companhia e que deseje realizar uma nova aquisição de ações de emissão da Companhia em bolsa de valores, estará obrigado a, previamente a cada nova aquisição, comunicar por escrito à Companhia e à B3 sua intenção de adquirir outras ações de emissão da Companhia, com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis da data prevista para a realização da nova aquisição de ações, observados sempre os termos da legislação vigente, da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e os regulamentos da B3 aplicáveis.

**Parágrafo Único** - Na hipótese de o Acionista Relevante não cumprir com as obrigações impostas por este Artigo, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Relevante que não cumpriu com a obrigação imposta por este Artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei n.º 6.404/76.

## **CAPÍTULO V**

### **DO JUÍZO ARBITRAL**

**Artigo 34** - A Companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissora, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

## CAPÍTULO VI

### DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA

**Artigo 35** - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembleia Geral eleger o liquidante ou liquidantes, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar nesse período, obedecidas as formalidades legais.

## CAPÍTULO VII

### ACORDO DE INDENIDADE

**Artigo 36** - Dentro dos limites estabelecidos neste Artigo, a Companhia indenizará e manterá indenidos seus Conselheiros de Administração, Diretores, membros de Comitês e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão na Companhia, bem como eventuais outros empregados ou consultores que o Conselho de Administração determinar, (em conjunto ou isoladamente "Beneficiários"), na hipótese de eventual dano ou prejuízo efetivamente sofrido pelos Beneficiários por força do exercício regular de suas funções na Companhia.

**Parágrafo 1º** - A Companhia não indenizará o Beneficiário por (i) atos praticados fora do exercício das atribuições ou poderes; (ii) atos com má-fé, dolo, culpa grave ou fraude; (iii) atos praticados em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia; (iv) indenizações decorrentes de ação social prevista no art. 159 da Lei 6.404/76 ou ressarcimento de prejuízos de que trata o art. 11, § 5º, II da Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976; e (v) outros excludentes de indenização previstos em contrato de indenidade firmado com o Beneficiário.

**Parágrafo 2º** - Caso seja condenado, por decisão judicial, arbitral ou administrativa transitada em julgado ou da qual não caiba mais recurso, em virtude de atos praticados (i) fora do exercício de suas atribuições; (ii) com má-fé, dolo, culpa grave ou mediante fraude; ou (iii) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia, o Beneficiário deverá ressarcir a Companhia de todos os custos e despesas incorridos com a assistência jurídica, nos termos da legislação em vigor.

**Parágrafo 3º** - As condições e as limitações da indenização objeto do presente Artigo serão determinadas em contrato de indenidade, cujo modelo padrão deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, sem prejuízo da contratação de seguro específico para a cobertura de riscos de gestão.

## CAPÍTULO VIII

## DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

**Artigo 37** - Os casos omissos neste Estatuto Social serão resolvidos pela Assembleia Geral e regulados de acordo com o que preceitua a Lei nº 6.404/76, respeitado o Regulamento do Novo Mercado.

**Artigo 38** - A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em acordo de acionistas.

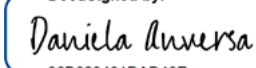
**Artigo 39** - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie a terceiros, sob qualquer modalidade, para negócios estranhos aos interesses sociais.

**Parágrafo Único** - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie, sob qualquer modalidade, para os acionistas controladores.

**Artigo 40** - O disposto na Seção II do Capítulo IV deste Estatuto Social não se aplica aos acionistas da Companhia que sejam signatários do 4º Aditamento ao Acordo de Acionistas da Natura &Co Holding S.A., datado de 10 de fevereiro de 2020 e do acordo de acionistas da Companhia que vier a ser celebrado e arquivado na sede da Companhia em substituição a esse acordo, em função da incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Companhia, bem como aos adquirentes de ações da Companhia por intermédio de Transferências Permitidas, conforme conceituadas em tal acordo de acionistas da Companhia, incluindo mas não se limitando aos adquirentes que sejam (i) descendentes e cônjuge, herdeiros ou legatários dos acionistas, que adquirirem as respectivas ações (e/ou ações de emissão da Natura &Co Holding substituídas por ações de emissão da Companhia em função da incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Companhia), em decorrência de adiantamento de legítima, doação ou sucessão hereditária; ou (ii) holdings, fundos de investimento, trusts ou entidades fiduciárias similares, tendo por beneficiários os próprios acionistas, seus descendentes, cônjuges, herdeiros ou legatários.

\*\*\*\*\*

Certifico que o texto acima representa a redação consolidada do Estatuto Social da Natura Cosméticos S.A., conforme aprovada na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 25 de março de 2025.

DocuSigned by:  
  
96B629401DAD48E...

**Daniela Pellegrino Anversa**

Secretária da mesa