

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

### 4.1. Descrever os fatores de risco com efetivo potencial de influenciar a decisão de investimento, observando as categorias abaixo e, dentro delas, a ordem decrescente de relevância

Os nossos negócios, situação financeira, reputação, resultados operacionais, fluxos de caixa, liquidez e/ou negócios futuros poderão ser afetados de maneira relevante e adversa por qualquer um dos fatores de risco descritos a seguir. O preço de mercado dos valores mobiliários de nossa emissão poderá diminuir em razão da ocorrência de qualquer um desses e/ou de outros fatores de risco, hipóteses em que poderá haver perda no investimento nos valores mobiliários de nossa emissão por seus titulares.

Os riscos descritos abaixo são aqueles que conhecemos e acreditamos que, na data deste Formulário de Referência, podem nos afetar de forma material e adversa. Outros riscos adicionais não conhecidos atualmente ou considerados menos relevantes também poderão nos afetar adversamente.

Para os fins desta seção "4. Fatores de Risco", exceto se expressamente indicado de maneira diversa ou se o contexto assim o exigir, a menção ao fato de que um risco, incerteza ou problema poderá causar ou ter ou causará ou terá "efeito adverso" ou "efeito negativo" para nossa Companhia, ou expressões similares, significa que tal risco, incerteza ou problema poderá ou poderia causar efeito adverso relevante nos nossos negócios, situação financeira, reputação, resultados operacionais, fluxos de caixa, liquidez e/ou negócios futuros e de nossas subsidiárias, bem como no preço dos valores mobiliários de nossa emissão. Expressões similares incluídas nesta seção "4. Fatores de Risco" devem ser compreendidas nesse contexto. Não obstante a subdivisão desta seção "4. Fatores de Risco", determinados fatores de risco que estejam em um item podem também se aplicar a outros itens desta seção "4. Fatores de Risco".

#### (a) Emissor

##### ***Podemos ser alvo de ameaças cibernéticas no futuro, incluindo vazamento não autorizado de informações confidenciais ou sensíveis as quais podem afetar de forma adversa nosso negócio***

Nosso negócio é dependente de disponibilidade tecnológica, na medida em que contratamos sistemas administrados por terceiros, tais como SAP, Amazon Web Service [AWS], Sistema de armazenamento de armazéns [WAMAS], Sistema de Gestão de informações laboratoriais [LINS], entre outros. Qualquer indisponibilidade de serviço com os sistemas e que envolvam nosso processo de inovação, produção, armazenamento e comercialização pode nos afetar de forma material e adversa, especialmente, devido à condução simultânea de múltiplos projetos estratégicos e transformações sistêmicas em nossas operações. Adicionalmente, armazenamos dados sensíveis de nossas consultoras, clientes e fornecedores no âmbito do nosso negócio.

Enfrentamos vários riscos de segurança cibernética, incluindo, entre outros, penetração em nossos sistemas de tecnologia da informação e plataformas por terceiros mal intencionados, infiltração de *malware* (como vírus de computador) nos nossos sistemas, contaminação (seja intencional ou acidental) das nossas redes ou sistemas por terceiros com quem trocamos dados, acesso não autorizado a dados confidenciais e/ou exclusivos de cliente por pessoas de dentro ou de fora da nossa organização e incidentes cibernéticos que causam degradação de sistemas ou indisponibilidade de serviço, que podem resultar em perdas comerciais.

Temos estado e podemos continuar sujeitos a fraude e furto por criminosos cibernéticos, que estão se tornando cada vez mais sofisticados, buscando obter acesso não autorizado aos nossos sistemas ou explorar pontos fracos que possam existir em nossos sistemas. Não podemos garantir que estamos protegidos contra incidentes cibernéticos e outras violações relacionadas dos nossos sistemas de tecnologia da informação.

As técnicas utilizadas para obter acesso não autorizado, inapropriado ou ilegal aos nossos sistemas, nossos dados ou dados dos nossos clientes, desabilitar ou degradar serviço, ou, ainda, sabotar sistemas, estão constantemente evoluindo e podem ser difíceis de serem detectadas rapidamente, além de, frequentemente, não serem reconhecidas até que sejam utilizadas contra um alvo. Partes não autorizadas podem ganhar acesso aos nossos sistemas ou instalações por vários meios, incluindo, entre outros, invasão nos nossos sistemas ou dos nossos clientes, parceiros ou fornecedores, ou tentativa de induzir fraudulentamente nossos colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores ou outros usuários dos nossos sistemas para divulgar nomes de usuários, senhas, informações financeiras ou outras informações sensíveis, que podem, por sua vez, ser utilizadas para acessar nossos sistemas de tecnologia da informação. Determinados esforços de terceiros para acessar nossos sistemas de tecnologia da informação podem ser suportados por recursos financeiros e tecnológicos significativos, tornando-os ainda mais sofisticados e difíceis de serem detectados. Recentemente vimos sistemas computacionais de empresas e organizações serem alvo não apenas de criminosos cibernéticos, mas também de ativistas e países hostis. Incidentes cibernéticos podem causar a perda de quantias significativas de dados de cliente e outras informações sensíveis, bem como níveis significativos de ativos líquidos (incluindo caixa).

Podemos não ser capazes de garantir que terceiros que prestam serviços essenciais à Companhia, incluindo tecnologia da informação, processamento de dados e segurança cibernética, adotem controles e práticas adequadas para mitigar riscos cibernéticos. Falhas na governança e na segurança desses terceiros podem resultar em vulnerabilidades que aumentam a exposição da Companhia a incidentes cibernéticos, como acessos não autorizados, vazamento de dados sensíveis e ataques digitais. Caso tais riscos se concretizem, poderemos enfrentar impactos adversos significativos, incluindo interrupções operacionais, danos à reputação, sanções regulatórias e prejuízos financeiros. Ainda, armazenamos informações altamente confidenciais em nossos sistemas, incluindo dados pessoais, informações financeiras e outros tipos de informações relacionados ao nosso negócio, produtos e clientes. Se nossos servidores ou os servidores de terceiros, nos quais nossos dados estão armazenados, forem objeto de uma invasão física ou eletrônica, vírus de computador ou outros riscos cibernéticos, nossas informações confidenciais podem ser roubadas, desvalorizadas, destruídas ou ficar indisponíveis. Qualquer violação de segurança que envolva apropriação indevida, perda ou outra divulgação ou uso não autorizado de informações confidenciais de nossos fornecedores, clientes ou outros, seja por nós ou por um terceiro, pode (i) nos submeter a penalidades civis e criminais, (ii) causar um impacto negativo na nossa reputação ou (iii) nos expor a responsabilização perante nossos fornecedores, clientes, outros terceiros ou autoridades governamentais.

Se não conseguirmos efetivamente administrar nosso risco de segurança cibernética, por exemplo, ao deixar de atualizar nossos sistemas e processos em resposta a novas ameaças, isso pode prejudicar a nossa reputação e afetar de forma adversa nossos resultados operacionais, condições financeiras e perspectivas por meio do pagamento de indenização a cliente, penalidades e multas regulatórias, e/ou perda de ativos. Ainda, no caso de falha em cumprir com as leis e regulamentos aplicáveis, podemos ser obrigados a alterar nossas práticas comerciais, políticas ou sistemas de uma forma que impacte de forma adversa nossos resultados operacionais. Podemos também estar sujeitos aos efeitos de incidentes cibernéticos envolvendo infraestruturas essenciais do Brasil e de outros países onde operamos. Nossos sistemas de tecnologia da informação dependem de tal infraestrutura essencial, e qualquer incidente de segurança cibernética envolvendo tal infraestrutura essencial pode afetar negativamente nossa capacidade de atender nossos clientes. Como não operamos tal infraestrutura essencial, temos capacidade limitada para proteger nossos sistemas de tecnologia da informação dos efeitos adversos de incidentes cibernéticos.

Adicionalmente, mudanças sistêmicas fazem parte da rotina de grandes organizações, e temos ciência de que tais ações podem aumentar nossa exposição a incidentes de segurança cibernética durante a transferência de dados ou mudanças processuais, que podem causar a desativação de nossos sistemas de tecnologia da informação, incluindo sistemas utilizados para atender nossos clientes. Qualquer um desses desenvolvimentos poderá ter um efeito adverso sobre nosso negócio, resultados operacionais e condições financeiras.

Se vivenciarmos incidentes de segurança cibernética no futuro, podemos incorrer em custos substanciais e sofrer outras consequências negativas, como custos de remediação (responsabilidade por ativos ou informações roubadas, ou consertos de dano ao sistema, entre outros), aumento nos custos de proteção de segurança cibernética, perda de receita resultante do uso não autorizado de informação exclusiva ou a falha em reter ou atrair clientes após um incidente de segurança cibernética, como já mencionado, riscos legais e de litígio, aumento em prêmios de seguro, dano à reputação que afete a confiança de nossos clientes e investidores, bem como dano à nossa competitividade, preço de ação e valor de acionista de longo prazo. Além disso, podemos ter fragilidades nos processos de backup e restauração, o que nos expõe a riscos de perda de dados, indisponibilidade de sistemas e dificuldade em recuperar informações em casos de incidentes de segurança. Qualquer falha nossa em proteger de forma adequada nossos sistemas de tecnologia da informação e os dados confidenciais que detemos pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Mesmo quando uma falha ou interrupção em nossos sistemas ou instalações é resolvida de forma oportuna, ou uma tentativa de incidente cibernético ou outra violação de segurança é evitada ou frustrada com sucesso, recursos substanciais são normalmente despendidos para fazer isso, e podemos ser obrigados a adotar ações que podem afetar de forma adversa a satisfação ou comportamento do cliente, podendo também representar uma ameaça à nossa reputação.

***Estamos expostos a certos riscos pelo nosso negócio ser conduzido principalmente no canal de vendas por relações.***

Nossas vendas são efetuadas para o consumidor final principalmente por vendas por relações (85% e 99%, Natura e Avon respectivamente), realizadas pelas consultoras da Natura e representantes da Avon que são revendedoras autônomas e independentes, sem qualquer relação de prestação de serviços com a Natura.

Mudanças de hábitos de compra dos consumidores, com a crescente preferência por compras digitais e adoção de IA, como assistentes virtuais, chatbots e sistemas de recomendação personalizada, reduzem a necessidade de interações humanas tradicionais. Nossos investimentos em inovação e na integração de tecnologias de IA para complementar e aprimorar a abordagem comercial, podem não ser suficientes para enfrentar desafios e a velocidade do mercado. Essa mudança pode impactar diretamente a demanda por serviços de consultoria presencial, tornando-os menos atrativos para consumidores que preferem conveniência e agilidade no ambiente digital. Além disso, podemos falhar nos avanços de nossa jornada de omnicanalidade na busca por digitalizar cada vez mais a Venda por Relações. Se perdermos participação de mercado no canal de venda por relações, nosso negócio, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa podem ser afetados de forma significativa.

Estamos sujeitos a uma alta rotatividade entre consultoras e representantes e a uma concorrência significativa para a atração e retenção das mesmas. Desse modo, é necessário alterar nossos modelos comerciais para sermos competitivos para incentivar a permanência e atrair consultoras e representantes, o que pode causar impactos negativos no nosso canal de vendas e em relação à nossa reputação e nossas condições comerciais e financeiras.

Ainda, se qualquer governo ou órgão regulatório como o Brasil ou restringir rigorosamente nossos métodos de negócio ou modelo operacional/comercial de venda por relações, nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa podem ser afetados de forma adversa.

Dentro do canal de venda por relações, frequentemente competimos país por país com nossos concorrentes de venda por relações. Há uma série de companhias de venda por relações que vendem linhas de produto semelhantes à nossa, sendo que algumas têm operações no mundo inteiro e competem conosco globalmente. Diferentemente de uma típica companhia de bens de consumo não duráveis ("CPG") que opera dentro de um amplo grupo de consumidores, vendedores diretos competem por representantes ou talentos empreendedores ao fornecer uma oportunidade mais competitiva ou um "melhor negócio" do que o oferecido pela concorrência. A oferta de uma oportunidade de empreendimento comercial atraente para as consultoras é tão essencial quanto desenvolver e comercializar produtos novos e inovadores.

### ***Podemos enfrentar desafios no desenvolvimento de nossa estratégia omnicanal e na expansão de nossas operações para o comércio eletrônico***

Nos canais de venda em que operamos (e-commerce, por relações e lojas físicas próprias e franquias), competimos com varejistas multinacionais e locais. Além disso, podemos sofrer a competição entre as nossas marcas (Natura e Avon) no respectivo canal de venda, razão pela qual a operação coordenada de vendas por relações, lojas físicas próprias e franquias e plataforma de e-commerce entre várias marcas é fundamental para o sucesso de nossa estratégia omnicanal. Se não conseguirmos alinhar e integrar as estratégias de nossos múltiplos canais de vendas, ou se nossos respectivos canais de vendas competirem entre si, talvez não possamos aproveitar totalmente as vantagens oferecidas por uma estratégia omnicanal o que pode nos afetar adversamente.

Além disso, os consumidores estão cada vez mais adotando aplicativos de compras on-line e comércio móvel. Esperamos que uma parcela maior das despesas totais do consumidor com varejistas e atacadistas ocorra on-line e por meio de aplicativos de comércio móvel. Se não conseguirmos manter ou aumentar nossa posição geral no mercado por meio da integração de nossa presença física no varejo e da plataforma de e-commerce entre nossas marcas, nossa receita líquida e nosso desempenho financeiro poderão ser afetados negativamente. Além disso, uma maior concentração de vendas no varejo e no atacado dentro das vendas de comércio on-line e móvel pode resultar em uma redução na quantidade de tráfego que temos em nossas lojas físicas.

As condições no mercado de vendas on-line também podem mudar de forma rápida e significativa em decorrência dos avanços tecnológicos. Novas startups que inovam e grandes concorrentes que estão fazendo investimentos significativos em comércio eletrônico podem criar plataformas e tecnologias de e-commerce semelhantes ou superiores que prejudicariam nosso comércio eletrônico e as operações de nossas lojas físicas.

Podemos não conseguir atrair um número suficiente de clientes e outros participantes, não conseguir prever condições competitivas ou enfrentar dificuldades na operação eficaz de todos os nossos canais e formatos de negócios. Além disso, podemos ser alvo de usos ilegais e fraudulentos de nossas plataformas de e-commerce. Consequentemente, quaisquer esforços para expandir nossas operações de e-commerce podem não ser bem-sucedidos, o que poderia limitar a capacidade de aumentar nossa renda, receita líquida e lucratividade, afetando adversamente nossos resultados operacionais.

***Nossos negócios dependem de marcas altamente reconhecidas. Podemos não conseguir manter, modernizar, revitalizar e aprimorar nossas marcas ou receber reclamações desfavoráveis de clientes ou publicidade negativa, o que poderia afetar negativamente nossas marcas***

Acreditamos que nossas marcas contribuem de maneira significativa para o sucesso de nossos negócios. Também acreditamos que manter, modernizar, revitalizar e aprimorar nossas marcas é fundamental para a manutenção e expansão da nossa base de clientes, fornecedores e consultoras e representantes. A manutenção, modernização, revitalização e aprimoramento de nossas marcas também dependem em grande parte de nossa capacidade de criar uma experiência de compra positiva para o cliente. Se não conseguirmos atender a esse padrão, nossos negócios e resultados operacionais poderão ser afetados negativamente.

As reclamações de clientes ou a publicidade negativa sobre os produtos que vendemos, preços que cobramos ou serviços que prestamos podem reduzir a confiança do consumidor e o uso de nossos serviços no futuro, além de afetar negativamente nossos negócios. Além disso, alguns dos produtos que vendemos podem nos expor a reivindicações de responsabilidade pelo produto decorrentes de danos pessoais e podem exigir recalls de produtos ou outras medidas.

O atendimento ao cliente exige gastos significativos com pessoal e investimento no desenvolvimento de programas e infraestrutura de tecnologia para ajudar os representantes de atendimento ao cliente a desempenhar suas funções. A incapacidade de gerenciamento ou treinamento de nossos representantes de atendimento ao cliente de maneira adequada poderá comprometer nossa capacidade de lidar com as reclamações de clientes de forma eficaz. Se não tratarmos as reclamações dos clientes de forma eficaz, nossa reputação e nossos negócios podem ser afetados e podemos perder a confiança de nossos clientes.

Adicionalmente, a publicidade e a cobertura da mídia geralmente exercem influência significativa sobre o comportamento e as ações dos consumidores. Estamos sujeitos à publicidade negativa, que pode levar os nossos clientes a alterar os seus hábitos de consumo, nos afetando de forma relevante e adversa. Novas tecnologias, como as redes sociais, são cada vez mais usadas para anunciar produtos e serviços. O uso das redes sociais requer atenção específica, bem como um conjunto de diretrizes de monitoramento e gerenciamento que talvez não possamos desenvolver e implementar com eficácia. Publicações ou comentários negativos sobre nós, nossos produtos, negócios, operações, matérias-primas, conselheiros ou diretores executivos em qualquer rede social ou site podem prejudicar relevantemente nossa reputação. Além disso, nossos colaboradores, consultoras e representantes podem usar ferramentas de rede social e tecnologias móveis de forma inadequada, o que pode gerar responsabilidades ou levar à exposição de informações confidenciais. A publicidade negativa que significativamente prejudique a reputação de uma ou mais de nossas marcas pode ter um impacto adverso relevante no valor de nossas marcas, o que pode afetar negativamente nossas vendas, nossos negócios, nossa situação financeira e nossos resultados operacionais.

Além disso, podemos não ser capazes de obter a agilidade necessária para adaptações tecnológicas, adaptações comerciais e operacionais para responder às mudanças velozes das demandas do mercado e às necessidades dos clientes e isso pode resultar na entrega de produtos, serviços e soluções desatualizados ou inadequados, afetando a satisfação do cliente e a reputação da Companhia.

A ausência ou insuficiência de inovação pode levar à perda de competitividade no mercado. Essa falta de inovação pode resultar em uma diminuição da participação no mercado, perda de relevância perante nossas consultoras e clientes finais e, em última instância, impactar negativamente nossos resultados financeiros. Além disso, a falta de inovação pode nos tornar vulneráveis a concorrentes mais ágeis que adotam novas tecnologias e abordagens, colocando em risco nossa posição no mercado.

A digitalização, a preferência por experiências de compra personalizadas têm moldado o comportamento dos consumidores. Se falharmos em inovar e alinhar nossos produtos, serviços e estratégias de marketing a essas novas demandas pode resultar em perda de participação de mercado, redução na satisfação das consultoras / clientes finais e impacto negativo em nossos resultados financeiros. Além disso, concorrentes que se adaptam mais rapidamente às tendências de consumo podem conquistar vantagem competitiva, exacerbando os desafios enfrentados por nossa organização.

A crescente adoção da inteligência artificial (IA) no setor de vendas e atendimento ao cliente representa um risco significativo para empresas que no mesmo segmento que o nosso. Ferramentas baseadas em IA, como assistentes virtuais, chatbots e sistemas de recomendação personalizada, estão cada vez mais otimizando a experiência de compra, reduzindo a necessidade de interações humanas tradicionais. Essa mudança pode impactar diretamente a demanda por serviços de consultoria presencial, tornando-os menos atrativos para consumidores que preferem conveniência e agilidade no ambiente digital.

A automação de processos de vendas permite que empresas concorrentes reduzam custos operacionais e ofereçam preços mais competitivos, pressionando aqueles que mantêm estruturas comerciais baseadas em interações presenciais. Nossos investimentos em inovação e na integração de tecnologias de IA para complementar e aprimorar a abordagem comercial, podem não ser suficientes para enfrentar desafios e a velocidade do mercado gerando a perda de consultoras e clientes finais, a redução da eficiência operacional e o enfraquecimento de nossa competitividade no mercado. Além disso, a capacidade de nossa organização em manter um nível de serviço adequado está diretamente relacionada à eficiência e velocidade de entrega de nossos produtos e serviços. O aumento da exigência dos consumidores por entregas rápidas e precisas pode representar um risco operacional e reputacional caso não sejam adotadas estratégias eficazes para atender a essas expectativas. Falhas na agilidade logística, como atrasos nas entregas, erros na expedição e baixa previsibilidade no atendimento de prazos, podem resultar na insatisfação dos clientes, reclamações, cancelamentos e, conseqüentemente, na perda de competitividade. Além disso, concorrentes que investem em logística avançada, automação e modelos de distribuição mais ágeis podem conquistar vantagem no mercado, afetando diretamente nossa participação e crescimento. Adicionalmente, podemos enfrentar desafios significativos devido à condução simultânea de múltiplos projetos estratégicos e transformações sistêmicas em nossas operações. A implementação concomitante de diversas iniciativas relevantes pode resultar em sobrecarga operacional, alocação ineficiente de recursos e dificuldades na gestão da mudança.

Adicionalmente, a complexidade inerente a essas transformações pode gerar impactos adversos, incluindo atrasos, interrupções operacionais, redução da eficiência dos processos e impactos no nível de serviço prestado aos clientes. Caso não consigamos coordenar e executar essas iniciativas de forma eficaz, podemos ter reflexos negativos em nossa performance operacional, satisfação dos clientes e, conseqüentemente, em nossos resultados financeiros e reputação.

***Nossa incapacidade de atrair e manter nossas consultoras e representantes pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais***

A Natura e a Avon conduzem seus negócios nos países em que atuam principalmente na forma de vendas por relações por meio de uma rede de revendedores independentes, que compram e revendem os produtos das referidas marcas. Essas consultoras e representantes compõem o principal canal de vendas dos nossos produtos das marcas Natura e Avon e nossa expansão comercial está vinculada ao crescimento dessa rede de revendedores.

As consultoras e representantes são revendedoras autônomas que compram produtos diretamente da Natura e os revendem para seus clientes. Não há acordo de exclusividade entre a Natura e as consultoras e representantes, bem como não se exige um período mínimo de credenciamento com a Companhia. Da mesma forma, as representantes da Avon são revendedoras autônomas e sem qualquer relação de prestação de serviços com a Companhia. Em 31 de dezembro de 2024, tínhamos aproximadamente 3,2 milhões de consultoras atuando nesse modelo pela Natura e Avon na América Latina. Há uma alta taxa de rotatividade entre consultoras e representantes, o que é uma característica comum do negócio de vendas por relações. Nosso sucesso na permanência das consultoras e representantes como revendedoras depende de uma série de fatores, que incluem:

- manter relações comerciais estreitas e de qualidade com consultoras e representantes;
- continuar a criar produtos inovadores e de sucesso, o que é importante para garantir o interesse das consultoras e representantes em nossa Companhia e nas marcas Natura e Avon;
- manter os preços médios de produtos que permitem as consultoras e representantes aumentar seus lucros;
- percepção pública das nossas marcas Natura e Avon, das suas respectivas linhas de produtos e do canal de vendas por relações;
- competitividade entre consultoras e representantes de outras companhias de vendas por relações;
- nossa capacidade em manter nossos níveis de atendimento e entregas de nossos produtos para nossas consultoras e representantes;
- condições macroeconômicas no Brasil e outros países em que operamos;
- nossa capacidade de executar com sucesso nossa estratégia digital;
- nossa capacidade de implementar com sucesso outras iniciativas no canal de venda por relações;
- nossa capacidade de melhorar nossos catálogos e ofertas de produtos;

- as condições legais, administrativas e outras condições impostas às consultoras e representantes pelas autoridades dos países nos quais operamos; e
- nossa capacidade de melhorar nosso *marketing* e publicidade.

Não podemos garantir que teremos sucesso em garantir tais fatores de modo que consultoras e representantes permaneçam como revendedoras, o que pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

***Talvez não consigamos executar nossa estratégia de longo prazo, especialmente no que se refere a oferecer volume e variedade suficientes de produtos a preços competitivos ou de gerenciar nossos estoques de maneira adequada, o que poderá ter um impacto adverso relevante sobre nossa Companhia***

A implementação da nossa estratégia de longo prazo exige investimentos em novas capacidades, categorias, canais de distribuição, instalações da cadeia de abastecimento, tecnologias e mercados emergentes. Estes investimentos poderão resultar em custos a curto prazo sem resultar em um aumento das nossas vendas atuais e, por conseguinte, poderão diluir os nossos lucros. Além disso, podemos alienar ou descontinuar produtos seleccionados ou racionalizar as operações e incorrer em custos ou encargos de reestruturação e outros ao fazê-lo. Não podemos garantir que a nossa estratégia conduzirá a um crescimento a longo prazo das vendas e da rentabilidade e que obteremos os benefícios previstos. A não concretização dos benefícios, que pode se dever à nossa incapacidade de executar os planos, às condições econômicas globais ou locais, à concorrência, às alterações na indústria de produtos de beleza e de cuidados pessoais de alta qualidade e aos outros riscos aqui descritos, pode afetar negativamente o nosso negócio, a nossa situação financeira e os resultados das operações.

Além disso, o funcionamento da nossa atividade depende da nossa capacidade de obter estrategicamente um volume e uma variedade suficientes de produtos a preços competitivos. Adicionalmente, podemos ter um excesso de estoque significativo de produtos de baixa aceitação e sermos forçados a efetuar remarcações significativas. Não podemos garantir que seremos capazes de identificar a procura adequada dos clientes e de tirar partido das oportunidades de compra adequadas, o que poderá ter um efeito adverso significativo na nossa atividade e nos nossos resultados financeiros. Os bens em excesso nos nossos centros de distribuição podem tornar-se obsoletos ou a sua validade poderá expirar durante o tempo necessário para serem vendidos aos nossos clientes, e, o manuseio incorreto dos produtos pode resultar na sua quebra ou mau funcionamento. Se nós ou qualquer fornecedor de armazenamento contratado por nós não conseguirmos armazenar o nosso inventário em condições ótimas, tais como temperaturas e níveis de umidade ideais, a qualidade e o prazo de validade dos nossos produtos podem ser afetados negativamente e, consequentemente, podemos sofrer danos na nossa reputação, o que pode afetar negativamente os nossos resultados operacionais.

Adicionalmente, mudanças estratégicas em nosso portfólio podem não ser tão bem aceitas pelos nossos clientes causando perda de nosso canal de vendas, afetando negativamente a nossa reputação junto aos consumidores atuais e futuros, bem como a nossa imagem e marcas, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre as nossas condições comercial e financeira.

***Os benefícios previstos decorrentes da nossa operação como uma empresa combinada com a Avon podem não ser alcançados***

O sucesso da integração da Avon ("Transação") dependerá, em parte, da capacidade da Natura e Avon em obter os benefícios esperados da integração das respectivas operações. Mesmo que a integração entre as marcas já tenha sido concluída, ainda restam alguns países neste processo. Não podemos garantir que a combinação seja conduzida sem dificuldades, que podem incluir, entre outras coisas, a perda de pessoal-chave, desvio da atenção da administração, a interrupção de nossos respectivos negócios em andamento ou possíveis inconsistências em normas, procedimentos e políticas. Além disso, a Natura pode necessitar fazer investimentos ou despesas de capital imprevisíveis, a fim de manter, integrar, aprimorar ou sustentar nossas operações. A integração de nossas respectivas operações pode envolver riscos financeiros e custos imprevisíveis e adicionais, como a ocorrência de baixas inesperadas, o impacto de tratamentos fiscais e contábeis adversos e obrigações imprevisíveis ou desconhecidas.

As dificuldades de combinar os negócios das companhias, poderão diminuir ou atrasar o efeito acumulado previsto da Transação, as quais consistem em, dentre outras:

- o possível desvio da atenção da administração e recursos de outras oportunidades estratégicas e de questões operacionais;
- dificuldades de estabilização após a combinação entre as marcas;

- a manutenção das consultoras e representantes atuais e a atração de novas consultoras e representantes;
- a manutenção dos clientes atuais e a atração de novos clientes;
- a manutenção da qualidade do nível de serviço de entregas e relacionamento com nossas consultoras e representantes;
- a manutenção da motivação dos colaboradores e a contratação de pessoal-chave da administração e de outros colaboradores;
- a possibilidade de suposições incorretas subjacentes às expectativas em relação ao processo de combinação;
- a consolidação de infraestruturas corporativas e administrativas, bem como a eliminação de operações duplicadas;
- a coordenação dos esforços de planejamento comercial e *marketing*;
- a integração de tecnologia da informação e implementação de novos sistemas e aplicativos de modo completo, adequado e dentro do prazo planejado;
- o acompanhamento das alterações na legislação ou no regulamento aplicável no ambiente complexo de marcas e regiões;
- o gerenciamento da distribuição de nossos produtos considerando o impacto de todas as variáveis no processo completo de entregas;
- o gerenciamento de custos ou ineficiências tributárias associadas às mudanças societárias;
- o cumprimento do cronograma para todas as fases;
- a segurança de nossos sistemas contra-ataques cibernéticos;
- o cumprimento de leis de proteção de dados que serão exponencialmente maiores;
- da capacidade em harmonizar contratos em condições favoráveis;
- fatores externos os quais não temos controle como desastres naturais, mudanças climáticas, questões políticas, entre outros;
- despesas imprevistas ou atrasos associados à Transação; e
- a tomada de providências necessárias para obter aprovações regulatórias.

Mesmo se as nossas operações e as operações da Avon forem integradas com sucesso, podemos não obter todos os benefícios da Transação, incluindo sinergias estimadas, economia de custos e oportunidades de crescimento, dentro do prazo esperado de cinco anos, se houver. A economia de custos real, os custos necessários para realizar a economia de custos e a fonte dessa economia podem diferir substancialmente das nossas estimativas e das estimativas da Avon.

Além disso, em decorrência de fatores externos globais, tais como o conflito em curso entre Rússia-Ucrânia e Hamas-Israel, temos vivido significativa volatilidade, incerteza e perturbação econômica, o que pode afetar negativamente os planos de integração com a Avon e podem afetar material e adversamente nossos resultados operacionais, fluxos de caixa e posição financeira.

***O nosso negócio depende da nossa capacidade de manter uma forte comunidade de clientes finais, consultores e representantes empenhados, incluindo através das redes sociais. Podemos não ser capazes de manter e melhorar a nossa marca se tivermos publicidade negativa relacionada com a nossa utilização das redes sociais ou se não correspondermos às expectativas de nossos clientes***

Utilizamos plataformas de redes sociais de terceiros para expandir o conhecimento sobre nossas marcas e interagir com a nossa comunidade de clientes. Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento acentuado na utilização de plataformas de redes sociais, incluindo blogs, plataformas de conversação, redes sociais e outras formas de comunicação baseadas na Internet que permitem que os indivíduos interajam conosco, funcionando como um meio para aumentar o conhecimento da marca. À medida que as plataformas de redes sociais existentes evoluem e novas

plataformas se desenvolvem, temos de continuar a manter uma presença nestas plataformas e estabelecer uma presença em plataformas de redes sociais populares emergentes. Se não formos capazes de desenvolver e melhorar continuamente, de forma rentável, as nossas tecnologias voltadas para o consumidor, como as plataformas de redes sociais, a nossa capacidade de expandir a nossa comunidade de clientes pode ser afetada. Este fracasso poderá afetar negativamente a nossa capacidade de competir com outras empresas e resultar numa diminuição da lealdade para com as nossas marcas.

A nossa reputação nas redes sociais pode afetar a forma como a nossa comunidade de clientes vê os nossos produtos e/ou marcas. Não somos capazes de controlar o que os nossos parceiros de marca, consumidores ou outros apoiadores de marcas orgânicas publicam. Adicionalmente eles podem se envolver em comportamentos ou utilizar as suas plataformas de uma forma que reflita mal a nossa marca ou que viole os regulamentos aplicáveis ou os termos de serviço das plataformas de redes sociais. Todas estas ações podem ser atribuídas a nós, o que pode levar a uma publicidade negativa relacionada com os nossos produtos ou a uma publicidade negativa relacionada com ações tomadas (ou não tomadas) por nós ou pelos nossos executivos, funcionários, parceiros de marca, consultoras ou representantes, outros indivíduos ou entidades que possam ser considerados como estando associados a nós. Essa publicidade negativa pode estar relacionada com ações tomadas (ou não tomadas) relativamente a questões e iniciativas sociais, ambientais e de sensibilização da comunidade. Os danos resultantes podem ser imediatos, sem nos dar a oportunidade de reparação ou correção, e podem ter um efeito adverso na nossa atividade, situação financeira e resultados operacionais.

Além disso, as leis e os regulamentos, incluindo as prioridades de aplicação associadas, evoluem rapidamente para reger as plataformas de redes sociais e outras comunicações baseadas na Internet. Qualquer falha nossa, dos nossos parceiros de marca ou de terceiros que atuem sob a nossa direção ou em nosso nome no cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis na utilização destas plataformas pode sujeitar-nos a investigações regulamentares, ações judiciais coletivas, responsabilidade, multas ou outras penalizações. Outros riscos associados à utilização das redes sociais e das comunicações baseadas na Internet incluem a divulgação indevida de informações exclusivas, a exposição de informações de identificação pessoal, fraudes, embustes ou divulgação maliciosa de informações falsas. Os danos causados à imagem de qualquer uma das nossas marcas e à nossa reputação poderão ter um efeito adverso na nossa atividade, resultados operacionais e situação financeira.

***A interrupção de nossas operações, da nossa produção, distribuição, incluindo nossos centros de pesquisas e desenvolvimento, pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais***

Desenvolvemos e fabricamos uma parcela significativa de nossos produtos em nossas próprias fábricas. Estamos expostos a certos riscos inerentes às nossas atividades de pesquisa, produção, distribuição e desenvolvimento, incluindo acidentes industriais, ações ambientais, greves e outras disputas trabalhistas, interrupções na logística, fornecimento de energia ou sistemas de informação, perda total ou parcial de unidades operacionais, controle de qualidade dos produtos, segurança, requisitos específicos de licença e outros fatores regulatórios, bem como desastres naturais, mudanças climáticas extremas, surtos de doenças ou pandemias, e outros fatores externos sobre os quais não temos controle. Por exemplo, usamos substâncias inflamáveis e explosivas, como álcool, na fabricação de nossos produtos. Esses produtos inflamáveis ou explosivos são armazenados em nossas unidades operacionais e podem danificar nossas instalações e/ou causar ferimentos ou morte a nossos colaboradores. Acidentes em nossas unidades operacionais podem nos expor a riscos relacionados à perda total ou parcial de nossas instalações, ferimentos ou morte de colaboradores, dependendo da gravidade de tais acidentes.

Além disso, dependemos de produção terceirizada para fabricar alguns de nossos produtos. Portanto, como uma companhia envolvida na fabricação, distribuição e pesquisa e desenvolvimento em escala global, estamos sujeitos aos riscos inerentes a essas atividades realizadas por nossos produtores terceirizados. Tais riscos, para nós e para nossos produtores terceirizados, incluem acidentes industriais, eventos ambientais, incêndios, greves e outras disputas trabalhistas ou industriais, interrupções nos sistemas de logística ou de informação (como o sistema de planejamento de recursos empresariais), perda ou comprometimento dos principais locais de fabricação ou distribuição, questões de controle de qualidade de produtos, preocupações com segurança, requisitos de licenciamento e outras questões regulatórias ou governamentais, bem como desastres naturais, mudanças climáticas extremas, surtos de doenças ou pandemias, disputas de fronteira, atos de terrorismo e outros fatores externos sobre os quais não temos nenhum controle. Além disso, não há garantia de que todos os nossos produtores terceirizados cumpram suas obrigações segundo os contratos de prestação de serviço que celebramos com eles. Se algum de nossos produtores terceirizados encontrar alguma situação que afete sua produção ou não cumprir suas obrigações contratadas, isso poderá afetar nossa capacidade de entregar nossos produtos ao mercado, o que pode ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa.

Em 2024, eventos climáticos extremos e conflitos geopolíticos impactaram significativamente a cadeia de suprimentos global. Ataques terroristas a navios no Canal de Suez e uma seca prolongada na região do Canal do Panamá causaram a alteração de rotas de transporte e a escassez de navios de menor porte, elevando os custos de frete. Durante o mês de maio de 2024, o estado do Rio Grande do Sul, no sul do Brasil, foi afetado por uma tragédia climática. Inundações significativas em todo o estado resultaram em danos a propriedades de terceiros e deslocamento de populações, entre outros efeitos adversos.

Iniciado em 2023, o fenômeno El Niño intensificou as condições climáticas adversas, como secas, chuvas intensas, incêndios florestais e ondas de calor, impactando negativamente as atividades agrícolas. Esse conjunto de fatores, aliado à instabilidade econômica e à formação de novos governos em países-chave, resultou na desvalorização de diversas moedas, especialmente em países emergentes. Nesse mesmo ano, a deflação em algumas commodities, a desvalorização do real, o aumento dos custos logísticos e a crise na Argentina pressionaram os custos.

Em 2020, a Companhia passou a enfrentar o aumento no custo de matérias-primas essenciais devido à alta demanda global. Essa pressão inflacionária se intensificou em 2022 com o conflito entre Rússia e Ucrânia, que agravou a interrupção nas cadeias de suprimentos.

Além disso, podemos enfrentar desafios significativos devido à condução simultânea de múltiplos projetos estratégicos e transformações sistêmicas em nossas operações. A implementação concomitante de diversas iniciativas relevantes pode resultar em sobrecarga operacional, alocação ineficiente de recursos e dificuldades na gestão da mudança. Adicionalmente, a complexidade inerente a essas transformações pode gerar impactos adversos, incluindo atrasos, interrupções operacionais, redução da eficiência dos processos e impactos no nível de serviço prestado aos clientes. Caso não consigamos coordenar e executar essas iniciativas de forma eficaz, podemos ter reflexos negativos em nossa performance operacional, satisfação dos clientes e, consequentemente, em nossos resultados financeiros e reputação.

Podemos, ainda, sofrer interrupções em nossas operações de pesquisa e desenvolvimento, produção ou distribuição em decorrência de incidentes cibernéticos ou outros problemas de TI que podemos encontrar.

Esses riscos podem ser exacerbados por nossos esforços em aumentar a consolidação das unidades que cobrem nossas áreas de fabricação, distribuição e fornecimento. A perda ou o dano a qualquer uma de nossas instalações ou centros, ou aos de nossos produtores terceirizados, poderá ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa.

***Nossos negócios dependem de uma cadeia de suprimentos e, consequentemente, estamos sujeitos a riscos inerentes à logística***

Se as operações em nossos centros de distribuição ou as operações de nossos fornecedores bem como prestadores de serviço forem afetadas adversamente por fatores fora de nosso controle, como incêndios, desastres naturais, mudanças climáticas extremas, surtos de doenças ou pandemias, conflitos armados, greves e paralisações, falta de energia, falhas nos sistemas, queimadas e desmatamentos florestais, entre outros, a distribuição de produtos para as regiões em que atuam os fornecedores e/ou centro de distribuição afetados poderão ser prejudicadas, o que pode nos afetar adversamente. Dessa forma, nossas operações podem ser afetadas material e adversamente se não formos capazes de encontrar novos fornecedores, abrir novos centros de distribuição ou expandir nossos centros de distribuição existentes, a fim de atender à demanda de fornecimento de nossos clientes. Especialmente no que diz respeito aos nossos produtos cujo processo de produção envolve o uso de ingredientes bioativos obtidos por nossos fornecedores em região de floresta, qualquer evento que possa destruir o bioma em questão e que prejudique a sustentabilidade da economia da região afetada pode ter efeito adverso relevante sobre a nossa cadeia de suprimentos e gerar, consequentemente, riscos importantes relacionados ao nosso processo de manufatura de produtos identificados com a nossa marca e à logística de nossos produtos.

Se os esforços e medidas para conter o aumento e reduzir os índices de desmatamento na região da Amazônia não forem eficazes, a disponibilidade de matérias-primas críticas, que extraímos da biodiversidade brasileira, pode ser reduzida, o que afetaria negativamente nossa cadeia de produção, nossos custos, a disponibilidade de nossos produtos, bem como nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira.

Além disso, quaisquer interrupções, falhas ou mudanças significativas na infraestrutura de logística que nós ou nossos fornecedores usamos para entregar produtos em nossos centros de distribuição podem impedir a entrega oportuna ou bem-sucedida dos produtos a nossos clientes e afetar adversamente nossas operações.

Nossa rede de distribuição é sensível à flutuação nos preços do petróleo, e qualquer aumento no preço, interrupção no fornecimento ou escassez de combustível poderá resultar no aumento dos custos de remessa e afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais. Além disso, se forem adotadas normas rigorosas para combater o tráfego

nas ruas, impondo maiores restrições à entrega de produtos a nossos clientes dentro de certas horas do dia em determinadas localidades onde operamos, nossa capacidade de distribuir produtos em tempo hábil aos nossos clientes poderá ser afetada. Um aumento geral no tráfego nas ruas também pode afetar nossa capacidade de distribuir produtos para nossos clientes em tempo hábil. Além disso, nossos negócios de e-commerce estão sujeitos a riscos semelhantes e, à medida que expandirmos nossa plataforma de e-commerce, esses riscos poderão afetar nossa capacidade de entregar produtos a nossos consumidores finais em tempo hábil. Qualquer incapacidade de entregar os produtos que vendemos a nossos clientes por meio de nossa plataforma de e-commerce com rapidez e êxito pode resultar na perda de seus negócios e afetar adversamente nossa reputação, o que pode ter um impacto adverso em nossas vendas.

***Nosso sucesso depende, em parte, da qualidade, segurança e eficácia de nossos produtos***

Podemos estar sujeitos a reivindicações de responsabilidade se nossos produtos forem considerados impróprios para uso humano ou causar doenças. Os produtos podem se tornar impróprios para uso humano devido a contaminação dos ingredientes de nossos produtos que pode ocorrer durante os processos de transporte, produção, distribuição e vendas devido a razões desconhecidas por nós ou fora de nosso controle, como atos conduzidos por má-fé, sabotagem ou falha sistêmica cujas causas são desconhecidas. A ocorrência de tais problemas pode resultar em recalls de produtos e sanções regulatórias que causarão sérios danos à nossa reputação e marca, bem como perda de receita. Não podemos assegurar que esses incidentes não ocorrerão no futuro. Além disso, a publicidade adversa sobre esses tipos de preocupações relacionadas à nossa marca ou ao setor como um todo, sejam elas legítimas ou não, pode desestimular os consumidores a comprar nossos produtos. Se os consumidores perderem a confiança em nossa marca, poderemos ter quedas de longo prazo em nossas vendas, resultando em prejuízos que podemos não conseguir recuperar.

***A interrupção de nossos principais sistemas de tecnologia da informação, ou "TI", pode afetar negativamente nossos negócios, condição financeira, resultados operacionais e reputação, bem como aumentar nossos custos***

Nossos sistemas e infraestrutura de TI, bem como os de terceiros, são essenciais para o nosso desempenho. Os sistemas de TI que usamos incluem sistemas de suporte para relatórios financeiros, ferramentas baseadas na web e uma rede interna de comunicação e transferência de dados. Também usamos uma variedade de ferramentas tecnológicas (sistema de pedidos on-line, faturamento eletrônico e ferramentas de treinamento online) para que elas nos auxiliem e nos ajudem na comunicação com nossas consultoras e representantes. Em muitos casos, usamos prestadores de serviço terceirizados para fornecer esses sistemas de TI. Nos últimos anos, realizamos iniciativas que aumentaram nossa dependência de sistemas de TI, o que resultou na terceirização de certos serviços e funções, como sistemas globais de TI de recursos humanos, suporte de call center, serviços de suporte de representante de vendas e outros processos de TI.

Qualquer um de nossos sistemas e infraestrutura de TI, ou os de prestadores de serviço terceirizados, está sujeito a falhas ou interrupções inerentes ao cenário complexo de aplicativos localizados e à arquitetura do sistema. Incidentes originados em sistemas legados ou não integrados, ou ambos, bem como incêndios, inundações, falha de energia, falha de telecomunicações, ataques terroristas, invasões, corrupção de dados e eventos semelhantes também podem ocorrer. Outros riscos e desafios podem surgir à medida que atualizamos e padronizamos nossos sistemas de TI.

Nossos sistemas também podem estar vulneráveis a vírus de computador, falhas na segurança de dados, invasões, corrupção de dados e interrupções semelhantes causadas pelo acesso não autorizado a esses sistemas. Contamos com nossos colaboradores, consultoras e representantes, representantes e terceiros em nossas operações diárias e em andamento, que podem, em decorrência de erro humano ou má conduta, ou falha, interrupção, incidentes cibernéticos ou outras violações de segurança de sistemas de terceiros ou de infraestrutura, nos expor a riscos. Além disso, nossa capacidade de proteger e monitorar as práticas de nossos prestadores de serviço terceirizados é mais limitada do que nossa capacidade de proteger e monitorar nossos próprios sistemas e infraestrutura de TI. A ocorrência desses e de outros incidentes pode danificar nossos sistemas e infraestrutura de TI, ou os dos terceiros, e afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Como as técnicas usadas pelos criminosos cibernéticos mudam com frequência, uma falha, interrupção, incidente cibernético ou outra violação de segurança pode passar despercebida, podendo resultar em roubo, transferência, acesso não autorizado, divulgação, modificação, uso indevido, perda ou destruição de dados da nossa Companhia, de colaboradores, das consultoras e representantes, de clientes, de fornecedores ou de terceiros, incluindo dados sensíveis ou confidenciais, informações pessoais e propriedade intelectual. Além disso, implementamos o trabalho remoto em alguns dias da semana, e isso exige que continuemos confiando em sistemas de TI de acesso remoto, o que aumenta o risco de indisponibilidade de nossos sistemas e infraestrutura, interrupção dos serviços de telecomunicações, falhas e nos expõe a uma maior vulnerabilidade a ataques cibernéticos. Qualquer um desses desenvolvimentos pode afetar adversamente nossa capacidade de conduzir nossos negócios, que pode ser afetado negativamente.

Esforços e investimentos em sistemas e infraestrutura de TI são caros e, podem não ser suficientes para acompanhar as necessidades do mercado ou sua implementação pode durar mais tempo que o esperado, aumentando nossa vulnerabilidade em interrupções sistêmicas e ataques cibernéticos. Além disso, à medida que as ameaças cibernéticas continuam evoluindo, podemos ser obrigados a gastar mais recursos significativos para continuar modificando ou aprimorando nossas medidas de proteção ou investigando e solucionando quaisquer vulnerabilidades de segurança da informação. Como uma companhia que opera em diversos mercados, podemos ser afetados por acordos comerciais entre nós e organizações de processamento, por leis e regulamentos existentes e propostos e por políticas e práticas governamentais relacionadas à segurança cibernética, à privacidade e à proteção de dados.

Os nossos dados e os de prestadores de serviço terceirizados, bem como os sistemas e infraestrutura de TI, podem estar vulneráveis. Não há garantia de que nossos esforços impedirão uma falha, interrupção, incidente cibernético ou outra violação de segurança dos nossos sistemas e infraestrutura de TI ou de prestadores de serviço terceirizados ou que as detectaremos e reagiremos adequadamente. Podemos ter fragilidades nos processos de backup e restauração, o que nos expõe a riscos de perda de dados, indisponibilidade de sistemas e dificuldade em recuperar informações após falhas ou incidentes de segurança. Nosso processo de retenção e descarte de computadores pode não ser tão eficiente, o que pode resultar em não conformidade legal. Qualquer falha, interrupção, incidente cibernético ou outra violação de segurança pode afetar adversamente nossos negócios, incluindo a capacidade de expandir nossos negócios, causar danos à nossa reputação, resultar em aumento de custos para abordar problemas de dados internos, de segurança e de pessoal e resultar em violações das leis de privacidade aplicáveis e outras leis e obrigações financeiras externas, como multas governamentais, penalidades ou procedimentos regulatórios, esforços de remediação, como notificação de violações e monitoramento de roubo de identidade e litígios privados de terceiros com custos potencialmente significativos. Isso também pode resultar na deterioração da confiança que nossos colaboradores, consultoras e representantes, clientes ou fornecedores depositam em nós, o que pode fazer com que eles interrompam os negócios conosco ou resultar em outras desvantagens competitivas.

### ***Nosso modelo de negócio de franquia "Aqui tem Natura" apresenta uma série de riscos***

Oferecemos as consultoras com um perfil empreendedor e um elevado volume de vendas a oportunidade de lançarem uma loja franqueada Natura (no âmbito do "Aqui tem Natura"), tornando-se assim "Empreendedores de Beleza". Dessa forma, nosso sucesso depende cada vez mais da cooperação e do sucesso financeiro dos franqueados. Ainda assim, temos influência limitada sobre suas operações. Nossas margens de lojas físicas de varejo surgem de duas fontes principais: taxas de lojas franqueadas (por exemplo, aluguel e royalties com base em um percentual de vendas, bem como as receitas de produtos que vendemos a nossos franqueados) e, em menor grau, vendas de lojas operadas pela Companhia. Nossos franqueados gerenciam seus negócios de forma independente e, portanto, são responsáveis pela operação diária de suas lojas. As receitas que obtemos das lojas franqueadas dependem amplamente da capacidade de nossos franqueados aumentarem suas vendas. Se nossos franqueados não apresentarem crescimento de vendas, nossas receitas e margens poderão ser afetadas negativamente. Além disso, se as tendências de vendas piorarem para os franqueados, seus resultados financeiros poderão se deteriorar, o que poderia resultar, entre outras coisas, no fechamento de lojas ou aumento no atraso de créditos de liquidação duvidosa de não pagamento, ou na redução de pagamentos recebidos por nós, ou interrupção no padrão de pedido do franqueado principal. Nosso esforço de refinanciamento aumentará essa dependência e o impacto desses fatores.

Nosso sucesso também depende cada vez mais da vontade e capacidade de franqueados independentes de implementar grandes iniciativas, que podem incluir investimentos financeiros, e permanecer alinhados conosco em planos operacionais, promocionais e de reinvestimento intensivo em capital. Podemos também ser impactados negativamente na medida em que franqueados rescindam seus contratos de franquia. A capacidade dos franqueados de contribuir para a consecução de nossos planos depende em grande parte da disponibilidade de financiamento com taxas de juros aceitáveis a eles e pode ser afetada negativamente pelos mercados financeiros em geral ou pela capacidade creditícia de nossos franqueados ou da nossa Companhia. Nosso desempenho operacional também pode ser afetado negativamente se nossos franqueados tiverem problemas operacionais ou projetarem uma imagem inconsistente com nossa marca e valores, principalmente se nossos direitos contratuais e outros direitos e recursos forem limitados, custosos para serem exercidos ou estiverem sujeitos a litígios. Se os franqueados não tiverem êxito ao operar as lojas de maneira consistente com nossos padrões exigidos, a imagem e a reputação de nossas marcas poderão ser prejudicadas, o que, por sua vez, poderá afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais de forma relevante.

***Não temos seguro contra todos os riscos que afetam nossas atividades e nossa cobertura de seguro pode não ser suficiente para cobrir todas as perdas e/ou responsabilidades que possam ser incorridas por nossas operações***

Não podemos garantir que nossa cobertura de seguro estará sempre disponível ou será suficiente para cobrir quaisquer indenizações por danos resultantes de qualquer tipo de reivindicação. Além disso, o risco de ataques cibernéticos continua sendo de grande importância em nossos mapeamentos, pois sabemos que embora estejamos realizando grandes investimentos de proteção de nossos sistemas e ambientes tecnológicos, não há como garantir totalmente o restabelecimento de serviços ou que os seguros que temos atualmente serão suficientes em termos de cobertura.

Eventos como guerras, força maior ou certas interrupções nos negócios podem não ser cobertos por nossas apólices. Eventos como desastres naturais, incêndios, inundações e outros impactos decorrentes das mudanças climáticas podem gerar prejuízos significativos, cuja cobertura pode ser limitada ou inexistente. Além disso, o aumento da frequência e intensidade desses eventos tem levado as seguradoras a restringirem coberturas, elevarem prêmios e imporem condições mais rigorosas para indenizações. Caso nossas apólices não cubram determinados riscos ou se os valores segurados forem insuficientes para compensar eventuais danos, poderemos ser impactados financeiramente, prejudicando nossas operações, fluxo de caixa e resultados.

Adicionalmente, mudanças no mercado segurador, como a exclusão de determinados riscos ambientais e o encarecimento de seguros contra interrupção de negócios e lucros cessantes, podem limitar nossa capacidade de mitigar perdas inesperadas, elevando nossa exposição a riscos financeiros. Ainda, não podemos garantir que, quando nossas apólices de seguro atuais expirarem, poderemos renová-las em termos suficientes e favoráveis.

As reivindicações que não estiverem cobertas por nossas apólices ou a incapacidade de renovar as nossas apólices de seguro podem nos afetar adversamente.

***A divulgação não autorizada de informações confidenciais ou sensíveis dos clientes, a nossa falha ou a percepção por parte de nossos clientes de ter havido falha nossa em cumprir as leis de privacidade ou abordar as preocupações com a privacidade de maneira adequada, podem afetar adversamente nossos negócios e nossa reputação perante os nossos clientes***

Coletamos, armazenamos, processamos e usamos determinadas informações pessoais e outros dados de clientes em nossos negócios. Um risco significativo associado aos nossos negócios e comunicações em geral é a transmissão de informações confidenciais pelas redes públicas. A percepção de preocupações com a privacidade, sejam elas válidas ou não, pode nos afetar negativamente. Também coletamos e processamos um volume considerável de informações relativas a consultores e representantes, clientes e colaboradores, incluindo relacionadas a saúde, etnia, raça e dados biométricos e outras categorias de dados pessoais que são considerados, no Brasil e em legislações internacionais sobre proteção de dados, como sendo dados pessoais sensíveis, os quais estão sujeitos a um regime e regulamentações legais mais restritos. Não podemos garantir que todo o processamento, coleta, uso, armazenamento, disseminação, transferência e descarte de dados pelos quais somos responsáveis estarão em conformidade com as leis relevantes de proteção de dados e privacidade. Não conseguimos garantir que protegeremos os dados de nossos clientes, colaboradores e parceiros comerciais, o que é fundamental para nós, pois atualmente, vários de nossos clientes nos autorizam a cobrar diretamente suas contas de cartão de crédito, por exemplo.

Nossas instalações e sistemas, seja de nossa plataforma de e-commerce ou de nossas lojas físicas, bem como as instalações e sistemas de nossos prestadores de serviços terceirizados, podem estar vulneráveis a violações de segurança, fraude, atos de vandalismo, vírus de computador, dados extraviados ou perdidos, erros humanos ou de programação ou outros eventos similares. Qualquer violação de segurança ou falha percebida envolvendo apropriação indébita, perda ou outra divulgação não autorizada de informações confidenciais, bem como qualquer falha ou suposta falha verificada no cumprimento de leis, políticas, obrigações legais ou normas do setor relacionadas à privacidade e proteção de dados, seja por nós ou por fornecedores em nossa plataforma de mercado on-line, pode prejudicar nossa reputação, nos expor a riscos e responsabilidades de litígios, nos sujeitar à publicidade negativa, interromper nossas operações e prejudicar nossos negócios. Não podemos garantir que nossas medidas de segurança impedirão violações de segurança ou que a incapacidade de as impedir não terá um impacto adverso relevante sobre a nossa Companhia.

Recentemente, o progresso da inteligência artificial ("IA"), resultou em um aumento significativo dos desafios à privacidade dos dados. À medida que as organizações adotam soluções baseadas em IA para melhorar a eficiência e a personalização dos serviços, há uma preocupação crescente com a proteção dos dados pessoais dos usuários. Coletar, armazenar e processar grandes volumes de dados para alimentar algoritmos de IA pode expor as organizações a riscos de privacidade significativos, incluindo o acesso não autorizado, a utilização indevida de informações sensíveis e a violação dos regulamentos de proteção de dados. Podemos não ser capazes de aplicar medidas de controle eficazes, dada a complexidade envolvida.

***Podemos não ser capazes de proteger nossos direitos de propriedade intelectual. Se não conseguirmos proteger nossos direitos de propriedade intelectual, especificamente patentes e marcas comerciais, nossa capacidade de concorrer pode ser afetada adversamente***

Nosso sucesso futuro depende altamente de nossa capacidade de proteger nossas marcas atuais e futuras (incluindo nossas marcas próprias) e de defender nossos direitos de propriedade intelectual, incluindo marcas comerciais, patentes, nomes de domínio, segredos comerciais e know-how. Além disso, o uso inadequado ou não autorizado de nossos direitos de propriedade intelectual, especialmente marcas comerciais, poderá diminuir o valor de nossas marcas, bem como causar um declínio em nossas vendas. Também existe o risco de, mesmo se por omissão, não conseguirmos renovar uma marca comercial em tempo hábil ou de que terceiros contestem, e consigam obter a invalidade de qualquer marca comercial, existente ou futura, emitida ou licenciada para nós. O monitoramento de uso não autorizado de propriedade intelectual requer esforços significativos, e não podemos ter certeza de que as medidas que tomamos para proteger nossa carteira de direitos de propriedade intelectual serão suficientes ou de que terceiros não infringirão ou desapropriarão os direitos de propriedade intelectual. Se não conseguirmos proteger nossos direitos de propriedade intelectual contra infração ou apropriação indébita, isso poderá ter um impacto adverso relevante sobre a nossa Companhia e, em particular, sobre nossa capacidade de desenvolver nossos negócios.

O mercado dos nossos produtos depende em grande medida do valor associado às nossas inovações de produto e à nossa marca. Detemos as patentes e marcas comerciais relevantes utilizadas em conexão com a comercialização e distribuição dos nossos maiores produtos onde tais produtos são majoritariamente vendidos. Não temos como garantir os direitos associados a propriedade intelectual que registramos em certos países onde atuamos. Além disso, as leis de certos países estrangeiros, incluindo muitos mercados emergentes, podem não proteger completamente nossos direitos de propriedade intelectual. Os custos necessários para proteger nossas patentes e marcas comerciais, especialmente em mercados emergentes, podem ser substanciais.

Como as nossas marcas são conhecidas em todo o mundo, já sofremos falsificação e imitação de muitos produtos de consumo, incluindo cosméticos. Não podemos garantir que falsificações e imitações não ocorrerão ou, caso ocorram, que poderemos detectar e resolver o problema de maneira eficaz. Qualquer ocorrência de falsificação ou imitação poderá afetar negativamente nossa reputação e o nome de nossa marca, levar à perda de confiança do consumidor em nossa marca e, conseqüentemente, afetar adversamente nossos resultados operacionais.

As leis de alguns países estrangeiros não protegem nossos direitos de propriedade intelectual como as leis do Brasil, dos Estados Unidos ou dos Estados-membros da União Europeia. Em decorrência disso, talvez não consigamos proteger adequadamente nossos direitos de propriedade intelectual por meios legais em algumas jurisdições em que operamos. O litígio poderá ser necessário no futuro para fazer valer nossos direitos de propriedade intelectual ou para determinar a validade e o escopo dos direitos de propriedade de terceiros. Os custos necessários para proteger nossas marcas comerciais, nomes comerciais e patentes, incluindo despesas e honorários advocatícios, poderão ser substanciais.

O litígio também poderá ser necessário para a defesa de reivindicações de violação ou invalidez de terceiros, à medida que buscamos ativamente a inovação no setor de cosméticos e produtos de higiene pessoal e aumentamos o valor de nossa carteira de propriedade intelectual. Um resultado adverso em litígios ou qualquer processo semelhante poderá afetar negativamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais. Além disso, o desvio da atenção e dos recursos da administração ao abordar qualquer reivindicação de litígio de propriedade intelectual, independentemente de sua reivindicação ser válida, poderá ser significativo e afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

***Se não conseguirmos atualizar nosso portfólio de produtos de forma contínua, podemos não ser capazes de manter e expandir nossos diferentes canais de distribuição***

Um elemento essencial da nossa estratégia é nossa capacidade de aumentar nossos canais de distribuição atualizando de forma contínua nosso portfólio de produtos inovadores e atrativos. Nossa capacidade de desenvolver nosso portfólio de produtos de forma contínua depende de uma série de fatores, incluindo nossa capacidade de prever requisitos de mercado e usar efetivamente novas matérias-primas e tecnologias. Se não conseguirmos atualizar nossa carteira de produtos de forma contínua, a capacidade de manter e expandir nossos diferentes canais de distribuição e nossa base de consultoras e representantes poderá ser afetada de maneira negativa.

***Nosso endividamento e qualquer incapacidade futura de satisfazer qualquer uma de nossas obrigações sob o nosso endividamento, pode nos afetar de forma adversa ao reduzir nossa flexibilidade para responder a mudanças em condições econômicas e comerciais***

Em 31 de dezembro de 2024 tínhamos R\$ 2,4 bilhões de endividamento em aberto (empréstimos, financiamento, debêntures e arrendamentos mercantis circulantes e não circulantes). Contamos com a obtenção de financiamento e refinanciamento de dívidas existentes para operar nossos negócios, implementar nossa estratégia e expandir nossos negócios. As recentes interrupções nos mercados de crédito globais e seus efeitos sobre as economias global e brasileira podem afetar adversamente nossa capacidade de levantar capital e os nossos negócios. Podemos também incorrer em endividamento de longo prazo adicional e linhas de crédito de capital de giro para satisfazer necessidades futuras de financiamento, sujeito a determinadas restrições sob nosso endividamento, que aumentariam nosso endividamento total. Ainda, podemos não conseguir gerar fluxo de caixa suficiente de operações e empréstimos futuros, e outros financiamentos podem não estar disponíveis em um valor suficiente para nos permitir financiar nossas obrigações financeiras atuais e futuras ou nossas outras necessidades de liquidez, o que teria um efeito adverso relevante no nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez e resultados de operações, bem como reduziria a disponibilidade do nosso fluxo de caixa para financiar capital de giro, operações, dispêndios de capital, pagamentos de dividendo, aquisições estratégicas, expansão de nossas operações e outras atividades comerciais. Nosso endividamento pode ter consequências negativas relevantes no nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados de operações e fluxo de caixa, incluindo o que segue:

- limitações sobre nossa capacidade de obter financiamento de dívida adicional para financiar crescimento, como exigências de capital de giro ou de dispêndios de capital, ou para satisfazer outras exigências de caixa, especialmente durante períodos em que mercados de crédito estão fracos;
- rebaixamento na nossa classificação de crédito;
- limitação em nossa flexibilidade para planejar, ou reagir a, desafios concorrenciais em nosso negócio e na indústria de produtos de beleza;
- possibilidade de sermos colocados em uma desvantagem competitiva relativa a concorrentes com menos dívidas ou dívidas em termos mais favoráveis do que nós, e concorrentes que possam estar em uma posição mais favorável para acessar recursos de capital adicionais e resistir a desaceleração econômica;
- limitações sobre nossa capacidade de executar atividade de desenvolvimento do negócio para suportar nossas estratégias, ou capacidade de reestruturação conforme necessário; e
- limitações sobre nossa capacidade de investir no recrutamento, retenção e atendimento das nossas consultoras e representantes.

A Natura Cosméticos e a Avon podem precisar refinarçar a totalidade ou parte da nossa dívida antes do vencimento e talvez não consigamos fazer isso em termos comercialmente razoáveis ou de forma alguma. Determinada parte do nosso endividamento contém avenças costumeiras, incluindo, entre outros, limites à capacidade da Companhia e de quaisquer subsidiárias restritas de, sujeito a determinadas exceções, incorrer em ônus, incorrer em dívida, efetuar pagamentos restritos, fazer investimentos ou, com relação a determinadas pessoas jurídicas, incorporar, consolidar ou alienar todos ou substancialmente todos os seus ativos. Além disso, podemos ter dificuldade em assumir alternativas para evitar descumprimento, como obter renúncias necessárias de cumprimento, ou aditamentos necessários para as avenças contidas em nossas notas, ou recomprar determinada dívida, e podemos ter dificuldade em lidar com o impacto que qualquer descumprimento dessas avenças pode vir a ter em nossa capacidade de garantir financiamento em termos favoráveis.

Volatilidade substancial e indisponibilidade de financiamento nos mercados de capitais globais a taxas razoáveis e interrupções no mercado de crédito tiveram um impacto negativo significativo sobre os mercados financeiros, bem como sobre as economias global e doméstica. Em particular, os custos de financiamento nos mercados de dívida globais aumentaram substancialmente, restringindo bastante a disponibilidade de fundos nesses mercados. Além disso, a volatilidade nos mercados levou a um aumento nos custos de obtenção de financiamento nos mercados de crédito, pois muitos credores aumentaram as taxas de juros, adotaram políticas de empréstimos mais rigorosas, reduziram o volume e, em alguns casos, deixaram de oferecer financiamento em condições padrão de mercado. Se não conseguirmos obter novos financiamentos ou refinarçar empréstimos existentes quando necessário, ou obter ou renovar garantias de seguro em termos razoáveis ou de qualquer modo, podemos enfrentar dificuldades em cumprir nossas obrigações financeiras ou explorar oportunidades de negócios. Esse possível cenário pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

***Alcançar metas de desempenho de sustentabilidade ligadas a algumas de nossas dívidas pode exigir significativo gasto de recursos, ao passo que o não cumprimento de tais metas resultaria em maiores taxas de juros sobre nossas dívidas, o que nos expõe a riscos reputacionais***

Parte de nosso endividamento está atrelada a metas de desempenho de sustentabilidade. Os *Sustainability-Linked Bonds* ("SLBs") são instrumentos de dívida que vinculam condições financeiras ao atingimento de objetivos ESG específicos. No nosso caso, esses objetivos são calibrados a partir de dois indicadores-chave de performance ambiental a serem cumpridos até o final de 2026: (i) reduzir em 13% a intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa, conforme os escopos descritos em nosso Relatório de Sustentabilidade; e (ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo ("PRPC") em embalagens que contenham esse material.

O cumprimento dessas metas exigirá investimentos significativos para reduzir emissões de gases de efeito estufa e aumentar a utilização de PRPC em nossas embalagens. Caso não alcancemos tais objetivos, poderemos enfrentar aumento das taxas de juros sobre nossas dívidas e potenciais impactos reputacionais. Essas consequências podem, por sua vez, afetar adversamente nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais.

Além de estarem associadas a instrumentos de dívida, essas metas refletem nosso compromisso com a sustentabilidade e estão alinhadas à nossa visão de longo prazo, denominada **Compromisso com a Vida**, para 2030.

***Podemos ser afetados adversamente por variações cambiais***

As nossas operações são conduzidas em vários países e nossas demonstrações financeiras são preparadas e apresentadas em nossa moeda funcional, que é o Real, enquanto as demonstrações financeiras das nossas subsidiárias são preparadas na moeda funcional dos países em que atuam. Consequentemente, qualquer alteração na taxa de câmbio das moedas funcionais das nossas subsidiárias estrangeiras afetará nossos resultados operacionais e nossa condição financeira. Dessa forma, consideramos que as nossas receitas e ganhos estão expostos aos riscos que podem vir a surgir das variações nas taxas de câmbio, o que pode ter um efeito adverso relevante nos nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira.

***Nossa dependência em empresas de cartão de crédito para vendas e financiamento ao consumidor é uma tendência crescente***

Nosso negócio possui relativa dependência de cartões de crédito, pois é um dos métodos de pagamento mais utilizados pelos nossos clientes. Para realizar as vendas com cartão de crédito, dependemos das políticas das empresas de cartão de crédito e somos afetados pelas taxas cobradas por elas. Qualquer alteração nas políticas dos emissores de cartões de crédito, incluindo, por exemplo, a taxa de administração cobrada dos comerciantes, poderá afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais.

***A nossa plataforma própria de serviços financeiros, o "Emana Pay" envolve uma série de riscos***

A plataforma de serviços financeiros da nossa acionista controladora, o "Emana Pay", é uma iniciativa para aprimorar os negócios e entregar serviços customizados para nossas consultoras e representantes. O Emana Pay adquiriu uma plataforma open label com um aplicativo e integração back-end da interface de programação. Conforme o modelo evolui, poderemos estar sujeitos a riscos inerentes ao modelo de negócio, relacionados a operacionalização, suporte, expansão e aspectos regulatórios, tais como, mas não limitados a:

- dependência de parceiros estratégicos para operar parte de nossos serviços;
- dificuldades na integração de sistemas de tecnologia da informação, comunicações e outros sistemas;
- mudanças na legislação e regulamentação aplicáveis;
- complexidade de normas regulatórias para diferentes regiões;
- descumprimento das regulações setoriais aplicáveis, incluindo a legislação de proteção de dados nos países onde o Emana Pay opera;
- cenário macroeconômico adverso para lançamento de novos produtos de crédito (inadimplência alta no mercado);
- necessidade de investimentos significativos associados à implementação, expansão e atualizações contínuas da plataforma;

- dependência de estruturas globais para implementação de controles necessários;
- concomitância com a implementação de projetos do grupo, impacto em tecnologia e pessoas;
- falha em atrair e manter pessoal-chave com a experiência necessária para operar neste segmento específico;
- dificuldades em estabelecer parcerias para expandir a plataforma para novas marcas e regiões;
- dificuldade em implementar a cultura de riscos, controles internos e governança;
- ataques cibernéticos e falhas nos controles de segurança da informação;
- aumento de fraudes em decorrência do volume de transações financeiras processadas; e
- outros riscos inerentes a novos empreendimentos.

Caso um ou mais dos riscos acima se concretizem, os níveis de satisfação e engajamento das nossas consultoras e representantes podem ser negativamente afetados caso tenhamos algum tipo de interrupção sistêmica da plataforma ou caso a plataforma não seja implementada com sucesso em outras regiões.

***As alterações na disponibilidade e nos custos de energia elétrica e de outros serviços públicos podem nos afetar adversamente***

Nossas operações consomem quantidades significativas de energia elétrica e de outros serviços públicos. Os preços de energia elétrica e de outros serviços públicos vêm sendo sujeitos à volatilidade de preços significativa nos últimos tempos, inclusive em decorrência das condições climáticas, o que pode ocorrer novamente no futuro. Por exemplo, os altos preços de energia elétrica por um longo período, bem como alterações na tributação e regulamentação de energia elétrica em determinadas regiões geográficas, podem resultar em um impacto adverso relevante em nossas receitas operacionais, podendo afetar a nossa lucratividade negativamente. Não podemos garantir que seremos capazes de repassar o aumento dos custos de energia elétrica e de serviços públicos para nossos clientes.

***As emergências de saúde pública ou quaisquer futuros surtos de doenças altamente contagiosas podem ter um impacto material e adverso na nossa atividade, situação financeira, liquidez e resultados de operações***

Se novas ondas de COVID-19 ou variantes do vírus, o surgimento de novas variantes resistentes às vacinas existentes, ou quaisquer outras doenças altamente contagiosas ou outras emergências de saúde pública forcingem os países a readotar medidas que restrinjam a atividade econômica, o ambiente macroeconômico poderá deteriorar-se e afetar negativamente a nossa atividade e resultados operacionais. Além disso, as nossas operações poderão ser afetadas por riscos de trabalho remoto ou proibições de atividades não essenciais. Se, em ligação com quaisquer futuras emergências de saúde pública, nos tornarmos incapazes de operar com sucesso o nosso negócio a partir de locais remotos, incluindo, por exemplo, devido a falhas da nossa infraestrutura tecnológica, aumento dos riscos de cibersegurança, ou restrições governamentais que afetem as nossas operações, isto pode resultar em interrupções de negócio que podem ter um efeito material e adverso no nosso negócio. O retorno da COVID-19, de variantes da mesma ou de qualquer surto futuro de outras doenças altamente contagiosas ou de outras emergências de saúde pública pode ter um efeito adverso significativo na nossa atividade, situação financeira, liquidez e resultados de operações ou causar-nos outros riscos.

**(b) seus acionistas, em especial os acionistas controladores**

***Os titulares das nossas ações podem não receber dividendos ou juros sobre capital próprio***

De acordo com nosso Estatuto Social, nossos acionistas têm o direito de receber um dividendo anual mínimo obrigatório igual a 30% de nosso lucro líquido anual, calculado e ajustado nos termos da Lei das Sociedades por Ações. Nosso Estatuto Social permite o pagamento de dividendos intermediários, na conta de lucros acumulados ou nas reservas de lucros existentes no último balanço anual ou semestral, por meio do dividendo anual. Também podemos pagar juros sobre capital próprio, conforme descrito na legislação brasileira. Os dividendos intermediários e os juros sobre capital próprio declarados em cada período podem ser imputados ao dividendo obrigatório resultante do período em que forem distribuídos. Na assembleia geral, os acionistas podem decidir sobre a capitalização, a compensação de nossas perdas ou a retenção de lucro líquido, conforme previsto na Lei das Sociedades por Ações, considerando o lucro líquido acima mencionado não disponível para pagamento de dividendos ou juros sobre capital próprio.

Além disso, a Lei das Sociedades por Ações permite que companhias abertas, como nós, suspendam a distribuição de dividendos mínimos obrigatórios. O pagamento de dividendos poderá ser suspenso se a nossa administração declarar, em uma assembleia geral ordinária, que essa distribuição seria desaconselhável em virtude da nossa situação financeira, e se tiver fornecido aos acionistas, na assembleia geral ordinária, um parecer sobre a questão revisada pelo nosso Conselho Fiscal, se instalado. Além disso, nossa administração deve submeter um relatório à CVM, dentro de cinco dias após a referida assembleia, esclarecendo o motivo do referido não pagamento. Se o mencionado acima ocorrer, os titulares das nossas ações podem não receber dividendos ou juros sobre capital próprio.

### **(c) suas controladas e coligadas**

#### ***Nosso crescimento decorrente de aquisições, parcerias ou alianças, pode colocar uma pressão significativa sobre os recursos gerenciais, operacionais e financeiros***

Continuamos a procurar oportunidades de investimento no setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal em todo o mundo, tanto em mercados onde já estamos presentes quanto em outros mercados, e poderemos considerar possíveis aquisições, parcerias ou alianças a qualquer momento. Dessa forma, ao longo da implementação da nossa estratégia de crescimento, poderemos enfrentar desafios significantes em administrar e integrar as operações expandidas ou combinadas, incluindo patrimônio adquirido, operações e pessoal.

Não podemos garantir que teremos sucesso na implementação de aquisições, parcerias ou alianças. Nossa capacidade de alcançar esse sucesso dependerá não apenas da habilidade da nossa administração em identificar, concluir e integrar aquisições comercialmente viáveis, mas também da nossa competência em implementar e aprimorar, de forma eficiente e dentro do prazo necessário, sistemas operacionais, financeiros e de gerenciamento. Além disso, a concretização dessas iniciativas estará sujeita à nossa capacidade de treinar, motivar e gerenciar uma força de trabalho ampliada, bem como de recrutar profissionais qualificados com a experiência e as habilidades técnicas necessárias, garantindo ainda a integração eficaz de nossa equipe atual com a de eventuais empresas adquiridas.

Quaisquer futuras aquisições, parcerias ou alianças e financiamentos poderão ter um efeito relevante sobre nossos negócios, parcerias atuais, condição financeira e resultados operacionais, além de desviar a atenção da administração de outras responsabilidades, de modo que não podemos garantir que completaremos qualquer transação almejada. Adicionalmente, não há garantia de que as oportunidades de aquisição estarão disponíveis em termos aceitáveis, ou que poderemos obter o financiamento necessário ou aprovações regulatórias para completar potenciais aquisições.

#### ***A entrada em novas geografias, quaisquer alianças, fusões ou aquisições ou alienações estratégicas podem nos expor a riscos adicionais***

Nossa expansão e crescimento podem, de tempos em tempos, nos levar a começar a operar em mercados onde atualmente temos pouca ou nenhuma presença, e a considerar alianças estratégicas potenciais que complementaríamos nossas atuais ofertas de produto, aumentariam o tamanho e escopo geográfico das nossas operações ou de outra forma apresentariam crescimento e/ou outras oportunidades. Quaisquer desenvolvimentos nesse sentido podem implicar em numerosos riscos, incluindo:

- mudanças na legislação e regulação com um impacto significativo em nosso negócio, nossos produtos e nossas operações;
- concorrência com companhias estabelecidas em novos mercados, os quais podem ter maior conhecimento de tais mercados e/ou mais recursos para gastar em tais mercados do que nós temos;
- dificuldades em assimilar operações ou produtos adquiridos, incluindo a perda de pessoal-chave de quaisquer negócios adquiridos e interrupção do nosso canal de venda por relações;
- dificuldades de compreensão e adaptação às normas culturais locais, incluindo, sem limitação, padrões de consumo, efeitos sazonais, tendências e preferências dos consumidores;
- desvio de atenção da administração do nosso negócio principal;
- custos substanciais, atrasos ou outras dificuldades operacionais ou financeiras, incluindo dificuldades em alavancar sinergias estimadas entre os negócios para aumentar vendas e obter economia de custos ou alcançar resultados esperados;
- efeitos adversos sobre o relacionamento comercial existente com fornecedores e clientes;

- outros riscos de entrar em mercados nos quais temos experiência limitada ou nenhuma experiência; e
- riscos de reputação e outros riscos relativos à nossa capacidade de implementar com sucesso tais alianças estratégicas, incluindo a obtenção de financiamento que possa diluir as participações de nossos acionistas, resultar em um aumento no nosso endividamento, ou ambos.

Nossa falha em entrar em novos mercados, celebrar alianças estratégicas ou concluir a integração de qualquer negócio novo ou adquirido com sucesso pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa. Além disso, pode não haver nenhuma garantia de que conseguiremos identificar candidatos adequados ou consumir tais transações em termos favoráveis.

No caso de alienações, o sucesso também depende de separar de forma eficaz e eficiente a unidade alienada ou negócio e reduzir ou eliminar custos administrativos associados. Em casos em que a alienação não é implementada ou concluída com sucesso, nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa podem ser afetados de forma adversa.

### ***A falha em firmar parcerias com startups pode nos afetar negativamente de forma relevante***

Algumas de nossas iniciativas de inovação são resultado de parcerias com startups. Parcerias com startups são diferentes de parcerias com empresas mais maduras e envolvem uma série de riscos, incluindo os seguintes:

- riscos à nossa reputação;
- nossos recursos podem ser insuficientes para apoiar um modelo de inovação aberta;
- nossa capacidade de adaptar e transformar nossos processos internos para sustentar relacionamentos de parceria com *startups*;
- podemos nos tornar dependentes de tecnologias e soluções desenvolvidas por terceiros;
- *startups* são, por definição, novos negócios e, portanto, podem ter uma cultura profissional menos robusta;
- nossas parcerias com *startups* podem ser afetadas de forma adversa por disputas entre os sócios e fundadores destas empresas, incluindo disputas decorrentes da falta de acordos formais entre tais indivíduos, tais como acordos de acionistas;
- atrasos na obtenção de licenças e permissões podem afetar nossa capacidade e a de nossos parceiros de cumprir prazos, o que pode ter um efeito prejudicial no fluxo de caixa de nossos parceiros;
- nossas parcerias com *startups* podem ser interrompidas em decorrência de aquisições de, e/ou investimentos em, nossos parceiros, incluindo por parte de nossos concorrentes;
- parcerias com *startups* podem envolver a troca de informações sensíveis referentes a parte de nossos planos e estratégias, as quais podem não ser protegidas adequadamente; e
- podem ocorrer mudanças que afetem de forma adversa o aspecto inovador da parceria.

Qualquer incapacidade de formarmos parcerias eficazes com startups pode comprometer nossa capacidade de inovar, o que pode ter um efeito adverso relevante em nosso negócio, condição financeira e resultados operacionais.

### **(d) seus administradores**

***A perda de membros de nossa administração, o enfraquecimento de nossa cultura corporativa e/ou nossa incapacidade de atrair e manter pessoal qualificado podem afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais***

Nosso sucesso depende, em parte, da nossa capacidade de reter nosso pessoal-chave. A perda inesperada ou falha em reter um ou mais colaboradores do nosso pessoal-chave pode afetar de forma adversa nosso negócio. Nosso sucesso também depende, em parte, da nossa capacidade contínua de identificar, contratar, atrair, treinar, desenvolver e reter outros colaboradores altamente qualificados. A concorrência por esses colaboradores pode ser intensa e nossa capacidade de contratá-los, atrair-los e retê-los depende da nossa capacidade de fornecer uma remuneração competitiva. Se os membros de nossa alta administração renunciarem, talvez não consigamos sustentar nossa cultura existente ou

substituí-los por outras pessoas com a mesma experiência e qualificação. O pessoal-chave pode nos deixar por vários motivos e é difícil prever o impacto dessas partidas, o que pode dificultar a implementação de nossos planos estratégicos e nos afetar adversamente.

Podemos não ser capazes de atrair, assimilar, desenvolver e reter pessoal qualificado no futuro, e nossa falha em o fazer pode afetar de forma adversa nosso negócio, incluindo a execução de nossa estratégia comercial global. Caso a rotatividade ocorra com a transferência de conhecimento inadequado, ela poderá criar um risco de interrupção em nossos processos de negócio. Qualquer falha da nossa administração em ter um desempenho conforme esperado pode ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, perspectivas, situação financeira, resultados operacionais e fluxos de caixa. O risco poderá ser exacerbado pelas incertezas associadas à implementação da estratégia "Open Up & Grow" da Avon e qualquer outra estratégia de estabilização e reestruturação e iniciativas de economia de custos que assumimos de tempos em tempos.

#### **(e) seus fornecedores**

***Terceiros fornecedores suprem, entre outras coisas, as matérias-primas exigidas para nossos produtos, e a perda desses fornecedores, a incapacidade do fornecedor de fornecer uma matéria-prima ou um produto acabado, ou a interrupção na cadeia de fornecimento pode afetar de forma adversa nosso negócio***

Fabricamos e embalamos a maioria dos nossos produtos. As matérias-primas, compostas principalmente por óleos essenciais, produtos químicos, recipientes e componentes de embalagem, são adquiridas de vários fornecedores terceirizados para nossos produtos. A perda de vários fornecedores ou uma interrupção ou rompimento de fornecimento poderá ter um impacto adverso relevante na cadeia de fabricação e empacotamento de nossos produtos ou de produção de nossos catálogos. Esse risco pode ser exacerbado por nossa estratégia de compras coordenada globalmente, que alavanca volume. Ações regulatórias, como restrições à importação ou ao uso de determinados produtos, devido a mudanças na estrutura legal aplicável à biodiversidade, ou restrições à exploração de áreas na Amazônia, por exemplo, também podem interromper ou suspender nossa cadeia de fornecimento. Além disso, estamos sujeitos a aumentos nos custos de matérias-primas ou outras mercadorias ou, no pior dos casos, à impossibilidade de obter matérias-primas e embalagens devido a vários fatores sobre os quais não temos controle, como clima, produção agrícola, acesso legítimo ao patrimônio genético e/ou ao conhecimento tradicional associado, condições econômicas e custos de transporte e processamento, entre outros. Cada um deles pode afetar negativamente nossas margens de lucro se não conseguirmos repassar custos mais altos na forma de aumentos de preços ou atingir a eficiência de custos na fabricação e distribuição. Além disso, se nossos fornecedores não conseguirem usar práticas comerciais éticas e cumprir as leis e os regulamentos aplicáveis, como quaisquer leis sobre direitos humanos, incluindo trabalho infantil, nossa reputação poderá ser prejudicada devido à publicidade negativa.

Vivenciamos e podemos continuar sendo impactados por restrições, atrasos, ausências e aumento de custos em determinadas matérias-primas e produtos de terceiros como resultado do conflito na Europa entre Rússia-Ucrânia e Hamas-Israel e outros que podem surgir.

Se houver escassez de material ou atraso na entrega dos materiais de embalagem, nossa capacidade de embalar e entregar nossos produtos finalizados nos pontos de venda poderá ser afetada negativamente e nossa reputação e as vendas sofrerão danos relevantes, o que pode afetar adversamente nossos resultados operacionais.

***Nossa dependência de terceiros para a fabricação, armazenamento e entrega de nossos produtos podem afetar adversamente nossas operações e resultados de nossos negócios***

A Companhia possui um número considerável de serviços terceirizados com atuações relevantes em nossas operações, ocasionando em dependência destes fornecedores para manter a qualidade de nossos serviços e produtos, de forma que não podemos garantir que:

- nossos fornecedores não interromperão seus serviços de maneira inesperada;
- os softwares de nossos terceiros cumprem todos os requisitos de segurança cibernética ou em uma atualização não seja gerado pane gerando interrupção temporária de nosso negócio;
- os motoristas de nossos transportadores não entrarão em greve ou que não transportarão nossos produtos de maneira inadequada, ou acrescentam outros tipos de produtos os quais não temos controle;
- nossos terceiros não quaternizam seus serviços e se o fazem se eles os gerenciam adequadamente;

- nossos fabricantes terceiros estão cumprindo todos os requisitos de qualidade exigidos pela Companhia ou regulatório, se as armazenagens estão adequadas;
- a matéria-prima relevante importada de algum terceiro tenha seu transporte interrompido, ou seu custo se tornar altamente elevado (ex.: combustível) se conseguirão dar continuidade ao seu negócio;
- mudanças de legislação no setor em que atuam poderão dificultar sua continuidade;
- desastres naturais, incluindo mudanças climáticas extremas sem a preparação adequada e antecipada não atingirão nossos produtos;
- acidentes industriais ou ambientais, preocupações com segurança, requisitos de licenciamentos e outras questões regulatórias ou governamentais estão sendo observadas ou cumpridas pelos nossos terceiros;
- atuarão com trabalhadores com condições mínimas exigidas pela legislação trabalhista e a qual atuamos e acreditamos de responsabilidade social; e
- entre outras questões os quais não temos controle não mencionadas acima.

Desse modo, tais riscos que podem afetar as empresas de nossos fornecedores, poderão afetar adversamente nossa reputação em pequena ou grande escala.

E em caso de encerramento ou de vencimento de acordos com terceiros contratados podemos ter a impossibilidade de renovar ou negociar novos acordos com outros parceiros em condições comparáveis podem prejudicar o desempenho financeiro e comercial destas empresas. A vulnerabilidade dos contratados e dificuldade de monitoramento contínuo pode comprometer a qualidade e a segurança de nossos produtos, expondo-nos ao risco de responsabilidade civil de fabricante e danos ambientais causados por esses terceiros. Ainda, a dependência de terceiros nos demanda um maior esforço para controlar custos, eficiência, pontualidade, qualidade e segurança de produtos.

#### ***Não podemos garantir que os nossos fornecedores não irão se envolver em práticas irregulares***

Considerando a descentralização e a terceirização das cadeias de produção de nossos fornecedores, não podemos garantir que os fornecedores não tenham problemas em relação às condições de trabalho, sustentabilidade, terceirização da cadeia de produção e condições inadequadas de segurança, ou que não usem essas práticas irregulares para reduzir os custos do produto. A depender da irregularidade atribuída ao fornecedor, caso tenha agido em nosso benefício, de modo exclusivo ou não, podemos estar sujeitos a sanções previstas na Lei Anticorrupção. Não há garantia de que seremos capazes de identificar e/ou evitar, em tempo hábil, tais violações por seus fornecedores. Se um número significativo de nossos fornecedores se envolver nessas práticas, nossa reputação poderá ser prejudicada e, consequentemente, a percepção de nossos consumidores sobre nossos produtos poderá ser afetada negativamente, causando, assim, uma redução na receita operacional líquida, nos resultados operacionais e nos preços de mercado de nossos valores mobiliários.

#### ***Podemos ser responsabilizados pelas obrigações trabalhistas e previdenciárias de fornecedores terceirizados***

Podemos ser solidariamente responsáveis, em conjunto com terceiros que nos prestam serviços, se tais terceiros deixarem de cumprir com algumas de suas obrigações. Por exemplo, a legislação trabalhista brasileira prevê que poderemos ser solidariamente responsáveis em conjunto com tais terceiros caso estes deixem de cumprir com suas obrigações sob as leis trabalhistas e previdenciárias. Isso pode resultar em multas e outras penalidades que podem nos afetar negativamente de maneira relevante. Também podemos ser responsabilizados por lesões corporais ou mortes ocorridas em nossas instalações de colaboradores terceirizados que nos prestam serviços. Quaisquer destas situações pode afetar negativamente nossa reputação de maneira relevante, assim como nosso negócio, condição financeira e resultados operacionais.

#### **(f) seus clientes**

#### ***Podemos ser considerados responsáveis por perdas ou danos causados por nossos produtos ou serviços a consumidores, o que pode afetar adversamente os nossos resultados***

Podemos ser responsabilizados no âmbito da legislação de proteção do consumidor e demais leis aplicáveis aos mercados em que atuamos por perdas ou danos causados por nossos serviços ou produtos a consumidores. A legislação de proteção ao consumidor, em geral, favorece os consumidores em detrimento de fornecedores ou varejistas. No

Brasil, por exemplo, a legislação de defesa do consumidor é rigorosa e impõe o ônus da prova aos fornecedores. Ademais, no Brasil e em outros mercados nos quais atuamos, a proteção judicial ao consumidor pode ser exercida por meio de ações individuais ou coletivas, sendo que estas últimas podem ser propostas em nome dos consumidores pelas associações de proteção ao consumidor ou autoridades governamentais (no Brasil, por exemplo, tais ações podem ser propostas pela Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) e pelo Ministério Público, conforme aplicável).

No caso de sermos considerados responsáveis em um processo judicial ou administrativo, e sermos obrigados a indenizar os consumidores, podemos estar sujeitos a um efeito adverso relevante no nosso negócio, reputação, marca, condições operacional e financeira, fluxo de caixa e rentabilidade.

Além disso, a nossa defesa em tais processos judiciais, pode levar a custos adicionais com o tempo e à atenção substancial da nossa administração e área técnica. Ademais, a publicidade negativa relacionada aos nossos produtos e serviços, incluindo defeitos, erros, falhas (incluindo acidentes) e má qualidade, pode afetar negativamente a nossa reputação junto aos consumidores atuais e futuros, bem como a nossa imagem e marcas, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre as nossas condições comercial e financeira.

O código de defesa do consumidor também estabelece a responsabilidade conjunta e solidária por defeitos de quantidade de um produto, e estabelece que as empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico, bem como as empresas controladas, têm responsabilidade subsidiária por obrigações no âmbito do direito do consumidor, o que mostra que as hipóteses de responsabilidade envolvendo os consumidores são amplas.

#### ***Mudanças nas preferências dos consumidores podem afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados***

Operamos em um setor que está sujeito a mudanças rápidas e imprevisíveis na demanda e nas tendências dos consumidores. As alterações nas preferências dos consumidores, incluindo a mudança da venda por relações e compras físicas em detrimento de compras online, entre outros canais, podem afetar negativamente as nossas operações e perspectivas de crescimento.

Não podemos garantir que eventuais investimentos na plataforma e-commerce trarão o retorno esperado uma vez que a combinação do negócio, ainda em curso, pode alavancar a complexidade de toda a criação para nossos ciclos de vendas e, consequentemente, perda de velocidade para acompanhar estas mudanças de mercado e continuar com a estratégia de crescimento que poderá afetar adversamente nossas operações.

O sucesso de nossa estratégia de gestão de marca depende de nossa capacidade de prever, avaliar e reagir efetivamente a mudanças nos níveis de gastos dos consumidores e suas preferências em relação a produtos de beleza e de outros segmentos. Nossa competitividade depende, em parte, da criação bem-sucedida de novos produtos, estratégias de portfólio e canais de vendas, bem como das preferências e da satisfação do consumidor, de acordo com as tendências do mercado.

As preferências e tendências do consumidor podem mudar devido a uma série de fatores, como mudanças nas tendências demográficas, mudanças nas características e nos ingredientes dos produtos, novas tendências de mercado, clima, publicidade negativa de ações judiciais contra nós ou nossos pares ou uma economia fraca em um ou vários mercados em que atuamos. Além disso, os consumidores podem mudar para os produtos dos concorrentes, ou a demanda por produtos em nosso segmento como um todo pode diminuir. Se não conseguirmos prever mudanças nas preferências e tendências do consumidor, nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais poderão ser afetados adversamente.

#### **(g) setores da economia nos quais o emissor atue**

##### ***Nosso setor é altamente competitivo e as ações estratégicas de nossos concorrentes podem enfraquecer nossa posição competitiva e afetar negativamente nossa lucratividade***

Nós e outros varejistas competimos por capital, clientes, colaboradores, produtos, serviços e outros aspectos importantes de nossos negócios. Na maioria dos segmentos comerciais em que operamos, geralmente competimos com vários grandes varejistas multinacionais e locais, bem como com pequenas empresas locais.

Esses concorrentes, alguns dos quais possuem maior presença no mercado em determinadas áreas geográficas, formatos de loja e/ou com relação a determinadas categorias de produtos, incluem varejistas tradicionais, empresas de comércio eletrônico, comércio por meio de aplicativos para telefones celulares, ou "comércio por celular", e de vendas por catálogo, companhias de vendas por relações e outras formas de comércio varejista. As mudanças nos preços e

outros termos negociados, as condições contratuais ou as práticas desses concorrentes podem nos afetar negativamente. Dentro da indústria mais ampla de bens de consumo embalados, ou CPG, nós concorremos principalmente contra companhias grandes e conhecidas de cosméticos, fragrância e cuidados com a pele que fabricam e vendem amplas linhas de produto por meio de vários tipos de estabelecimentos de varejo e outros canais, incluindo pela internet. Além disso, concorremos com muitas outras companhias que fabricam e vendem linhas de produto de beleza mais limitadas por meio de estabelecimentos de varejo e outros canais, incluindo a internet. A indústria é altamente competitiva, e alguns dos nossos principais concorrentes na indústria de CPG são maiores do que nós e têm maiores recursos do que nós. Atividades competitivas por parte deles podem fazer com que nossas vendas sejam afetadas. Também temos muitos concorrentes altamente competitivos com marcas próprias e marcas globais nas indústrias de acessórios, roupas, utilidades domésticas e presentes e produtos decorativos, principalmente lojas de departamento, comerciantes em massa, lojas de presente, varejistas especializados e comércio por celular.

Além disso, o aumento da concorrência pode resultar em margens brutas reduzidas, uma queda em nossa posição de capital de giro e perda de participação de mercado. Qualquer uma dessas consequências pode nos afetar negativamente. Além disso, nossos concorrentes podem dedicar mais recursos do que nós para investir no desenvolvimento de negócios. Nossos concorrentes podem ser adquiridos por receber investimentos de, ou celebrar outras relações comerciais com companhias maiores, bem estabelecidas e financiadas em determinados ramos de atividade. Podemos ser afetados negativamente se não formos capazes de ter êxito ao competir com nossos concorrentes.

As decisões de compra dos consumidores são afetadas por fatores como reconhecimento da marca, qualidade e desempenho do produto, disponibilidade de crédito, preço e preferências subjetivas. Alguns de nossos concorrentes podem fazer investimentos em marketing substancialmente maiores que os nossos. Se nossas estratégias de publicidade, promoção e marketing não forem bem-sucedidas e se não conseguirmos oferecer novos produtos para atender às demandas do mercado, podemos ser afetados negativamente. Se não pudermos introduzir novos produtos em tempo hábil ou se nossos consumidores finais acreditarem que os produtos de nossos concorrentes são mais atraentes, nossas vendas, lucratividade e resultados operacionais podem ser afetados negativamente.

Ademais, os consumidores estão cada vez mais adotando aplicativos de compras on-line e comércio móvel. Consequentemente, uma parcela maior das despesas totais do consumidor com varejistas pode ocorrer on-line e por meio de aplicativos de comércio móvel. Se não conseguirmos manter ou aumentar nossa posição geral no mercado por meio da integração de nossa presença física no varejo, nossa plataforma de e-commerce e de negócios de venda por relações, nossa receita líquida e nosso desempenho financeiro poderão ser afetados negativamente. Além disso, uma maior concentração de vendas no varejo e no atacado em comércio on-line e móvel pode resultar em uma redução na quantidade de tráfego que temos em nossas lojas físicas e vendas por relações. As condições no mercado de vendas on-line também podem mudar de forma rápida e significativa em decorrência dos avanços tecnológicos. Novas startups inovadoras e grandes concorrentes que estão fazendo investimentos significativos em comércio eletrônico podem criar plataformas e tecnologias de e-commerce semelhantes ou superiores que prejudicam nosso comércio eletrônico, os negócios de venda por relações e as operações de nossas lojas físicas.

***O segmento de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal é suscetível a desacelerações periódicas em decorrência de reduções no poder de compra do consumidor, desacelerações econômicas e ciclos econômicos desfavoráveis***

Historicamente, o segmento de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal tem sido suscetível a períodos de desaceleração econômica geral que levaram a uma queda nos gastos dos consumidores. As condições econômicas adversas podem reduzir bastante a capacidade de gasto dos consumidores e sua renda disponível, o que poderia afetar negativamente nossas vendas, resultados operacionais e situação financeira.

O sucesso das operações na maioria dos segmentos comerciais nos quais operamos depende de vários fatores relacionados às despesas e receitas dos consumidores, incluindo condições gerais comerciais, taxas de juros, inflação, disponibilidade de crédito ao consumidor, tributação, confiança do consumidor em futuras condições econômicas e níveis salariais e de emprego.

Nossos resultados operacionais e situação financeira foram e continuarão sendo afetados pela taxa de crescimento do Produto Interno Bruto ("PIB") dos países em que operamos. Não podemos garantir que o PIB dos países em que operamos aumente ou permaneça estável. Os desenvolvimentos nas condições macroeconômicas dos países em que operamos, incluindo o Brasil, que vem passando por uma desaceleração econômica desde 2012 (exceto o aumento em 2021) podem afetar as taxas de crescimento desses países e, consequentemente, a nossa Companhia. Qualquer redução ou desaceleração desse crescimento pode afetar adversamente nossas vendas e resultados operacionais.

## **(h) regulação dos setores em que a Companhia atue**

***Estamos envolvidos, e poderemos nos envolver no futuro, em processos legais que, se julgados ou solucionados de forma adversa, podem afetar negativamente nossos resultados financeiros***

Somos parte em vários processos cíveis, administrativos, ambientais, trabalhistas, tributários e de arbitragem cujos posicionamentos podem mudar, inclusive as autoridades fiscais podem ter uma opinião diferente da nossa relativamente a posições incertas e perda remota (não provisionadas) que podem resultar em acordos ou danos que afetem significativamente nossos resultados. Tais disputas incluem, em especial, determinados processos tributários de natureza judicial ou administrativa, e cíveis, conforme detalhado nos itens 4.4 e 4.7 deste Formulário de Referência. Em geral, as ações judiciais podem ser dispendiosas e morosas para nos defendermos e podem resultar em acordos ou danos que podem afetar significativamente os nossos resultados financeiros e a condução dos nossos negócios. Assumimos e continuaremos a assumir posições fiscais incertas que dependem, em grande medida, do nosso julgamento quanto à aplicação da lei.

Somos parte, e poderemos, no futuro, nos tornar parte em processos, incluindo, por exemplo, novos impostos, reivindicações que alegam violação das leis federais de valores mobiliários ou reivindicações relacionadas a questões trabalhistas ou de contratação, ou relacionadas a nossos produtos ou propaganda. Atualmente, somos parte em vários processos cíveis, administrativos, ambientais, trabalhistas, tributários e de arbitragem. Essas reivindicações envolvem valores substanciais em disputa e podem resultar em outras medidas punitivas. Em 31 de dezembro de 2024, éramos parte em processos para os quais foram constituídas provisões no valor total de R\$ 338,6 milhões. Estamos envolvidos em várias disputas individuais ou em categorias de disputas que representam uma parcela significativa do total de reivindicações contra a nossa Companhia.

As leis e interpretações com base nas quais nos posicionamos podem mudar. Além disso, independentemente da ocorrência de qualquer alteração, as autoridades fiscais podem ter uma opinião diferente da nossa relativamente a essas posições fiscais incertas, o que pode resultar na imposição de multas, penalizações e juros. Quaisquer desenvolvimentos deste tipo podem ter um efeito material adverso na nossa atividade, situação financeira e resultados de operações.

Além disso, podemos não ter fundos suficientes para fazer depósitos judiciais ou fornecer garantias em processos judiciais ou administrativos que reivindiquem valores substanciais. Mesmo que não façamos tais depósitos judiciais ou forneçamos garantias, seremos responsáveis pelo pagamento de quaisquer valores devidos em decorrência de resultados desfavoráveis em processos judiciais, que poderá causar um efeito adverso no nosso negócio, na nossa situação financeira e nos nossos resultados operacionais. Não podemos garantir que, se não pudermos efetuar tais pagamentos, nossos ativos, incluindo os ativos financeiros, não serão apreendidos ou que seremos capazes de obter certificados de idoneidade fiscal. Tudo isso poderá ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

### ***Alterações nos impostos podem nos afetar adversamente***

A República Federativa do Brasil, onde realizamos a maior parte de nossas operações, aprovou um importante reforma fiscal sobre o consumo. A transição para o novo sistema será gradual, com início de 2026 e término em 2033, porém o impacto exato desta reforma ainda não pode ser qualificado e não podemos assegurar que não sofreremos um efeito adverso em nossos negócios e resultados operacionais seja direta ou indiretamente. É possível que as alterações na legislação afete nossos consultores e representantes ao sofrer uma taxação maior. Além disso, a legislação aprovada continua sujeita a eventuais alterações que podem aumentar ainda mais a carga fiscal sobre nós.

As autoridades legisladoras e fiscais nas jurisdições tributárias nas quais estamos sujeitos à tributação regularmente promovem reformas nos regimes tributários e em outros regimes de incidência de impostos aos quais nós, nossas consultoras e representantes, e nossos clientes estão sujeitos. Essas reformas incluem alterações nas taxas de imposto e, ocasionalmente, a promulgação de impostos temporários, cujas receitas são afetadas a fins governamentais específicos. Para além disso, a interpretação da legislação fiscal por parte dos tribunais e das autoridades fiscais está em constante evolução. Os efeitos destas alterações e de quaisquer outras alterações que resultem da promulgação de reformas fiscais adicionais ou de alterações à forma como as leis fiscais atuais são aplicadas não podem ser quantificados e não pode haver garantias de que tais reformas ou alterações não tenham um efeito adverso na nossa atividade, direta ou indiretamente.

Adicionalmente, podemos sofrer desafios e incremento de investimentos na implementação e/ou atualização de sistemas que visam suportar às demandas normativas tributárias resultantes de reformas das autoridades fiscais. O Congresso brasileiro também tem discutido propostas de alteração ao imposto sobre o renda das pessoas jurídicas.

Essas potenciais alterações à legislação fiscal brasileira e eventuais outras podem resultar num aumento da carga fiscal e podem afetar direta ou indiretamente o nosso negócio. Quaisquer outras possíveis alterações futuras nas leis de política fiscal nos países onde estamos sujeitos a impostos podem afetar negativamente a nossa atividade, situação financeira e resultados operacionais.

***Mudanças na situação jurídica das consultoras e representantes podem afetar adversamente os nossos resultados operacionais***

As consultoras e representantes que compram e revendem nossos produtos são empreendedoras independentes e não são nossas profissionais. No entanto, os governos nos países em que atuamos podem promulgar leis ou regulamentos, ou interpretar leis ou regulamentos existentes, a fim de caracterizar as consultoras e representantes como profissionais ou, de outro modo, nos obrigar a fazer contribuições sociais, ou outros pagamentos de tributos relacionados à relação de serviço, ainda que em nome delas. Quaisquer alterações na lei ou decisões judiciais desfavoráveis que considerem a existência de algum tipo de relação de serviço ou resultem em obrigações tributárias ou de outros encargos para ou em função das consultoras e representantes resultariam em custos adicionais substanciais que poderiam resultar na necessidade de reestruturação de nossos negócios e afetar adversamente nossa situação financeira e resultados operacionais.

***Mudanças em leis e regulações existentes e/ou a imposição de novas leis, restrições, e/ou outras barreiras de entrada, podem causar custos adicionais para cumprir com as regras mais restritas e/ou podem limitar nossa habilidade de expandir, o que pode diminuir o ritmo dos nossos esforços de desenvolvimento de produtos e limitar nosso crescimento e desenvolvimento e ter um impacto adverso na nossa condição financeira***

Estamos sujeitos a cumprir com diversas leis e regulações relacionadas a produtos cosméticos e proteção geral do consumidor e segurança dos produtos nas jurisdições em que vendemos nossos produtos. Essas regras dispõem, sobretudo, sobre a composição, teste, rótulo e embalagem dos nossos produtos. Falhas em cumprir com essas regras pode resultar na imposição de condições ou na suspensão das nossas vendas ou a suspensão dos nossos produtos, penalidades ou ações significativas e, em algumas jurisdições, responsabilidade criminal. No caso de os países em que vendemos nossos produtos aumentarem a rigidez dessas leis e regulações, nossos custos de produção e distribuição podem aumentar, e podemos não ter a capacidade de passar o custo adicional aos nossos consumidores. No caso de quaisquer dessas mudanças em leis ou regulações requererem que obtenhamos uma licença ou autorização para as nossas operações, podemos não ser capazes de obter ou, se obtivermos, de manter essas licenças ou autorizações, o que pode resultar em uma suspensão temporária ou permanente de algumas de nossas atividades, o que pode interromper nossas operações e afetar adversamente nossos negócios. Além disso, no caso de qualquer jurisdição em que operamos impor quaisquer leis, regulações, restrições e/ou outras barreiras de entrada, nossa habilidade de expandir pode ser limitada e nosso crescimento e desenvolvimento pode ser adversamente afetado.

***As restrições à disponibilidade de crédito para consumidores podem afetar adversamente os volumes de vendas de algumas de nossas subsidiárias***

As vendas parceladas representam uma parte dos resultados das operações dos varejistas em vários países onde atuamos. O aumento da taxa de desemprego, combinado com altas taxas de juros para consumidores, pode resultar em um aumento nas restrições à disponibilidade de crédito para os consumidores em geral. Nossos volumes de vendas e, conseqüentemente, os resultados operacionais de algumas de nossas subsidiárias podem ser afetados negativamente se a disponibilidade de crédito para os consumidores diminuir ou se forem introduzidas políticas governamentais que restringem ainda mais a concessão de crédito aos consumidores.

Os governos podem introduzir periodicamente regulamentações destinadas a controlar a disponibilidade de crédito, a fim de reduzir ou aumentar o consumo e, conseqüentemente, controlar a taxa de inflação. Não podemos garantir que, no futuro, os governos nos países em que atuamos não adotarão novos regulamentos que reduzam o acesso de nossos clientes ao crédito de instituições financeiras.

Além de fornecer vendas parceladas, também podemos conceder outras formas de crédito aos clientes. Qualquer forma de empréstimo implica o risco de nossos clientes não reembolsarem o crédito que concedemos a eles. Um aumento na taxa de desemprego ou nas taxas de juros ou qualquer desaceleração econômica prolongada poderá reduzir ainda mais a probabilidade de amortização por parte de nossos clientes, o que pode exigir que soframos perdas e aumentemos as taxas que cobramos de determinados produtos. Qualquer aumento nas taxas de juros que implementarmos poderá diminuir a probabilidade de os clientes poderem se endividar para comprar nossos produtos.

As reduções na disponibilidade de crédito e as políticas de crédito mais rigorosas por nós e pelas empresas de cartão de crédito (bem como um aumento das taxas de juros) podem afetar negativamente as vendas de algumas de nossas subsidiárias. As condições econômicas desfavoráveis globais que afetam a economia dos países em que atuamos, podem reduzir bastante a renda disponível e os gastos do consumidor, principalmente nas classes de baixa renda, que têm relativamente menos acesso ao crédito do que as classes de alta renda, condições de refinanciamento de dívida mais limitadas e são mais suscetíveis a aumentos na taxa de desemprego. Essas condições podem causar um impacto adverso relevante em nossas vendas, negócios e resultados operacionais.

### ***Mudanças nas normas contábeis podem impactar os lucros reportados***

Os órgãos responsáveis por estabelecer as normas contábeis e outros órgãos regulatórios alteram periodicamente as normas contábeis e de relatórios financeiros que regem a preparação de nossas demonstrações financeiras consolidadas. Essas mudanças podem afetar adversamente a forma como registramos e relatamos nossa condição financeira e resultados operacionais. Em alguns casos, podemos vir a ser obrigados a aplicar uma norma nova ou revisada retroativamente, resultando na reformulação das demonstrações financeiras de períodos anteriores.

### **(i) países estrangeiros onde a Companhia atue**

#### ***Nosso negócio pode ser impactado de forma relevante e adversa por desenvolvimentos desfavoráveis e riscos econômicos, políticos, sociais e outros nos países em que operamos***

Nossos negócios dependem de condições econômicas gerais em nossos mercados mais importantes, inclusive no Brasil, México e Reino Unido. Uma deterioração significativa das condições econômicas em qualquer um de nossos mercados importantes, incluindo desacelerações ou recessões econômicas, pressões inflacionárias e/ou interrupções nos mercados de crédito e de capitais e/ou guerras e conflitos (como a atual guerra entre Rússia e Ucrânia e o conflito entre Israel e Hamas), pode levar à diminuição da confiança dos gastos dos consumidores em geral, reduzindo assim a demanda por nossos produtos. Condições econômicas desfavoráveis também podem impactar negativamente nossos clientes, fornecedores e contrapartes financeiras, que podem enfrentar problemas de fluxo de caixa, aumento de inadimplência ou outros problemas financeiros. Além disso, a volatilidade nos mercados de crédito e de capitais causada por desenvolvimentos econômicos desfavoráveis e incertezas pode resultar em uma redução na disponibilidade ou um aumento no custo de nosso financiamento. Nosso negócio também pode ser afetado por outros desenvolvimentos econômicos, como flutuações nas taxas de câmbio, imposição de quaisquer restrições de importação, investimento ou cambiais, incluindo tarifas e cotas de importação, ou quaisquer restrições ao repatriamento de ganhos e de capital. Qualquer um desses desenvolvimentos pode ter um efeito adverso relevante sobre nosso negócio e resultados financeiros.

Nossas operações também estão sujeitas a uma variedade de outros riscos e incertezas relacionados às suas operações globais, incluindo desenvolvimentos políticos, sociais ou outros desenvolvimentos adversos. Distúrbios ou incertezas políticas e/ou sociais, possíveis problemas de saúde, desastres naturais, surtos de doenças ou pandemias, guerras e conflitos, violência politicamente motivada e ameaças e/ou ações terroristas também podem ocorrer em países onde operamos. Qualquer um desses desenvolvimentos pode ter um efeito adverso relevante sobre nosso negócio, condição e desempenho financeiros.

Muitos dos riscos acima são agravados ou ocorrem com mais frequência em mercados emergentes, os quais concentram uma parte substancial de nossas operações. Em geral, os mercados emergentes, como a América Latina, também estão expostos a riscos relativamente mais altos de restrições de liquidez, inflação, desvalorização, volatilidade de preços, conversão cambial, corrupção, crimes e falta de aplicação da lei, expropriação de ativos e inadimplência soberana, além de riscos e incertezas legais e regulatórios adicionais. Desenvolvimentos em mercados emergentes podem afetar nossa capacidade de importar ou exportar produtos e repatriar fundos, bem como impactar os níveis de demanda do consumidor e, portanto, nossos níveis de vendas ou lucratividade. Qualquer um desses fatores pode nos afetar de maneira desproporcional ou diferente de nossos concorrentes, dependendo de nossa exposição específica a qualquer mercado emergente em particular, e pode ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios e resultados financeiros.

#### ***Nossa capacidade de conduzir negócios em mercados nos quais atuamos pode ser afetada por riscos políticos, legais, fiscais e regulatórios***

Uma deterioração significativa nas condições econômicas em qualquer um de nossos mercados importantes, incluindo desacelerações ou recessões, pressões inflacionárias e/ou rupturas nos mercados de crédito e de capitais, podem levar à diminuição da confiança do consumidor e dos gastos do consumidor de forma mais geral, reduzindo assim a demanda por nossos produtos. Além disso, nossas operações globais estão sujeitas a desenvolvimentos políticos, sociais ou outros

adversos, como política ou agitação social, possíveis problemas de saúde, desastres naturais, surtos de doenças ou pandemias, violências politicamente motivadas e ameaças e/ou atos terroristas que também podem ocorrer em países onde temos operações.

Nossa capacidade de aumentar o nosso crescimento e de melhorar operações nos nossos mercados existentes está exposta a vários riscos, incluindo:

- a possibilidade de que um governo possa banir, suspender ou restringir severamente nosso negócio, incluindo nosso método principal de venda por relações;
- a possibilidade de que tumultos civis locais, instabilidade econômica ou política, atrasos burocráticos, mudanças em condições macroeconômicas, mudanças em relações diplomáticas ou comerciais (incluindo quaisquer sanções, restrições e outras respostas como aquelas relativas à guerra entre Rússia e Ucrânia), ou limitações em negociações comerciais e contas a pagar, controles de preço, ou imposição de restrições econômicas e de importação ou outras incertezas podem interromper nossas operações em um mercado internacional;
- a falta de sistemas legais bem estabelecidos ou confiáveis em determinadas áreas onde atuamos;
- a adoção de nova legislação fiscal nos Estados Unidos ou em outros países ou exposição a passivos fiscais adicionais, incluindo exposição a lançamentos de impostos sem aviso prévio ou a oportunidade de revisar a base de tais lançamentos em determinadas jurisdições;
- incertezas políticas no Brasil, uma vez que, historicamente, investimentos estrangeiros reduziram em anos de eleições presidenciais no Brasil, gerando uma maior instabilidade e volatilidade no mercado brasileiro;
- a possibilidade de uma autoridade governamental poder impor ônus legal, fiscal ou outros às consultoras e representantes como vendedoras diretas, ou a algumas de nossas subsidiárias, devido, por exemplo, à estrutura das nossas operações em vários mercados, ou impostos adicionais sobre nossos produtos, incluindo no Brasil ou em outros países onde atuamos;
- a possibilidade de uma autoridade governamental poder contestar a situação jurídica de nossas consultoras ou representantes como revendedores autônomos ou impor tributos trabalhistas ou sociais a eles; e
- aqueles associados a regulamentos de privacidade de dados e de transferência internacional de dados pessoais.

Também estamos sujeitos à adoção, interpretação e aplicação por agências governamentais nos Estados Unidos e em outros países (incluindo em nível federal, estadual e local) de outras leis, normas regulamentos ou políticas, incluindo qualquer alteração a elas, como restrições sobre comércio, concorrência, fabricação, exigências para licença e alvará, exigências para licença de importação e exportação, leis de privacidade e proteção de dados, leis de defesa da concorrência, leis anticorrupção, leis ambientais, administração de registros e informações, tarifas e tributos, leis relativas ao abastecimento de "minerais de conflito", exigências de reforma de sistema de saúde como aquelas requeridas pelo Patient Protection and Affordable Healthcare Act, e regulamentos de nossas revistas, reivindicações ou ingredientes de produto, ou litígio relativo a qualquer um dos aspectos acima. Políticas governamentais que afetam a atividade econômica, tais como tarifas, tributos, subsídios e restrições à importação e exportação de bens e mercadorias agrícolas, que representam uma parte substancial da carga que transportamos, podem influenciar a lucratividade da indústria, assim como o volume e o tipo de importações e exportações. Quaisquer alterações ao disposto acima podem exigir que ajustemos nossas operações e sistemas em determinados mercados onde fazemos negócio.

Por exemplo, de tempos em tempos, governos locais e outros questionam a situação jurídica das nossas consultoras ou representantes ou impõem ônus inconsistentes com sua situação de revendedores autônomos, frequentemente em relação à possível cobertura de acordo com leis de previdência social que exigiriam que nós (e, na maioria das vezes, nossas consultoras ou representantes) fizéssemos contribuições regulares a fundos de previdência social do governo.

Se não conseguirmos tratar dessas questões de forma satisfatória, ou aderir ou implementar com sucessos processos em resposta a mudanças em exigências regulatórias, nosso negócio, custos e/ou reputação podem ser afetados de forma adversa. Não podemos garantir com certeza o resultado ou o impacto que alterações regulatórias e legislativas iminentes ou futuras podem causar no nosso negócio no futuro.

## ***Nosso negócio está sujeito a diversas leis e regulamentos em várias jurisdições que regem privacidade de dados e segurança***

Coletamos, utilizamos e armazenamos dados de nossos colaboradores, consultoras e representantes, clientes e outros terceiros no curso normal do negócio. Somos obrigados a cumprir com leis e regulamentos de privacidade de dados e segurança cada vez mais complexos e alterados com frequência, que regem a coleta, armazenamento, uso, transmissão e, em geral, tratamento de informações pessoais e outros dados, incluindo com relação à transferência entre fronteiras de dados pessoais entre países. Em maio de 2018, a UE adotou regulamentos robustos de privacidade de dados de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, ou GDPR. Alterações adicionais provavelmente serão introduzidas por meio de um Regulamento sobre Privacidade e Comunicação Eletrônica, ou Regulamento de Privacidade Eletrônica, revisado. O GDPR em especial tem um amplo efeito extraterritorial e impõe um regime robusto de cumprimento de proteção de dados com penalidades significativas para descumprimento. Outros países nos quais operamos estão desenvolvendo regulamentos comparáveis. O Brasil aprovou a Lei Federal nº 13.709/2018, conhecida como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, ou LGPD, que equivale de forma abrangente ao GDPR, e entrou em vigor em setembro de 2020, exceto pela aplicação das sanções administrativas, que entraram em vigor em 1º de agosto de 2021, conforme estabelecido pela Lei Federal brasileira nº 14.010/2020.

Em geral, o GDPR e o Regulamento de Privacidade Eletrônica, e outras leis de privacidade locais, podem exigir adaptação das nossas tecnologias ou práticas para satisfazer exigências e padrões de privacidade local. Podemos também enfrentar auditorias ou investigações por uma ou mais agências governamentais nacionais ou estrangeiras relativas à nossa conformidade com esses regulamentos, incluindo a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ou "ANPD") brasileira, após ser constituída formalmente como uma agência independente.

A LGPD é aplicada a toda e qualquer operação relativa a qualquer forma de tratamento de dados pessoais, com raras exceções, sendo que todos são estabelecidos por lei, e se estendem a pessoas físicas e a pessoas jurídicas públicas e privadas, independentemente do país onde estão baseadas ou onde os dados são hospedados. A LGPD pode ser aplicável sempre que (i) o tratamento de dados ocorre no Brasil; (ii) a atividade de tratamento de dados pretende oferecer ou fornecer bens ou serviços para ou tratar dados de pessoas físicas localizadas no Brasil; ou (iii) os titulares dos dados estão localizados no Brasil quando da coleta de seus dados pessoais.

Um resultado adverso de acordo com tal investigação ou auditoria pode resultar na emissão de ordens de interrupção de processamento, sujeito às penalidades estabelecidas no LGPD. Se não estivermos em conformidade com a LGPD, nós e nossas subsidiárias podemos estar sujeitas às sanções, de uma forma isolada ou cumulativa, de (i) advertência, com indicação do prazo para adoção de medidas corretivas, (ii) obrigação de divulgar o incidente de segurança, (iii) a suspensão do tratamento de dados ao qual a violação se refere por um período máximo de seis meses, prorrogável pelo mesmo período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador, (iv) suspensão do exercício da atividade de tratamento de dados pessoais relacionada à violação se refere por um período máximo de seis meses, prorrogável pelo mesmo período, em caso de recorrência, (v) bloqueio temporário e/ou exclusão de dados pessoais,

(vi) proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas ao tratamento de dados, e (vii) multa de até 2% do faturamento da companhia, grupo ou negócio no Brasil no ano anterior, excluindo impostos, até o valor global de R\$ 50,0 milhões por violação. Além disso, podemos ser responsáveis por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados e ser solidariamente responsáveis por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados por nós e pelas nossas subsidiárias, devido ao não cumprimento das obrigações estabelecidas pela LGPD. Essa ou outras circunstâncias relacionadas à nossa coleta, uso e transferência de dados pessoais podem causar uma perda de reputação no mercado ou afetar de forma diversa nosso negócio.

Incidentes de segurança podem resultar em apropriação indevida das nossas informações e/ou das informações dos nossos clientes ou afetar nossos servidores ou operações, o que pode nos afetar de forma relevante e adversa. No caso de um incidente de segurança nos nossos sistemas que resulte em vazamento, apropriação indevida, perda ou acesso não autorizado de dados pessoais, exclusão ou modificação de informações sobre nossos clientes, bloqueio de serviço ou outra interrupção de operações comerciais, podemos estar sujeitos (i) às penalidades da LGPD mencionadas acima, (ii) a dano à nossa reputação, fazendo com que percamos clientes existentes ou em potencial e parcerias estratégicas, e (iii) a efeitos adversos no nosso negócio, impactando nossos resultados operacionais e financeiros. Qualquer perda de propriedade intelectual, segredos comerciais ou outras informações comerciais sensíveis, ou a interrupção das nossas operações, podem afetar de forma adversa nossos resultados financeiros e nossa reputação.

Podemos estar expostos a ataques cibernéticos, software malicioso, falhas, propositura de ações, incluindo ações civis públicas, e decisões desfavoráveis poderão ensejar danos materiais, reputacionais e mídia negativa e outros problemas que podem inesperadamente interferir nas nossas operações e podem resultar em interrupções, atrasos, perda de

dados ou incapacidade de operar, e falhas nos controles de segurança de rede. Qualquer interrupção em nossos sistemas, bem como qualquer dos eventos mencionados acima, pode ter um efeito adverso relevante sobre nosso negócio ou gerar prejuízos financeiros.

O escopo dos regulamentos de privacidade de dados e segurança continua a evoluir, e acreditamos que a adoção de regulamentos cada vez mais restritivos nessa área pode ser provável nas jurisdições em que atuamos. O cumprimento de restrições de privacidade de dados e segurança pode aumentar o custo das nossas operações, e a falha em cumprir essas restrições pode nos submeter a sanções civis e criminais, bem como a outras penalidades.

Além disso, o cenário regulatório em expansão no que diz respeito à IA, pode levar a custos adicionais de conformidade, complexidade regulatória, restrições ao desenvolvimento e implementação de tecnologias de IA, potenciais disputas legais e danos à nossa reputação em caso de não conformidade. Não podemos garantir que seremos bem-sucedidos no mapeamento, medição e gestão dos riscos de IA na nossa empresa, ou que cumprimos adequadamente qualquer regulamento relacionado com a IA.

***As revisões, consultas, investigações e ações governamentais podem prejudicar nosso negócio ou reputação. Além disso, podem ser conduzidas outras investigações e revisões, cujas consequências podem impactar negativamente nosso negócio ou reputação***

Como atuamos em vários locais no mundo, nossas operações em determinados países estão sujeitas a escrutínio governamental significativo, e podemos ser prejudicados pelos resultados de tal escrutínio. O ambiente regulatório relativo à venda por relações em mercados emergentes e em desenvolvimento onde fazemos negócio está evoluindo, e funcionários do governo em tais locais frequentemente exercem um amplo poder discricionário ao decidir como interpretar ou aplicar regulamentos relevantes. Podemos periodicamente receber consultas formais e informais de várias autoridades regulatórias governamentais sobre o nosso negócio e conformidade com leis e regulamentos locais. Além disso, podemos periodicamente sofrer investigações e revisões. As consequências de tais revisões, consultas, investigações e ações governamentais podem impactar de forma adversa nosso negócio, perspectivas, reputação, situação financeira, liquidez, resultados operacionais ou fluxos de caixa.

Adicionalmente, qualquer determinação de que nossas operações ou atividades, ou, quando a lei local obrigar, as atividades dos representantes, incluindo nossas licenças ou alvarás, importação ou exportação, ou teste ou aprovações de produto, não estão, ou não estavam em conformidade com leis ou regulamentos existentes pode resultar na imposição de multas substanciais, penalidades civis e criminais, interrupções de negócio, perda de fornecedor ou outro relacionamento com terceiros, rescisão de licenças e alvarás necessários, modificação de práticas comerciais e programas de conformidade, recursos em equidade, incluindo restituição, tutela antecipada e outras sanções que podemos adotar contra o nosso pessoal ou que podem ser adotadas contra nós ou contra o nosso pessoal. Outros processos legais ou regulatórios, bem como investigações governamentais, que frequentemente envolvem questões legais complexas e estão sujeitos a incertezas, também podem ocorrer como consequência. Ainda, outros países nos quais fazemos negócio podem iniciar suas próprias investigações e impor sanções semelhantes. Esses processos ou investigações podem ser custosos e onerosos para a nossa administração, e podem impactar de forma adversa nosso negócio, perspectivas, reputação, situação financeira, liquidez, resultados operacionais ou fluxos de caixa. Mesmo que uma consulta ou investigação não resulte em quaisquer determinações adversas, ela tem o potencial de criar publicidade negativa e resultar em litígio ou ação de terceiros.

***Se não cumprirmos com êxito as leis e os regulamentos projetados para impedir a corrupção nos países em que atuamos, poderemos ficar sujeitos a multas, penalidades ou outras sanções regulatórias e nossa reputação, vendas e lucratividade podem ser afetadas adversamente***

A realização de negócios em nível mundial exige que cumpramos as leis e os regulamentos de várias jurisdições. Em especial, nossas operações internacionais estão sujeitas a leis e regulamentos anticorrupção, como, entre outros, o

U.K. Bribery Act, a Lei nº 12.846/2013, ou as Leis Anticorrupção brasileiras como o Decreto nº 11.129/2022, o Decreto-Lei nº 2.848/1940, a Lei nº 8.429/1992, a Lei nº 9.613/1998, a Lei nº 12.813/2013, e sanções econômicas e comerciais, incluindo as administradas pelas Nações Unidas, pela União Europeia.

A FCPA proíbe fornecer qualquer coisa de valor a autoridades estrangeiras com o objetivo de obter ou manter negócios ou garantir qualquer vantagem comercial imprópria. As disposições da Lei Antissuborno do Reino Unido se estendem além do suborno de autoridades públicas estrangeiras e são mais onerosas que a FCPA em vários outros aspectos, incluindo a proibição de pagamentos de facilitação. As sanções econômicas e comerciais restringem nossas transações ou negociações com determinados territórios, pessoas designadas e países sancionados. Qualquer violação dessas leis poderá ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios, incluindo a antecipação de vencimento de empréstimos e financiamentos.

Em decorrência da realização de negócios em países estrangeiros, inclusive por meio de parceiros e representantes, estamos expostos a um risco de violação das leis anticorrupção e dos regulamentos de sanções. Nossa expansão contínua e operações mundiais, incluindo nos países em desenvolvimento e a contratação de terceiros que atuarão em nosso nome nos países em que atuamos aumenta o risco de violações das leis anticorrupção e das sanções econômicas e comerciais. As violações de leis anticorrupção e das sanções econômicas e comerciais são passíveis de punição com penalidades civis, incluindo multas, negação de privilégios de exportação, liminares, apreensões de ativos, rescisão de contratos governamentais e revogações ou restrições de licenças, bem como multas criminais e prisão. Além disso, quaisquer violações graves podem ter um impacto significativo na nossa reputação e, consequentemente, continuar expandindo nossos negócios.

As Leis Anticorrupção do Brasil impõe responsabilidade objetiva, tanto na esfera administrativa como civil, sobre as empresas por atos de corrupção como (i) prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, qualquer vantagem indevida a um funcionário público ou parte relacionada; (ii) financiar, patrocinar ou de qualquer outra forma subsidiar o cometimento de atos ilícitos contra a administração pública; (iii) utilizar um intermediário para esconder ou disfarçar os interesses reais ou a identidade dos beneficiários dos atos ilegais executados; (iv) fraude ou manipulações de licitações públicas e contratos com o governo; e (v) interferência em investigações ou inspeções por parte de autoridades governamentais. As empresas consideradas responsáveis segundo a Lei Anticorrupção do Brasil estão sujeitas a multas de até 20% de sua receita bruta no ano imediatamente anterior ou, se essa receita bruta anual não puder ser estimada, essas multas podem variar de R\$6 mil a R\$60 milhões.

Entre outras sanções, a Lei Anticorrupção do Brasil também prevê a apreensão de bens ou benefícios obtidos ilegalmente, a suspensão ou proibição parcial de operações, a dissolução compulsória da pessoa jurídica e/ou a proibição de receber incentivos, subsídios, doações ou financiamentos do governo ou de entidades controladas pelo governo por até cinco anos. Outras leis relevantes aplicáveis a violações relacionadas à corrupção, como a Lei Brasileira de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992, conforme recentemente alterada pela Lei nº 14.230/2021), também preveem penalidades que incluem a proibição de celebrar contratos com o governo por até 14 anos. A empresa sancionada de acordo com a Lei Anticorrupção ou a Lei de Improbidade Administrativa brasileiras, entre outras, pode também ser incluída em um registro de empresas sancionadas, suspensas ou impedidas.

Não há garantia de que as políticas e os procedimentos serão seguidos o tempo todo ou detectarão e impedirão efetivamente violações dos princípios éticos da companhia combinada e das leis aplicáveis pelos nossos colaboradores, consultoras e representantes, agentes, parceiros ou qualquer terceiro que atue em nome, interesse ou benefício da companhia e, em decorrência disso, podemos estar sujeitos a sanções e consequências adversas relevantes em nosso negócio, situação financeira e/ou resultados operacionais.

***Alterações em leis e regulamentos existentes e/ou imposição de novas leis, regulamentos, restrições e/ou outras barreiras à entrada no mercado podem nos levar a incorrer em custos adicionais para cumprir as regras mais rigorosas e/ou limitar nossa capacidade de expansão, o que pode reduzir nossos esforços de desenvolvimento de produtos, limitar nosso crescimento e desenvolvimento e ter um impacto adverso sobre nossa posição financeira***

Estamos sujeitos ao cumprimento de várias leis e regulamentos relativos a produtos cosméticos, proteção geral do consumidor e segurança do produto nas jurisdições em que vendemos nossos produtos. Essas regras estabelecem principalmente exigências para a composição, o teste, a rotulagem e embalagem de nossos produtos. O não cumprimento dessas regras pode resultar na imposição de condições, na suspensão de vendas, na apreensão de nossos produtos, em penalidades ou reivindicações significativas e, em algumas jurisdições, em responsabilidade criminal. Caso os países nos quais vendemos nossos produtos aumentem o rigor dessas leis e regulamentos, nossos custos de produção e distribuição poderão aumentar, e talvez não sejamos capazes repassar esses custos adicionais a nossos clientes. Se qualquer alteração em leis ou regulamentos exigir a obtenção de licenças ou alvarás para nossas operações, talvez não sejamos capazes de obter ou, se obtidos, manter essas licenças ou alvarás, o que pode resultar em suspensão temporária ou permanente de algumas ou de todas as nossas atividades comerciais, o que pode interromper nossas operações e afetar adversamente nosso negócio. Além disso, caso qualquer jurisdição em que operamos ou planejamos operar imponha novas leis, regulamentos, restrições e/ou outras barreiras à entrada no mercado, nossa capacidade de expansão pode ser assim limitada, e nosso crescimento e desenvolvimento podem ser afetados adversamente.

## **(j) questões sociais**

***O nosso negócio pode ser afetado negativamente por questões de impacto social e sustentabilidade***

Certos investidores, clientes, consumidores, funcionários e outras partes interessadas estão cada vez mais concentrados em questões de ESG, impacto social e sustentabilidade. De tempos a tempos, anunciamos determinadas iniciativas, incluindo objetivos e compromissos, relativamente a questões sociais, direitos humanos, inclusão e diversidade,

ambientais, embalagens, fornecimento responsável, entre outros tópicos. Podemos falhar, ou ser vistos como tal, na concretização dessas iniciativas ou na comunicação exata dos nossos progressos nessas iniciativas. Tais falhas podem dever-se a alterações na nossa atividade (por exemplo, mudanças na atividade entre canais de distribuição ou aquisições).

Além disso, os padrões pelos quais os esforços de cidadania e sustentabilidade e assuntos relacionados são medidos estão em processo contínuo de desenvolvimento por autoridades, e certas áreas estão sujeitas a pressupostos que podem mudar ao longo do tempo. Adicionalmente, podemos ser criticados pelo âmbito das nossas iniciativas, objetivos ou sermos vistos como não agindo de forma responsável em relação a estas questões. A nossa estratégia e práticas sociais e de sustentabilidade e o nível de transparência com que as estamos a abordar podem estar suscetíveis a vários riscos, incluindo:

- nossas divulgações relacionadas com ESG podem resultar num maior escrutínio do nosso desempenho ESG, incluindo requisitos contábeis, atividades e decisões mais rigorosas pelas partes interessadas ou de outros terceiros;
- uma falha ou a percepção dela na divulgação de métricas e na definição de objetivos suficientemente rigorosos ou em um formato aceitável, uma falha na gestão adequada da seleção de objetivos, ou ainda, uma falha ou percepção de falha na divulgação das métricas, além da percepção das partes interessadas de uma falha na atribuição de prioridade aos objetivos ESG "corretos" ou uma classificação desfavorável relacionada ao ESG por parte de terceiros, podem ter um impacto negativo em nossas marcas, reputação e negócios;
- certas métricas que utilizamos e que recebem garantia limitada de e/ou verificação por terceiros podem envolver um processo de revisão menos rigoroso do que a garantia procurada em relação a auditorias mais tradicionais, e esse processo de revisão pode não identificar erros e pode não nos proteger de potenciais responsabilidades ao abrigo das leis de valores mobiliários;
- os padrões, normas ou métricas ESG, que estão em constante evolução, poderão sofrer alterações que nos afetem negativamente ou que nos obriguem a alterar o conteúdo ou a forma das nossas divulgações, as quais poderão não ser aceitas por nossos acionistas ou pelo mercado em geral;
- podemos não ser capazes de explicar adequadamente quaisquer alterações dos nossos padrões, normas ou métricas ESG;
- podemos ser obrigados a despendar recursos significativos para atualizar as nossas divulgações, o que poderá ter um impacto negativo nas nossas marcas, reputação e negócios; e
- nossas marcas, reputação e negócios podem ser afetados negativamente se alguma das nossas divulgações for imprecisa, considerada imprecisa ou alegadamente imprecisa.

Além disso, se as nossas práticas não corresponderem às expectativas e normas dos investidores ou de outras partes interessadas (que estão em constante evolução e podem enfatizar prioridades diferentes daquelas em que decidimos concentrar-nos), ou se as nossas práticas não corresponderem aos nossos próprios valores ou objetivos relacionados com ESG, então as nossas marcas, reputação e retenção de colaboradores podem ser afetadas negativamente. Quaisquer questões deste tipo, ou questões relacionadas com o impacto social e a sustentabilidade, poderão ter um efeito adverso significativo na nossa atividade.

### ***Uma paralisação do trabalho ou greve significativa de nossa força de trabalho pode afetar nossas operações***

Alguns de nossos colaboradores são representados por sindicatos e estão cobertos por negociação coletiva ou acordos trabalhistas similares, os quais estão sujeitos à renegociação periódica nos prazos estabelecidos por lei e nos acordos aplicáveis. As greves e outras paralisações ou interrupções trabalhistas em qualquer uma de nossas instalações, ou tumultos trabalhistas que interrompam nossos fornecedores e prestadores terceirizados de produtos ou serviços, poderão ter um impacto adverso relevante em nossos negócios e resultados operacionais.

## **(k) questões ambientais**

### ***As alterações nas leis e nos regulamentos ambientais podem afetar negativamente nossos negócios, incluindo nossa capacidade de desenvolver novos produtos***

Nossas operações estão sujeitas a rigorosas leis ambientais nos níveis nacional, subnacional e municipal, incluindo regulamentos relacionados ao consumo de água, resíduos sólidos, proteção da biodiversidade e emissões de gases de efeito estufa, entre outros. Além disso, são exigidas permissões e licenças para a realização de algumas de nossas atividades. Se não cumprirmos essas leis e regulamentos ou obtivermos as permissões e licenças necessárias, poderemos estar sujeitos a multas e outras sanções, incluindo o cancelamento de nossas permissões e licenças. Além disso, a nossa Companhia, nossos conselheiros e diretores executivos podem estar sujeitos a sanções criminais. Certas licenças e permissões ambientais necessárias para a realização de algumas de nossas atividades estão em processo de obtenção ou renovação, e não podemos garantir que seremos capazes de obter ou renovar essas licenças. Podemos ter que incorrer em despesas relacionadas a medidas ambientais corretivas ou suspender algumas de nossas operações até que medidas corretivas sejam tomadas. As agências governamentais ou outras autoridades também podem promulgar novas regras e regulamentos mais restritivos ou interpretar leis e regulamentos existentes de maneira mais restritiva, o que pode resultar em despesas adicionais relacionadas ao cumprimento das leis e regulamentos ambientais, que, por sua vez, podem afetar negativamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Em particular, as regras e os regulamentos ambientais podem se tornar mais restritivos em áreas relacionadas às nossas atividades, inclusive em relação às mudanças climáticas (padrões de emissão de gases de efeito estufa), resíduos sólidos (metas de devolução de embalagens a nós e sua reciclagem após o uso pelos consumidores) e recursos hídricos (pagamentos pelo uso da água efetuado por companhias), entre outras questões.

Nossa estratégia de inovação é baseada principalmente no uso da biodiversidade da região Pan- Amazônica. Esse elemento crítico da sua estratégia pode ser prejudicado se novas leis ou regulamentos, ou interpretações diferentes das leis existentes, restringirem ainda mais o uso dos recursos naturais do Brasil ou o conhecimento tradicional associado, potencialmente aumentando nossos custos de pesquisa e desenvolvimento. As regras de proteção à biodiversidade estabelecidas na Convenção sobre Diversidade Biológica das Nações Unidas (ratificada em agosto de 2020 no Brasil), no Protocolo de Nagoya sobre Acesso a Recursos Genéticos e a Repartição Justa e Equitativa dos Benefícios Advindos de sua Utilização e nas leis aplicáveis representam custos e desafios adicionais para nossas iniciativas de pesquisa e desenvolvimento. No futuro, essas regras poderão se tornar mais rígidas, aumentando nossos custos de inovação e lançamento de produtos. Essas mudanças podem afetar negativamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais, bem como nossa imagem como uma companhia que cria, entre outros, produtos desenvolvidos a partir dos recursos naturais encontrados nos vastos ecossistemas do Brasil.

## **(l) questões climáticas, incluindo riscos físicos e de transição**

### ***As mudanças climáticas podem criar riscos de transição, riscos físicos e outros riscos que podem nos afetar adversamente***

Podemos ser diretamente afetados por riscos decorrentes das mudanças climáticas, os quais incluem riscos de transição, riscos físicos e outros impactos uma vez que nossa estratégia de inovação é baseada principalmente no uso da biodiversidade brasileira. Utilizamos 46 bio-ingredientes da Amazônia (por exemplo: cacau, castanha, piri-piri, entre outros) e temos 45 comunidades agroextrativistas fornecedoras de insumos, ambos impactados diretamente pelas mudanças climáticas. Como exemplo dos efeitos das mudanças climáticas, Em 2024, eventos climáticos extremos como: secas prolongadas na região do Canal do Panamá e inundações significativas em todo o estado do Rio Grande do Sul resultaram em tragédia climática.

. Enfrentamos desafios decorrentes da necessidade de alinhar nosso portfólio de produtos as crescentes demandas de consumidores por soluções ambientalmente sustentáveis. Essa mudança nas preferências, que abrange critérios como o preço, estética, funcionalidade e desempenho, pode restringir a aceitação de produtos que não estejam em conformidade com tais expectativas, afetando negativamente nossa competitividade.

Os padrões pluviométricos no Brasil vêm mudando constantemente, resultando em volumes acima das médias históricas em certas regiões, causando enchentes, inundações e deslizamentos. Eventos extremos como tempestades e tornados também estão cada vez mais crescentes.

A escassez de chuvas reduz os níveis dos reservatórios podendo afetar a disponibilidade e o custo da energia elétrica, influenciar o cultivo de commodities essenciais, elevando custos de produção. Períodos de estiagem podem levar a restrições no uso da água para consumo industrial e humano. O aumento das temperaturas médias exige maior

demanda por refrigeração, elevando custos operacionais. Historicamente, crises hídricas levam a aumentos tarifários na energia, impactando o poder de compra da população, os custos produtivos e os preços finais dos produtos. Mudanças prolongadas nos padrões de chuva e temperaturas podem comprometer ciclos produtivos, provocar incêndios e prejudicar a biodiversidade.

Além disso, esses fatores podem afetar a receita e aumentar custos operacionais devido a impactos sobre colaboradores e consultoras relacionados a saúde e segurança. Além dos riscos físicos, as mudanças climáticas também impõem desafios relacionados à transição para uma economia de baixo carbono com regulamentações ambientais cada vez mais rigorosas para redução das emissões de gases de efeito estufa. A necessidade de adaptação a novas políticas climáticas pode aumentar custos operacionais e demandar investimentos significativos em inovação e infraestrutura sustentável.

O avanço das tecnologias limpas e a pressão para a substituição de processos intensivos em carbono podem criar barreiras para empresas que não acompanham essas mudanças, resultando em perda de competitividade. Mercados de carbono, taxação de emissões e restrições comerciais a produtos de alto impacto ambiental são fatores que podem influenciar diretamente a rentabilidade e a viabilidade de algumas operações.

Podemos ser diretamente afetados por riscos decorrentes das mudanças climáticas, os quais incluem riscos de transição, riscos físicos e outros impactos que podem afetar adversamente nosso negócio. Enfrentamos desafios decorrentes da necessidade de alinhar nosso portfólio de produtos às crescentes demandas dos consumidores por soluções ambientalmente sustentáveis. Essa mudança nas preferências, que abrange critérios como preço, estética, funcionalidade e desempenho, pode restringir a aceitação de produtos que não estejam em conformidade com tais expectativas, afetando negativamente nossa competitividade.

Adicionalmente, estamos sujeitos a riscos decorrentes de impactos regulamentares diretos e indiretos. As novas normas e políticas que visam impulsionar a transição para uma economia de baixo carbono impõem exigências ampliadas de transparência na cadeia de abastecimento, na composição e rotulagem de produtos, bem como na gestão de embalagens e resíduos. A entrada de mercados de carbono e a intensificação da regulamentação em diversas jurisdições podem elevar os custos operacionais e de inovação, afetando de forma significativa nossas atividades.

Também enfrentamos riscos relacionados à cadeia de abastecimento, às matérias-primas e à biodiversidade. Grande parte das emissões de gases de efeito estufa está associada às atividades de extração, distribuição, utilização e descarte de produtos. A transição para uma economia de baixo carbono, aliada aos choques físicos provocados pelas alterações climáticas, pode gerar perturbações e volatilidade na disponibilidade, qualidade, sustentabilidade e nos preços das matérias-primas, impactando diretamente nossa capacidade de produção e nossos custos.

Podemos ainda ser impactados por desafios na evolução das infraestruturas e das parcerias necessárias para a transição para uma economia de baixo carbono. A transformação dos sistemas energéticos, das infraestruturas e dos modelos de financiamento, juntamente com as exigências regulatórias emergentes, pode criar barreiras significativas e custos adicionais, caso os avanços tecnológicos e o desenvolvimento de infraestruturas, como as de reciclagem e energias renováveis, não ocorram no ritmo necessário.

Os danos físicos e os danos operacionais representam outro risco importante. O aumento das temperaturas médias globais e a intensificação de eventos meteorológicos extremos podem alterar a natureza, a frequência e a gravidade desses fenômenos nas regiões onde nossos fornecedores atuam, afetando nossa cadeia de suprimentos e produtiva.

Além disso, os processos operacionais e a eficiência podem ser comprometidos pela necessidade de realizar investimentos significativos em tecnologia e pela competição por recursos renováveis, decorrentes da transição para uma economia de baixo carbono. Essa dinâmica pode acarretar custos adicionais e desafios na alocação de capital, impactando a rentabilidade de nossas operações.

Podemos falhar na concretização dos nossos compromissos socioambientais e afetar negativamente nossas marcas e reputação. Por fim, nossa reputação, bem como as expectativas dos investidores, colaboradores e demais partes interessadas, estão em risco. O escrutínio crescente quanto à adequação das ações empresariais em relação à sustentabilidade pode resultar em efeitos adversos sobre nossa imagem e credibilidade, especialmente se nossas práticas não corresponderem aos padrões exigidos pelo mercado e pela sociedade.

### **(m) outras questões não compreendidas nos itens anteriores**

#### ***Instabilidades macroeconômicas e geopolíticas podem afetar de forma adversa nosso negócio***

Podemos ser adversamente afetados por desenvolvimentos econômicos políticos desfavoráveis em qualquer um dos países em que atuamos. Nossos negócios, desempenho financeiro e resultados operacionais podem ser adversamente afetados por mudanças na política e nos regulamentos que envolvam ou afetem certos fatores, como:

- inflação;
- flutuações e movimentações de taxas de câmbio;
- políticas de controle de taxas de câmbio;
- flutuações de taxa de juros;
- disponibilidade de liquidez nos mercados domésticos de capitais, de crédito e financeiro;
- expansão ou retração das economias dos países em que operamos, conforme medida por taxas de crescimento do PIB;
- greves de funcionários de setores privados relacionados aos nossos negócios e de servidores públicos, como autoridades portuárias, aduaneiras e fiscais;
- mudanças nos regulamentos do mercado de transporte;
- cadeias de suprimento e logística;
- aumentos de preço do petróleo e outros insumos;
- instabilidade de preços;
- instabilidade social e política, incluindo alegações de corrupção contra partidos políticos, funcionários públicos e outros;
- clima político que antecede e eventual resultado de eleições presidenciais no Brasil;
- eventos econômicos e políticos globais;
- regulamentos trabalhistas e previdenciários;
- escassez e racionamento de água e energia;
- políticas fiscais; e
- outros acontecimentos de natureza econômica, política, diplomática e social no Brasil ou que afetem o país.

Conduzimos uma parte substancial das nossas operações na América Latina, especialmente no Brasil, México e Argentina. O PIB do Brasil, em termos reais, diminuiu 3,3% em 2020, seguido de um aumento de 4,8% em 2021, um novo aumento de 3% em 2022, e novamente um aumento de 2,9% em 2023 e um aumento de 3,8% em 2024. Do mesmo modo, o PIB do México, que tinha diminuído 9,0% em 2020 e aumentado 4,8% em 2021, diminuiu 3% em 2022, 3,2% em 2023 e cresceu 1,3% em 2024. O PIB da Argentina diminuiu 9,9% em 2020, aumentou 10,7% em

2021 e 5,0% em 2022, voltando a diminuir 1,6% em 2023 e diminuindo em 1,8% em 2024. Futuros desenvolvimentos nas economias brasileira, mexicana e argentina podem afetar as taxas de crescimento do PIB e, conseqüentemente, o consumo de nossos produtos. Como resultado, esses desenvolvimentos podem prejudicar nossas estratégias de negócios, resultados operacionais e condição financeira. Por exemplo, a economia brasileira tem se caracterizado por intervenções frequentes e eventualmente drásticas por parte do governo brasileiro e por ciclos econômicos instáveis, o que se espera que continue acontecendo no futuro.

As modificações em leis e regulamentos feitas pelos governos latino-americanos, de acordo com interesses políticos, sociais e econômicos, frequentemente envolveram, entre outras medidas, aumentos ou reduções das taxas de juros, alterações nas políticas fiscais e tributárias, controle de salários e preços, controles das taxas de câmbio, bloqueio de acesso a contas bancárias, desvalorização cambial, controles de capital e restrições à importação. Não controlamos e não podemos prever quais medidas ou políticas os governos dos países onde atuamos podem adotar no futuro.

A instabilidade resultante de quaisquer alterações em políticas ou regulamentos, que podem afetar esses ou outros fatores no futuro, poderá contribuir para a incerteza econômica nos países em que atuamos, especialmente no Brasil, e aumentar a volatilidade nos mercados brasileiros de valores mobiliários e dos títulos emitidos no exterior por companhias brasileiras. O Presidente do Brasil tem poderes para determinar as políticas e medidas governamentais relacionadas à economia brasileira e, como resultado, afetar as operações e o desempenho financeiro das companhias brasileiras, incluindo a nossa. Não podemos prever completamente o impacto que eventos políticos e desenvolvimentos macroeconômicos globais e brasileiros podem ter sobre nosso negócio. Além disso, como resultado da atual instabilidade política, há uma incerteza considerável em relação a políticas econômicas futuras, e não podemos prever quais políticas serão adotadas pelo governo brasileiro e nem se essas políticas afetarão adversamente a economia, nossos negócios ou nossa condição financeira. A recente instabilidade política e econômica tem levado a uma percepção negativa da economia brasileira e a maior volatilidade nos mercados brasileiros de valores mobiliários, o que também pode ter um efeito adverso sobre nosso negócio. Qualquer instabilidade econômica e incerteza política recorrente pode afetar adversamente nossos negócios.

A América Latina, sendo uma economia fortemente dependente da exportação de commodities, pode sofrer impactos significativos com a oscilação dos preços globais de petróleo, gás natural, grãos e metais, causada por sanções comerciais, bloqueios logísticos ou mudanças na demanda global. Além disso, disputas comerciais entre grandes potências, como Estados Unidos e China, podem afetar indiretamente a região ao reduzir os fluxos de comércio e investimentos estrangeiros.

A instabilidade geopolítica também pode aumentar o risco de fuga de capitais, desvalorização das moedas locais e elevação das taxas de juros, dificultando o acesso ao crédito para empresas e consumidores. Esses fatores podem comprometer o crescimento econômico, afetar o poder de compra da população e reduzir a demanda por nossos produtos e serviços. Caso esses desafios não sejam gerenciados adequadamente, podemos enfrentar dificuldades operacionais e impactos negativos em nossa competitividade e posicionamento no mercado.

***Inflação e medidas governamentais para conter a inflação podem afetar de forma adversa as economias e mercados de capitais em alguns dos países onde atuamos e, como resultado, prejudicar nosso negócio e o preço de negociação das nossas ações ordinárias***

No passado, altos níveis de inflação afetaram de forma adversa as economias e mercados financeiros de alguns dos países onde atuamos, especialmente Brasil e Argentina, e a capacidade de seus governos de criar condições que estimulem ou mantenham o seu crescimento econômico. Ainda, medidas governamentais para conter a inflação e especulação sobre possíveis medidas governamentais futuras contribuíram para o impacto econômico negativo da inflação e criaram incertezas econômicas gerais e aumentaram a volatilidade nos mercados de capitais.

Além disso, determinados países onde atuamos podem ser considerados de tempos em tempos como altamente inflacionários. Pressões inflacionárias podem levar governos a intervir na economia, inclusive por meio da implementação de políticas governamentais que podem ter um efeito adverso sobre nós e nossos clientes, e qualquer aumento em tais taxas de juros pode afetar negativamente nossos lucros e resultados operacionais, portanto aumentando os custos de financiamento das nossas operações. Se os países onde atuamos enfrentarem altas taxas de inflação, talvez não consigamos ajustar os preços de nossos produtos para compensar os efeitos da inflação sobre nossa estrutura de custos, o que pode ter um efeito adverso sobre nós. Altas taxas de juros podem impactar nosso custo de obtenção de empréstimos e também o custo de endividamentos, resultando em um aumento em nossas despesas financeiras. Esse aumento pode afetar adversamente nossa capacidade de pagar nossas obrigações financeiras, pois reduziria nossa disponibilidade de caixa. Desequilíbrios entre índices contratados para ativos e passivos e/ou alta volatilidade nas taxas de juros podem resultar em perdas financeiras para nós. Também temos contratos de arrendamento mercantil com ajuste diretamente atrelado à inflação, os quais podem ser adversamente afetados se os governos nos países em que atuamos não conseguirem conter a alta nas taxas de inflação.

***Desenvolvimentos e a percepção de risco em outros países, particularmente nos Estados Unidos, China, países europeus e países emergentes, podem afetar adversamente as economias dos países onde atuamos, nossos negócios e o preço de mercado dos nossos valores mobiliários***

O valor de mercado dos valores mobiliários de emissores brasileiros é afetado, em graus variados, pelas condições econômicas e de mercado em outros países, incluindo Estados Unidos, China, países europeus e em outros países da América Latina e mercados emergentes. As reações dos investidores aos acontecimentos nesses países podem ter um efeito adverso sobre o valor de mercado dos nossos valores mobiliários. Além disso, crises financeiras e instabilidade política em outros países de mercado desenvolvido e emergente podem reduzir o interesse dos investidores em nossos valores mobiliários, bem como afetar negativamente a disponibilidade de crédito para empresas dos mercados

internacionais. Em particular, a disponibilidade e o custo do crédito e os mercados de capitais globais foram recentemente afetados pelo custo do crédito e por fatores políticos e econômicos, como os atuais conflitos Ucrânia-Rússia e Israel-Hamas, entre outros, incluindo a turbulência no sector bancário causada pelo encerramento do Silicon Valley Bank e de outras instituições financeiras nos Estados Unidos, bem como os problemas financeiros enfrentados por algumas instituições financeiras europeias.

Além disso, eventos negativos nos mercados financeiro e de capitais, qualquer notícia ou evidência de corrupção em empresas de capital aberto e outros emissores de valores mobiliários, e a falta de aplicação rigorosa de regras de proteção ao investidor ou falta de transparência de informações ou eventuais situações negativas na economia e em outras economias podem influenciar o mercado de capitais e impactar negativamente o valor de nossos valores mobiliários. Esses eventos podem afetar adversamente o preço de mercado de nossos valores mobiliários, restringir nosso acesso a mercados de capitais e comprometer nossa capacidade de financiar nossas operações no futuro, em termos favoráveis ou de qualquer forma.

Desde 2017, houve um aumento na volatilidade nos mercados brasileiros devido a, entre outros fatores, incertezas sobre como os ajustes da política monetária nos Estados Unidos afetariam os mercados financeiros internacionais, a crescente aversão ao risco de países emergentes e incertezas quanto às condições macroeconômicas e políticas latino-americanas, em particular do Brasil, e a desde 2022, os conflitos entre Rússia-Ucrânia e Israel-Hamas em curso. Essas incertezas afetaram adversamente a nossa Companhia e o valor de mercado de nossos valores mobiliários.

Também houve preocupações com conflitos, distúrbios e ameaças terroristas no Oriente Médio, Europa e África, que resultaram em volatilidade no petróleo e outros mercados. Uma escalada das tensões entre os Estados Unidos e a Rússia poderia afetar a economia global. Os Estados Unidos e a China estiveram recentemente envolvidos em disputas relacionadas a Taiwan, direitos à navegação no Mar da China Meridional, supostos abusos de direitos humanos na China, supostos balões de espionagem chineses no território norte-americano, bem como em uma controvérsia sobre barreiras comerciais na China que ameaçavam um conflito comercial entre os países. Tensão sustentada entre os Estados Unidos e China sobre esses e outros assuntos podem minar significativamente a estabilidade da economia global. Isso não está claro se esses desafios e incertezas serão contidos ou resolvidos, e quais efeitos eles podem ter sobre as condições políticas e econômicas globais no longo prazo.

Além disso, as condições econômicas no Brasil ou em outros países em que operamos também podem ser afetadas por acontecimentos políticos nos Estados Unidos. Não podemos garantir que quaisquer desenvolvimentos nos Estados Unidos ou em outros lugares não nos afetará material e adversamente no futuro.

***A atual crise econômica e política no Brasil pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, operações e condição financeira***

O ambiente político brasileiro influenciou, historicamente, e continua a influenciar o desempenho da economia do país. As crises políticas afetaram e continuam afetando a confiança dos investidores e do público em geral e, historicamente, resultaram em uma desaceleração econômica e maior volatilidade dos títulos emitidos pelas companhias brasileiras.

O orçamento federal do Brasil está em déficit desde 2014. Da mesma forma, os governos estaduais também estão enfrentando preocupações fiscais devido ao alto ônus de dívidas, às receitas em declínio e às despesas inflexíveis. A confiança abalada na condição orçamentária e na orientação fiscal do governo brasileiro pode resultar em rebaixamento da dívida brasileira por agências de rating, impactar negativamente a economia brasileira, levar a uma maior desvalorização do Real e a um aumento da inflação e das taxas de juros, afetando negativamente os nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira.

Não podemos prever a capacidade do Governo atual em implementar políticas e reformas propostas, o que pode vir a ter um impacto negativo em nossos negócios e no preço de nossas ações. Ainda, qualquer exacerbação do desentendimento entre os poderes da República pode resultar em impasses no Congresso Nacional, agitação política, protestos e/ou greves que podem afetar adversamente nossas operações. A incerteza quanto à implementação pelo governo de mudanças relacionadas a políticas monetárias, fiscais e previdenciárias, bem como a qualquer legislação pertinente, pode vir a contribuir para a piora da estabilidade econômica. Tais incertezas podem aumentar a volatilidade dos mercados de valores mobiliários brasileiros.

Não podemos estimar completamente o impacto dos desenvolvimentos político e macroeconômico global e brasileiro em nossos negócios. Qualquer instabilidade econômica e incerteza política contínuas podem afetar adversamente os nossos negócios e os preços de negociação de qualquer um de nossos valores mobiliários.

***A instabilidade da taxa de câmbio pode causar efeitos adversos sobre a economia dos países onde operamos, sobre nós e sobre o preço de nossos valores mobiliários***

Determinadas economias latino-americanas têm enfrentado fortes desvalorizações da moeda e escassez em reservas de moedas estrangeiras, e seus respectivos governos adotaram restrições sobre a capacidade de transferir fundos para fora do país e converter moeda locais em dólares norte-americanos. Isso pode aumentar nossos custos e limitar nossa capacidade de converter moeda local em dólares norte-americanos e de transferir fundos para fora de determinados países, inclusive para a compra de insumos designados em dólar, pagamento de dividendos ou pagamento de juros ou do valor principal da nossa dívida em aberto. Caso qualquer uma de nossas subsidiárias não consigam transferir fundos para nós devido a restrições de moeda, somos responsáveis por qualquer déficit resultante.

Por exemplo, a moeda brasileira tem sido historicamente volátil e frequentemente desvalorizada ao longo das últimas três décadas. Durante esse período, o governo brasileiro implementou vários planos econômicos e usou várias políticas cambiais, incluindo desvalorizações repentinas, minidesvalorizações periódicas (durante as quais a frequência dos ajustes variou de diária a mensal), controles cambiais, mercados de câmbio duplo e um sistema de taxas de câmbio flutuantes. Embora a desvalorização a longo prazo do real esteja geralmente ligada à taxa de inflação no Brasil, a desvalorização do real em períodos mais curtos resultou em significativas variações na taxa de câmbio entre o real, o dólar norte-americano e outras moedas. A taxa de câmbio real/dólar norte-americano divulgada pelo Banco Central foi de R\$5,217/US\$1,00 em 31 de dezembro de 2022, o que refletiu em uma valorização de 6,52% do real em 2022. Em 31 de dezembro de 2023 a taxa de câmbio real/dólar norte-americano divulgada pelo Banco Central foi de R\$4,938/US\$1,00 representando uma valorização de 5,3% do real. Em 31 de dezembro de 2024 a taxa de câmbio real/dólar norte-americano divulgada pelo Banco Central foi de R\$6,19/US\$1,00 representando uma desvalorização de 21,82% do real.

A depreciação do real frente ao dólar norte-americano pode resultar em pressões inflacionárias adicionais no Brasil, levando assim a um aumento nas taxas de juros, limitando nosso acesso aos mercados financeiros estrangeiros e enfraquecendo a confiança dos investidores no Brasil, exigindo a implementação de políticas recessivas pelo governo federal brasileiro. Por outro lado, a valorização do real frente ao dólar norte-americano poderá conduzir à deterioração da conta corrente e da balança de pagamentos do país, bem como ao arrefecimento do crescimento impulsionado pelas exportações. Dependendo das circunstâncias, a depreciação ou a valorização do real pode afetar adversamente o crescimento da economia brasileira e a nossa Companhia.

***A deficiência de infraestrutura e mão-de-obra na América Latina poderá afetar o crescimento econômico e ter um efeito relevante adverso sobre nós***

Nosso desempenho depende da saúde e do crescimento da economia latino-americana no geral, especialmente no Brasil. O PIB brasileiro, em termos reais, aumentou em 3% em 2022, e, um novo aumento de 2,9% em 2023 e, em seguida, um aumento de 3,8% em 2024. O crescimento é limitado pela infraestrutura inadequada, incluindo a potencial escassez de energia e deficiência nos setores de transporte, logística e telecomunicações, falta de mão-de-obra qualificada e falta de investimentos privados e públicos nessas áreas, que limitam a produtividade e eficiência. Além disso, o crescimento e o desempenho da economia brasileira podem ser impactados por outros fatores, como greves em todo o país, desastres naturais ou outros eventos perturbadores. Qualquer um desses fatores pode levar à volatilidade do mercado de trabalho e, de modo geral, impactar a renda, o poder de compra e os níveis de consumo, o que poderia limitar o crescimento e, em última análise, ter um efeito adverso relevante sobre nós.

***Altas taxas de juros podem afetar adversamente nossas operações e condição financeira***

As medidas governamentais brasileiras para controlar a inflação frequentemente incluíam manter uma política monetária restrita com altas taxas de juros, limitando, assim, a disponibilidade de crédito e reduzindo o crescimento econômico. Como consequência, as taxas de juros oficiais no Brasil, ao final de 2024, 2023 e 2022, foram 12,25%, 11,75% e 13,75%, por período, respectivamente, conforme estabelecido pelo Comitê de Políticas Monetárias do Banco Central (COPOM). As taxas de juros brasileiras permaneceram altas e qualquer aumento nessas taxas pode afetar negativamente nossos lucros e resultados operacionais, aumentando, assim, os custos de financiamento das nossas operações. Altas taxas de juros podem impactar no nosso custo de obter empréstimos e no nosso endividamento, resultando em um aumento dos nossos gastos financeiros. Esse aumento pode afetar adversamente nossa habilidade em pagar nossas obrigações financeiras, já que reduz nossa disponibilidade de caixa. Disparidades entre índices contratados e para ativos versus passivos e/ou alta volatilidade em taxas de juros podem resultar em perdas financeiras para nós.

***Qualquer rebaixamento adicional da classificação de crédito do Brasil pode reduzir o preço de negociação de nossos valores mobiliários***

Podemos ser adversamente afetados pela percepção dos investidores de riscos relacionados à classificações de crédito da dívida pública do Brasil. Agências de crédito avaliam regularmente o Brasil e sua dívida, com base em inúmeros fatores, incluindo tendências macroeconômicas, condições fiscais e orçamentárias, métricas de endividamento e a perspectiva de mudanças em quaisquer desses fatores. A nota de crédito soberano do Brasil está atualmente classificada abaixo do grau de investimento pelas três principais agências de classificação de crédito. Consequentemente, os preços dos valores mobiliários emitidos por empresas brasileiras têm sido negativamente afetados. Qualquer rebaixamento adicional da classificação de crédito do Brasil pode aumentar a percepção de risco dos investidores e, consequentemente, reduzir o preço de negociação de nossos valores mobiliários.

***O conflito em curso entre a Ucrânia e a Rússia pode ter um efeito material adverso em nossos negócios, condição financeira e resultados das operações***

O conflito entre Rússia e Ucrânia segue impactando a economia global, com sanções internacionais cada vez mais rígidas, incluindo o 16º pacote de restrições da União Europeia em fevereiro de 2025, que reforça o controle sobre exportações de tecnologia e limita o acesso da Rússia ao sistema financeiro global. Essas sanções afetam cadeias de suprimentos essenciais, como energia (petróleo, gás natural e carvão), metais industriais (níquel, alumínio, cobre, paládio e platina), produtos agrícolas (trigo, milho e óleo de girassol), fertilizantes, semicondutores, equipamentos de telecomunicações e peças automotivas e aeronáuticas. A restrição a esses insumos aumenta a volatilidade dos mercados e pressiona os custos globais de produção. A guerra também levou à reconfiguração do mercado energético global, com a Rússia redirecionando exportações para países do BRICS+, como China, Índia e Brasil, alterando a oferta e precificação de commodities essenciais. Esse movimento pode elevar os custos operacionais e pressionar margens de diversas indústrias. Além dos impactos econômicos, a crescente ameaça de ataques cibernéticos relacionados ao conflito representa um risco operacional para empresas globais, aumentando a necessidade de investimentos em segurança digital. A recente mudança na postura dos Estados Unidos sob a administração de Donald Trump pode afetar ainda mais o cenário geopolítico. Em fevereiro de 2025, os EUA votaram contra uma resolução da ONU condenando a Rússia e sugeriram que a Ucrânia deveria considerar ceder território como parte de um acordo de paz. Essa abordagem pode influenciar diretamente as relações internacionais, alterando sanções, fluxos comerciais e a dinâmica da segurança global.

Até o momento, não identificamos impactos significativos em nosso modelo de negócios para a organização na América Latina em administrar ativos financeiros ou a classificação desses ativos. Adicionalmente, não há indícios de um aumento significativo na perda de crédito esperada associados às operações, considerando a manutenção dos níveis de cobrança de recebíveis e o aumento das transações de caixa (considerando a redução em operações de crédito em decorrência das restrições impostas localmente e às empresas processadoras de cartões de crédito em razão do conflito entre Rússia e Ucrânia). Embora tenhamos feito mudanças substanciais em nossa estrutura, controles e operações comerciais em resposta ao conflito, como empresa que opera globalmente, os efeitos adversos - globais ou localizados - do conflito em curso entre a Rússia e a Ucrânia e/ou sanções econômicas e importações e/ou controles de exportação a serem impostos ao governo russo pelos Estados Unidos, Reino Unido, UE ou outros, e o efeito adverso acima mencionado na economia global mais ampla e nas condições de mercado podem, por sua vez, ter um efeito material adverso em nossos negócios, condição financeira e resultados de operações.

**4.2. Indicar os 5 (cinco) principais fatores de risco, dentre aqueles enumerados no campo 4.1, independentemente da categoria em que estejam inseridos**

- 1.** Podemos ser alvo de ameaças cibernéticas no futuro, incluindo vazamento não autorizado de informações confidenciais ou sensíveis as quais podem afetar de forma adversa nosso negócio.
- 2.** Estamos expostos a certos riscos pelo nosso negócio ser conduzido principalmente no canal de vendas por relações.
- 3.** Alterações nos impostos podem nos afetar adversamente.
- 4.** Podemos enfrentar desafios no desenvolvimento de nossa estratégia omnicanal e na expansão de nossas operações para o comércio eletrônico.
- 5.** As mudanças climáticas podem criar riscos de transição, riscos físicos e outros riscos que podem nos afetar adversamente.

4.3. Descrever, quantitativa e qualitativamente, os principais riscos de mercado a que o emissor está exposto, inclusive em relação a riscos cambiais e a taxas de juros

Informamos que, em linha com as demonstrações financeiras publicadas, estamos sujeitos aos riscos de mercado abaixo descritos em ordem de relevância.

As remissões às demonstrações financeiras feitas neste item referem-se às demonstrações financeiras anuais referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2024, disponível nos sites da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br), bem como no site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Natura Cosméticos S.A. Arquivamentos", por meio do seguinte endereço (https://ri.naturaeco.com/documentos-regulatorios-e-assembleias/arquivamentos-natura-cosmeticos-s-a/) ("Demonstrações Financeiras").

Os riscos mais significativos a que estamos expostos estão relacionados aos riscos de mercado, decorrentes dos movimentos das taxas cambial e de juros, conforme a seguir detalhados.

Risco Cambial

A Companhia está exposta ao risco cambial resultante de instrumentos financeiros e operações em moedas diferentes das moedas funcionais da Companhia.

Os riscos de mercado refletem o risco de que o valor justo ou fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue como resultado de mudanças em preços de mercado. O risco de mercado inclui risco cambial, risco de taxa de juros e outros riscos de preços. A Companhia está exposta a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios, que são principalmente compostas por possíveis flutuações nas taxas de câmbio e taxas de juros.

Outros riscos de preço incluem, entre outros, mudanças nos preços commodities e matérias primas. Aspectos climáticos, como por exemplo a disponibilidade de recursos naturais e matérias primas utilizadas nos produtos e/ou alterações significativas nos custos desses itens, podem expor a Companhia a riscos adicionais de mercado que afetariam as operações, bem como a mensuração e/ou recuperabilidade de determinados instrumentos financeiros. Em 31 de dezembro de 2024 e 2023, a Administração avaliou estes riscos e concluiu não serem materiais.

Análise de sensibilidade

Na análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial, a Administração da Companhia entende que é importante considerar, além dos ativos e passivos com exposição à flutuação das taxas de câmbio registrados no balanço patrimonial, o valor justo dos instrumentos financeiros contratados pela Companhia para proteção de determinadas exposições em 31 de dezembro de 2024 e 2023, conforme demonstrado no quadro a seguir.

| Em milhares de R\$                                          | Consolidado    |                |
|-------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                                             | 2024           | 2023           |
| Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira | 611.764        | 315.278        |
| Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira   | (119.893)      | (100.654)      |
| Valor justo dos derivativos financeiros                     | 18.114         | (38.436)       |
| <b>Exposição ativa líquida</b>                              | <b>509.985</b> | <b>176.188</b> |

Essa análise considera apenas ativos e passivos financeiros registrados no Brasil em moeda estrangeira, uma vez que a exposição à variação das taxas de câmbio em outros países não é relevante. A tabela a seguir mostra a projeção da perda incremental que teria sido reconhecida no resultado para o exercício subsequente, supondo estática a exposição cambial líquida atual e os seguintes cenários:

| Em milhares de R\$                                          | Consolidado    |                  |               |                |
|-------------------------------------------------------------|----------------|------------------|---------------|----------------|
|                                                             | 6,1923         | 6,2841           | 4,7131        | 3,1421         |
| Paridade - R\$ x US\$                                       | Exposição Real | Cenário Provável | Cenário I 25% | Cenário II 50% |
| Operação/Instrumento                                        |                |                  |               |                |
| <b>Ativos denominados em US\$</b>                           |                |                  |               |                |
| <b>Valor justo dos derivativos "financeiros"</b>            | 18.114         | 18.382           | 13.787        | 9.191          |
| Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira | 611.764        | 620.838          | 465.629       | 310.419        |
| <b>Passivos denominados em US\$</b>                         |                |                  |               |                |
| Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira   | (119.893)      | (121.672)        | (91.254)      | (60.836)       |
| Impacto sobre o resultado e patrimônio líquido              | 509.984        | 7.564            | (121.823)     | (251.210)      |

O cenário provável considera as taxas futuras do dólar norte-americano para 90 dias, conforme cotações obtidas na B3 em 31 de dezembro de 2024 e alinhada aos primeiros vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição ao câmbio de R\$6,2841 /US\$ 1,00. Os cenários I e II consideram uma queda do dólar norte-americano de 25% (R\$ 4,7131 /US\$ 1,00) e de 50% (R\$ 3,1421 /US\$ 1,00), respectivamente.

#### *Risco de Taxa de juros*

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos, financiamentos e debêntures de curto e longo prazo. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros.

Os riscos de taxa de juros da Companhia também decorrem de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo emitidos a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém, na sua maioria, os indexadores de suas exposições às taxas de juros de depósitos e empréstimos atreladas a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo Certificado de Depósito Interbancário ("CDI") e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pelo CDI, IPCA e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

Adicionalmente, a Companhia considerou potenciais aspectos relacionados a compromissos de sustentabilidade e mudanças climáticas como parte dos riscos aos quais está exposta em relação a taxa de juros sobre os instrumentos financeiros, exceto pelos riscos associados às Notas ESG (discutidos abaixo como parte do risco de liquidez), não há exposição a riscos relevantes os quais devessem ser objeto de divulgação específica.

#### *Análise de sensibilidade*

Em 31 de dezembro de 2024 há contratos de empréstimos, financiamentos e debêntures, que possuem contratos de swap atrelados, trocando a indexação do passivo para a variação do CDI. Dessa forma, o risco da Companhia passa a ser a exposição à variação do CDI. A seguir está apresentada a exposição ao risco de juros das operações vinculadas à variação do CDI, incluindo as operações com derivativos (os empréstimos, financiamentos e debêntures no Brasil foram considerados integralmente, dado que o montante está, predominantemente, vinculado ao CDI):

| Em milhares de R\$                                                                          | Consolidado      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Total de empréstimos, debêntures e financiamentos - moeda local                             | (2.389.399)      |
| Operações em moeda estrangeira com instrumentos derivativos atrelados ao CDI <sup>(a)</sup> | (4.866)          |
| Aplicações financeiras e títulos e valores mobiliários                                      | 2.016.189        |
| <b>Exposição Líquida</b>                                                                    | <b>(378.076)</b> |

(a) Refere-se à contratação de derivativos atrelados ao CDI para proteger os empréstimos, financiamentos e debêntures captados no Brasil.

A análise de sensibilidade considera a exposição dos empréstimos, financiamentos e debêntures, líquidos das aplicações financeiras e títulos e valores imobiliários indexadas ao CDI.

As tabelas seguintes demonstram a projeção de perda incremental que teria sido reconhecida no resultado do exercício subsequente, supondo estática a exposição passiva líquida atual e os seguintes cenários:

| Em milhares de R\$ |                    |                  |            |             |
|--------------------|--------------------|------------------|------------|-------------|
| Consolidado        |                    |                  |            |             |
| Descrição          | Risco da Companhia | Cenário provável | Cenário II | Cenário III |
| Passivo Líquido    | Aumento da taxa    | (3.743)          | (16.163)   | (28.583)    |

O cenário provável considera as taxas futuras de juros para 90 dias, conforme cotações obtidas na B3 nas datas previstas dos primeiros vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição às taxas de juros, apurados em 31 de dezembro de 2024. Os cenários II e III consideram uma alta das taxas de juros em 25% (16,43% ao ano) e 50% (19,71% ao ano), respectivamente, sobre uma taxa de CDI de 13,14% ao ano (cenário provável).

#### *Risco de Crédito*

O risco de crédito refere-se ao risco de uma contraparte não cumprir com suas obrigações contratuais, levando a Companhia a incorrer em perdas financeiras. As vendas da Companhia são efetuadas, em parte, para um grande número de consultores(as) de beleza e esse risco é administrado por meio de um processo de concessão de crédito. O resultado dessa gestão de risco de crédito está refletido na rubrica "provisão para perdas de crédito esperadas" em "contas a receber de clientes".

Em relação aos recebíveis junto à antiga coligada ACL, a Companhia avalia que houve incremento significativo no risco de crédito, sendo tais recebíveis reconhecidos pelo valor recuperável que reflete as garantias associadas aos respectivos ativos financeiros.

A Companhia está sujeita também a riscos de crédito relacionados aos instrumentos financeiros contratados na gestão de seus negócios, principalmente, representados por caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e instrumentos financeiros derivativos. A Companhia considera baixo o risco de crédito das operações que mantém em instituições financeiras com as quais opera, que são consideradas pela Administração como de primeira linha.

A política de aplicações financeiras estabelecida pela Administração da Companhia elege as instituições financeiras com as quais os contratos podem ser celebrados, além de definir limites quanto aos percentuais de alocação de recursos e valores absolutos a serem aplicados em cada uma delas.

Para mais informações, relacionadas ao risco de crédito, disponíveis na Nota Explicativa 5.3.2 das Demonstrações Financeiras.

#### *Risco de Liquidez*

A Companhia está sujeita ao risco de liquidez, o qual consiste na eventualidade da Companhia não dispor de recursos suficientes para cumprir com seus compromissos em função de operações em diversas moedas e prazos de liquidação de seus direitos e obrigações. A Administração monitora o nível de liquidez da Companhia considerando o fluxo de caixa esperado em contrapartida às linhas de crédito não utilizadas. Assim, o inadimplemento de obrigações por parte da Companhia pode ter um efeito adverso relevante e negativo nos nossos negócios.

A Administração monitora o nível de liquidez da Companhia considerando o fluxo de caixa esperado em contrapartida às linhas de crédito não utilizadas, conforme demonstrado no quadro abaixo:

| Em milhares de R\$                         | Consolidado      |                  |
|--------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                            | 2024             | 2023             |
| Total de ativos circulantes                | 13.735.576       | 12.924.564       |
| Total de passivos circulantes              | (6.875.710)      | (6.288.157)      |
| <b>Total de capital circulante líquido</b> | <b>6.859.866</b> | <b>6.636.407</b> |

Em 31 de dezembro de 2024, o valor contábil dos passivos financeiros, mensurados pelo método do custo amortizado, considerando os pagamentos de juros a uma taxa pós-fixada e o valor dos títulos de dívida refletindo taxas de juros de mercado a termo, podem ser alterados na medida em que as taxas de juros pós-fixadas mudem. Seus correspondentes vencimentos, considerando que a Companhia está em conformidade com as cláusulas restritivas de contratos (covenants), estão demonstrados a seguir:

Assuntos relacionados a fatores climáticos e demais compromissos de sustentabilidade assumidos podem expor a Companhia a eventuais riscos relacionados aos seus instrumentos financeiros, principalmente no que diz respeito à potencial variabilidade de fluxos de caixa requeridos para liquidar obrigações junto a terceiros sobre financiamentos os quais envolvam tais compromissos. Atualmente a Companhia possui dívidas que foram obtidas considerando-se metas de sustentabilidade, cujo descumprimento pode afetar o custo da dívida e os fluxos de caixa futuros.

| Em milhares de R\$                                                              |                 |                 |                    |                                  |                  |                |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------------------------|------------------|----------------|
| Consolidado                                                                     | Menos de um ano | Um a cinco anos | Mais de cinco anos | Total de fluxo de caixa esperado | Juros a incorrer | Valor contábil |
| Empréstimos, financiamentos e debêntures                                        | 229.908         | 2.846.875       | 376.275            | 3.453.058                        | (1.063.659)      | 2.389.399      |
| Obrigações com cotistas sêniores - Natura Pay FIDC                              | -               | -               | -                  | 353.489                          | -                | 353.489        |
| Derivativos                                                                     | (59.278)        | (27.967)        | 74.243             | (13.002)                         | -                | (13.002)       |
| Passivo de arrendamento                                                         | 227.433         | 521.735         | 65.674             | 814.842                          | (131.692)        | 683.150        |
| Fornecedores e operações de "risco sacado" e fornecedores - partes relacionadas | 4.661.073       | -               | -                  | 4.661.073                        | -                | 4.661.073      |
| Dividendos a pagar                                                              | 144.835         | -               | -                  | 144.835                          | -                | 144.835        |

Em 05 de julho de 2024, a Companhia concluiu a 13ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única, no montante de R\$1.326.000, com vencimento em julho de 2029, sujeito a juros remuneratórios correspondentes a 100% do CDI acrescidos aos juros anuais de 1,20%. As debêntures possuem metas de sustentabilidade, com foco no desenvolvimento de bioingredientes da sociobiodiversidade amazônica, e está ligada ao cumprimento das demais metas da Visão 2030, também conhecida como "Compromisso em vida".

As metas, a serem atendidas até 2029, incluem o atingimento de 47 e 49 novos bioingredientes nas primeiras e segundas datas de observação, em 31 de dezembro de 2026 e 2027, respectivamente, ou em eventual data de resgate antecipado e/ou amortização extraordinária.

**4.4. Descrever os processos judiciais, administrativos ou arbitrais em que o emissor ou suas controladas sejam parte, discriminando entre trabalhistas, tributários, cíveis, ambientais e outros: (i) que não estejam sob sigilo, e (ii) que sejam relevantes para os negócios do emissor ou de suas controladas, indicando**

A nossa Companhia e suas controladas são partes em processos administrativos e judiciais de diversas naturezas. Para os fins deste item, foram considerados individualmente relevantes processos de natureza tributária, ambiental, cível e trabalhista em que a nossa Companhia ou suas controladas figurem como parte e que (i) possam vir a impactar de forma significativa o nosso patrimônio e/ou negócios; ou (ii) individualmente possam vir a impactar negativamente a nossa imagem.

Eventuais provisões são registradas conforme os regramentos contábeis, com base na análise individual de cada processo pelos assessores internos e externos.

**Contingências Fiscais**

| Processo nº 16561.000059/2009-29                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Câmara Superior de Recursos Fiscais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Instância</b>                                           | 3ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 30/06/2009.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Natura Cosméticos S.A. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 1.212 bilhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em junho de 2009, foram lavrados autos de infração de IRPJ e de CSLL contra a Natura Cosméticos para questionar a legalidade da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio gerado na operação em que a Natura Empreendimentos se tornou subsidiária integral da Natura Participações.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em novembro de 2009, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em dezembro de 2012, o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) julgou parcialmente favorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia, para reduzir o valor da multa qualificada, haja vista a ausência de demonstração de fraude. Em janeiro de 2019, a Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF) negou provimento ao Recurso Especial interposto pela Natura Cosméticos. Em abril de 2019, a CSRF rejeitou os embargos de declaração apresentados pela Companhia. Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais da decisão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial. |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais da decisão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Chance de perda</b>                                     | Na opinião dos nossos advogados, a chance de perda desse processo é avaliada como possível em R\$869,3 milhões e como remota em R\$ 343,4 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**Processo nº 10880.722.396/2013-68**

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Câmara Superior de Recursos Fiscais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Instância</b>                                           | 3ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 30/08/2013.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Natura Cosméticos S.A. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 1.040,7 bilhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em agosto de 2013, foram lavrados novos autos de infração de IRPJ e de CSLL contra a Natura Cosméticos para questionar novamente a legalidade da amortização fiscal do ágio gerado na operação em que a Natura Empreendimentos se tornou subsidiária integral da Natura Participações.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em junho de 2014, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em fevereiro de 2016, o CARF julgou de forma desfavorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia. Em outubro de 2017, a CSRF negou provimento ao Recurso Especial interposto pela Companhia. Em maio de 2018, a CSRF rejeitou os embargos de declaração apresentados pela Companhia. Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais de decisão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial. |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais da decisão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Chance de perda</b>                                     | Na opinião dos nossos advogados, a chance de perda desse processo é avaliada como possível em R\$ 801,6 milhões e como remota em R\$ 239 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Processo nº 16561.720176/2012-16**

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                | Câmara Superior de Recursos Fiscais.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Instância</b>                            | 3ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Data de Instauração</b>                  | 20/12/2012.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Partes no Processo</b>                   | Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b> | R\$ 914,3 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Principais Fatos</b>                     | Em dezembro de 2012, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes. |

| Processo nº 16561.720176/2012-16                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em julho de 2013, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em março de 2018, o CARF julgou parcialmente favorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia. Em março/2024, a CSRF, por voto de qualidade, negou provimento ao Recurso Especial interposto pela Companhia e, em face desta decisão, foi interposto Embargos de Declaração, que não foi admitido. Atualmente, aguarda-se a formalização deste despacho. |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se a formalização do despacho que não admitiu os Embargos de Declaração interpostos pela Companhia, a fim de avaliar a estratégia para levar a discussão à esfera judicial.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Processo nº 0022803-69.2015.4.01.3400                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Tribunal Regional Federal da 1ª Região                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Instância</b>                                           | 2ª instância judicial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 20/04/2015.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Natura Cosméticos S.A. e União Federal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 784,2 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em abril de 2015, a Natura Cosméticos ajuizou medida judicial para questionar a condição trazida pelo Decreto nº 8.393/2015, que equiparou a industrial, para fins de incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados, os estabelecimentos atacadistas interdependentes que comercializam produtos previstos no referido dispositivo legal. |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em junho de 2017, foi publicada sentença que julgou a ação procedente. Atualmente, a Companhia aguarda o julgamento do Recurso de Apelação interposto pela União Federal.                                                                                                                                                                         |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se o julgamento do Recurso de Apelação interposto pela União Federal.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota. Entretanto, conforme decisão da Administração da Companhia, o prognóstico de perda foi mantido como possível.                                                                                                                                                  |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Processo nº 15588-720173/2021-02                           |                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.                                                                                                                                                     |
| <b>Instância</b>                                           | 1ª instância administrativa.                                                                                                                                                                     |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 08/04/2021.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Natura Cosméticos S.A. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                       |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 254,6 milhões.                                                                                                                                                                               |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em abril de 2021, foi lavrado auto de infração em que a Fazenda Nacional exige a cobrança de IPI, em razão da reclassificação fiscal de diversos produtos, relativos ao período de 2017.         |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em maio de 2021, a Companhia apresentou impugnação ao auto de infração. Atualmente, aguarda-se o julgamento em 1ª instância administrativa.                                                      |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se o julgamento em 1ª instância administrativa.                                                                                                                              |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota. Entretanto, conforme decisão da Administração da Companhia, o prognóstico de perda foi mantido como possível. |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão.                                                                                                                                                          |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                    |

| Processo nº 15746-725.765/2023-12                          |                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Receita Federal do Brasil.                                                                                                                                                                                              |
| <b>Instância</b>                                           | 1ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                            |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 04/12/2023.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                     |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 591,6 milhões.                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em dezembro de 2023, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de IPI em razão da reclassificação fiscal de diversos produtos industrializados pela Companhia, no período de janeiro de 2019 a julho de 2020. |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em janeiro de 2024, a Companhia apresentou impugnação ao auto de infração. Atualmente, aguarda-se o julgamento em 1ª instância administrativa.                                                                          |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se o julgamento em 1ª instância administrativa.                                                                                                                                                     |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é possível.                                                                                                                                    |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão.                                                                                                                                                                                 |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                           |

| Processo nº 15746-725.763/2023-15                          |                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Receita Federal do Brasil.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Instância</b>                                           | 1ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                             |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 04/12/2023.                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                      |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 764,1 milhões.                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em dezembro de 2023, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de IPI em razão da reclassificação fiscal de diversos produtos industrializados pela Companhia, no período de abril de 2019 a dezembro de 2020. |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em janeiro de 2024, a Companhia apresentou impugnação ao auto de infração. Atualmente, aguarda-se o julgamento em 1ª instância administrativa.                                                                           |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se o julgamento em 1ª instância administrativa.                                                                                                                                                      |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é possível.                                                                                                                                     |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão.                                                                                                                                                                                  |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                            |

| Processo nº 16561.720182/2012-65                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                    | Câmara Superior de Recursos Fiscais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Instância</b>                                | 3ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Data de Instauração</b>                      | 13/12/2012.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Partes no Processo</b>                       | Avon Industrial Ltda. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>     | R\$ 1.176,5 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Principais Fatos</b>                         | Em dezembro de 2012, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Avon Industrial Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b> | Em maio de 2013, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em fevereiro de 2018, o CARF julgou de forma parcialmente favorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia. Em dezembro de 2019, a CSRF julgou de forma desfavorável o Recurso Especial apresentado pela Companhia. Em setembro de 2020, a CSRF rejeitou os embargos de declaração apresentados pela Companhia. Diante disso, a Companhia estava discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais de decisão que, pelo voto de qualidade, negou provimento ao recurso especial. Entretanto, após o retorno dos embargos de declaração à pauta de julgamentos, a Companhia desistiu do referido recurso e, atualmente, aguarda-se a homologação do pedido de desistência. |

| Processo nº 16561.720182/2012-65                           |                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se a homologação do pedido de desistência dos embargos de declaração apresentados pela Companhia. |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.                                    |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.                                          |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                         |

| Processo nº 5026687-97.2024.4.03.6100                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Tribunal Regional Federal da 3ª Região.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Instância</b>                                           | 1ª instância judicial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 01/10/2024.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Avon Industrial Ltda. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 781,6 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | <p>Em outubro de 2024, a Companhia ajuizou medida judicial para discutir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Avon Industrial Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes, no período de 2014.</p> <p><i>Obs.: O processo nº 19515.720.949/2017-12 foi reportado no Formulário de Referência anterior, mas ele acabou na esfera administrativa e a discussão foi levada à esfera judicial, por meio desta ação judicial.</i></p> |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em novembro de 2024, foi deferida a tutela que suspendeu a exigibilidade do débito. Em face desta decisão foi interposto Agravo de Instrumento pela União Federal. Atualmente, aguarda-se (i) o julgamento do Agravo interposto pela União e, em paralelo, (ii) a prolação de sentença em 1ª instância judicial.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se (i) o julgamento do Agravo interposto pela União em face da decisão que deferiu a tutela e, em paralelo, (ii) a prolação de sentença em 1ª instância judicial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Processo nº 15746.720.409/2022-13 |                                              |
|-----------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                      | Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. |
| <b>Instância</b>                  | 2ª instância administrativa.                 |
| <b>Data de Instauração</b>        | 10/05/2022.                                  |

**Processo nº 15746.720.409/2022-13**

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Avon Industrial Ltda. e Fazenda Nacional.                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 444,2 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em maio de 2022, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Avon Industrial Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes. |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em outubro de 2022, a impugnação apresentada foi julgada de forma favorável à Companhia. Em dezembro de 2022, a Fazenda Nacional apresentou Recurso de Ofício, ao qual foi negado provimento. Atualmente, aguarda-se eventual interposição de Recurso Especial pela Fazenda Nacional. |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se eventual interposição de Recurso Especial pela Fazenda Nacional.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                         |

**Processo nº 18170-15.2015.4.01.3400**

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Tribunal Regional Federal da 1ª Região.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Instância</b>                                           | 2ª instância judicial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 06/04/2015.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Natura Cosméticos e União Federal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 1.831,4 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em abril de 2015, a Avon Cosméticos (Incorporada na Natura Cosméticos S.A) ajuizou medida judicial para questionar a condição trazida pelo Decreto nº 8.393/2015, que equiparou a industrial, para fins de incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados, os estabelecimentos atacadistas interdependentes que comercializam produtos previstos no referido dispositivo legal. |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em dezembro de 2016, foi publicada sentença que julgou a ação procedente. Atualmente, a Companhia aguarda o julgamento do Recurso de Apelação interposto pela União Federal.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, a Companhia aguarda o julgamento do Recurso de Apelação interposto pela União Federal.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é possível.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido e matéria em discussão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Processo nº 4.098.540-4                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                               | Tribunal de Impostos e Taxas de São Paulo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Instância</b>                                           | 2ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Data de Instauração</b>                                 | 14/12/2017.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Partes no Processo</b>                                  | Avon Cosméticos Ltda. e Estado de São Paulo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>                | R\$ 219,8 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em dezembro de 2017, foi lavrado auto de infração para cobrança de ICMS e ICMS-ST e de multa por erro no preenchimento de obrigações acessórias, relativos ao período de 2012 e 2013.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em março de 2018, a impugnação apresentada foi julgada de forma parcialmente favorável à Companhia. Em abril de 2018, o Estado de São Paulo apresentou Recurso de Ofício e, em junho de 2018, a Companhia interpôs Recurso Ordinário. Em abril de 2021, o julgamento dos recursos foi convertido em diligência. Atualmente, aguarda-se o julgamento do Recurso de Ofício interposto pelo Estado de São Paulo e do Recurso Ordinário interposto pela Companhia. |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se o julgamento do Recurso de Ofício interposto pelo Estado de São Paulo e do Recurso Ordinário interposto pela Companhia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Chance de perda</b>                                     | Na opinião dos nossos advogados, a chance de perda desse processo é avaliada como possível em R\$ 218,1 milhões e como remota em R\$ 1,6 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Processo nº 0013822-62.2023.8.16.0185           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                    | Tribunal de Justiça do Estado do Paraná                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Instância</b>                                | 2ª instância judicial.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Data de Instauração</b>                      | 08/07/2023.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Partes no Processo</b>                       | Natura Cosméticos S.A. e Estado do Paraná.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>     | R\$ 205 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Principais Fatos</b>                         | Em julho de 2023, foi ajuizada Execução Fiscal pelo Estado do Paraná para cobrança de ICMS-st, sob o fundamento de aplicação incorreta da MVA de 30% para catálogo, nos períodos de 06/2007 a 12/2007, 01/2008 a 04/2008, 12/2008 a 01/2009, 03/2009 a 09/2010, 11/2010 e 02/2011 a 07/2011.              |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b> | Após a apresentação de Exceção de Pré-Executividade pela Companhia, foi proferida sentença, em maio de 2024, que julgou extinta a Execução Fiscal. Em face da sentença, foi interposto Recurso de Apelação pelo Estado do Paraná. Atualmente, aguarda-se o julgamento da apelação interposta pelo Estado. |
| <b>Estágio do processo</b>                      | Atualmente, aguarda-se o julgamento do recurso de apelação interposto pelo Estado do Paraná.                                                                                                                                                                                                              |

| Processo nº 0013822-62.2023.8.16.0185               |                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Chance de perda                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é possível. |
| Motivo pelo qual o processo é considerado relevante | Valor envolvido e matéria em discussão.                                              |
| Impacto em caso de perda do processo                | Pagamento do valor envolvido.                                                        |

| Processo nº 5.050.482-4                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Juízo                                               | Tribunal de Impostos e Taxas de São Paulo.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Instância                                           | 1ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Data de Instauração                                 | 22/08/2024.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Partes no Processo                                  | Natura Cosméticos S.A. e Estado de São Paulo.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Valores, bens ou direitos envolvidos                | R\$ 266,3 milhões.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Principais Fatos                                    | Em agosto de 2024, foi lavrado auto de infração pelo Estado de São Paulo para cobrança de ICMS-st, em razão de suposto erro de classificação fiscal de produtos comercializados pela Companhia, no período de janeiro de 2020 a dezembro de 2023 - diferença entre a alíquota de 18% e 25%. |
| Resumo das decisões de mérito proferidas            | Em setembro de 2024, a Companhia apresentou impugnação ao auto de infração. Atualmente, aguarda-se o julgamento em 1ª instância administrativa.                                                                                                                                             |
| Estágio do processo                                 | Atualmente, aguarda-se o julgamento em 1ª instância administrativa.                                                                                                                                                                                                                         |
| Chance de perda                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é possível.                                                                                                                                                                                                        |
| Motivo pelo qual o processo é considerado relevante | Valor envolvido e matéria em discussão.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Impacto em caso de perda do processo                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Processo nº 19515.720046/2021-18     |                                              |
|--------------------------------------|----------------------------------------------|
| Juízo                                | Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. |
| Instância                            | 2ª instância administrativa.                 |
| Data de Instauração                  | 04/10/2021.                                  |
| Partes no Processo                   | Natura &Co Holding e Fazenda Nacional.       |
| Valores, bens ou direitos envolvidos | R\$ 203,9 milhões.                           |

| Processo nº 19515.720046/2021-18                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Principais Fatos</b>                                    | Em outubro de 2021, foi lavrado auto de infração para cobrança de (i) CSLL, sob o fundamento de que o contribuinte não adicionou à base de cálculo ajustada da CSLL reserva de reavaliação lançada diretamente em conta do patrimônio líquido, ou seja, não computada em conta de resultado, o que teve o efeito de tê-la deixado indevidamente fora da base de cálculo da CSLL (reserva de reavaliação relativa a ações que foram entregues por investidores da empresa Natura Cosméticos S.A., que se tornou controlada, em operação de integralização do capital social desta companhia), e (ii) multa regulamentar, pois a ECF foi apresentada com informações inexatas, incorretas ou omitidas, referente ao período de 2019. |
| <b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>            | Em outubro de 2022, a Impugnação apresentada foi julgada de forma favorável à Companhia, cancelando o auto de infração. Em outubro de 2024, foi proferida decisão negando provimento ao recurso de ofício da Fazenda Nacional. Atualmente, aguarda-se a intimação acerca desta última decisão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Estágio do processo</b>                                 | Atualmente, aguarda-se a intimação da decisão que negou provimento ao Recurso de Ofício da Fazenda Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Chance de perda</b>                                     | A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b> | Valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Impacto em caso de perda do processo</b>                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## Contingências Trabalhistas

| Processo nº 1001782-69.2017.5.02.0221       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juízo</b>                                | Vara do Trabalho de Cajamar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Instância</b>                            | 2ª instância.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Data de Instauração</b>                  | 18 de julho de 2017.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Partes no Processo</b>                   | Sindicato dos Químicos Unificados – Regional de Osasco e Região vs. Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b> | R\$ 216.958.699,04.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Principais Fatos</b>                     | <p>O reclamante alegou que seus substituídos são empregados das reclamadas e laboram em três turnos distintos, a saber: <b>(i)</b> primeiro turno, das 06:00hs às 14:00hs, de segundas às sextas-feiras e aos sábados alternados; <b>(ii)</b> segundo turno, das 14:00hs às 22:00hs, de segundas às sextas-feiras e aos sábados alternados; e <b>(iii)</b> terceiro turno, das 22:00hs às 06:00hs, de segundas às sextas-feiras.</p> <p>Alegou ainda que os ônibus fretados fornecidos pelas reclamadas observam os seguintes horários, a saber: <b>(i)</b> para o primeiro turno, o ônibus chega na empresa entre 05:15hs e 05:20hs e sai da empresa às 14:20hs; <b>(ii)</b> para o segundo turno, o ônibus chega na empresa entre 13:00hs e 13:15hs e sai da empresa às 22:20hs; e <b>(iii)</b> para o terceiro turno, o ônibus chega na empresa às 21:30hs e sai da empresa às 06:10hs.</p> <p>Seguiu o Sindicato reclamante sob a alegação de que seus substituídos entram na sede da empresa, registram sua entrada, através do crachá profissional, deslocam-se até os vestiários, trocam de roupa, tomam café, guardam os pertences e, por determinação das reclamadas, registram o ponto eletrônico somente 10 (dez) minutos antes do início da jornada, tendo ainda que caminhar por cerca de 5 (cinco) minutos do ponto ao efetivo posto de trabalho.</p> |

**Processo nº 1001782-69.2017.5.02.0221**

Diante do exposto, requereu a condenação das reclamadas **(i)** para pagar, como extraordinárias, todas as horas que permanecem à disposição do empregador, assim entendido, desde o ingresso na portaria da empresa até o horário de início da jornada contratual; **(ii)** na obrigação de fazer relativa a implantação do sistema de controle de jornada desde o ingresso dos substituídos na portaria da empresa, devendo as respectivas horas a disposição serem computadas na jornada de trabalho dos substituídos para todos os fins.

**Andamentos:** Em junho de 2018 foi prolatada a sentença, que acolheu a preliminar de ilegitimidade ativa arguida pelas reclamadas e, por consequência, de inadequação da via eleita e extinguiu o processo sem resolução do mérito.

Houve interposição de recurso ordinário pelo Sindicato e, em julgamento, o Tribunal Regional do Trabalho, conheceu o recurso e, no mérito, negou provimento.

Houve interposição de recurso de revista pelo Sindicato e, em julgamento, o Ministro Relator do Tribunal Superior do Trabalho proferiu decisão monocrática, por meio da qual conheceu do recurso e, no mérito, deu-lhe provimento para, reconhecendo a legitimidade ativa ad causam do Sindicato e, sendo desnecessária a apresentação de rol de substituídos, determinar o retorno dos autos à Vara do Trabalho de origem para que prossiga no exame do feito.

Esta decisão foi impugnada pelas reclamadas. No entanto, os embargos de declaração não foram acolhidos e tanto o agravo interno quanto o agravo regimental tiveram o provimento negado.

O processo retornou para a origem, que designou audiência de instrução para o dia 10 de maio de 2024, às 12:55h.

Em audiência realizada no dia 10 de maio, foi determinada a realização de constatação por Oficial de Justiça dos seguintes elementos: o tempo de deslocamento da portaria até o vestiário; de 2017 a 2012, para ser apurado o tempo entre a chegada do fretado e a saída do fretado, assim como o tempo de deslocamento do estacionamento até a caminhada ao vestiário e do vestiário até o registro de ponto; deverá ser observado também o tempo médio de troca do uniforme. Na mesma oportunidade as reclamadas requereram a inspeção judicial com a presença do Magistrado que ficou de ser avaliada posteriormente.

Foi cumprido o mandado de constatação nas datas designadas pelo Oficial de Justiça com o acompanhamento das partes.

Na sequência, foi proferida sentença favorável julgando improcedente os pedidos formulados pelo Sindicato.

Após a sentença, o Sindicato opôs embargos de declaração que foram rejeitados, razão pela qual foi interposto Recurso Ordinário que aguarda julgamento em 2ª instância.

**Resumo das decisões de mérito proferidas**

**Julgamento em 1ª instância judicial:** sentença de improcedência.

**Estágio do processo**

Aguardando prolação de acórdão.

**Chance de perda**

Na opinião dos nossos advogados, a chance de perda desse processo é avaliada como remota.

**Motivo pelo qual o processo é considerado relevante**

Valor envolvido.

**Impacto em caso de perda do processo**

Pagamento do valor envolvido.

Contingências Cíveis

| Processo nº 5022693-61.2024.4.03.6100               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Juízo                                               | 8 Vara Cível Federal de São Paulo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Instância                                           | 1ª instância.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Data de Instauração                                 | 26/08/2024.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Partes no Processo                                  | Instituto Brasileiro de Defesa da Proteção de Dados Pessoais, Compliance e Segurança da Informação Sigilo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Valores, bens ou direitos envolvidos                | R\$ 2.000.000.000,00.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Principais Fatos                                    | <p>Trata-se Ação Civil Pública proposta pelo Instituto Sigilo com alegação de suposta exposição de dados pessoais de consumidores da NATURA, ocorrida em abril de 2020, em razão de vulnerabilidade no sistema de nuvem da Ré Amazon, objetivando o pagamento de danos morais no valor de R\$ 15.000,00 para cada um dos titulares de dados pessoais supostamente afetados, bem como ao pagamento de danos morais coletivos em valor não inferior a R\$ 2.000.000.000,00 (dois bilhões de reais).</p> <p>Proferida sentença de extinção sem resolução de mérito para reconhecimento da existência de coisa julgada e a ilegitimidade passiva da ANPD.</p> <p>O Instituto Sigilo opôs embargos de declaração, que atualmente estão pendentes de julgamento.</p> |
| Resumo das decisões de mérito proferidas            | <b>Julgamento em 1ª instância judicial:</b> sentença de extinção sem resolução de mérito.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Estágio do processo                                 | Aguardando julgamento dos embargos de declaração opostos pelo Instituto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Chance de perda                                     | Na opinião dos nossos advogados, a chance de perda desse processo é avaliada como remota.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Motivo pelo qual o processo é considerado relevante | Valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Impacto em caso de perda do processo                | Pagamento do valor envolvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**4.5. Indicar o valor total provisionado, se houver, dos processos descritos no item**

Em 31 de dezembro de 2024, nenhum dos processos judiciais ou administrativos descritos no item 4.4 acima foram classificados como risco de perda provável, de forma que não há valor provisionado para a eventual perda desses processos.

**4.6. Em relação aos processos sigilosos relevantes em que o emissor ou suas controladas sejam parte e que não tenham sido divulgados no item 4.4, analisar o impacto em caso de perda e informar os valores envolvidos**

Este item não é aplicável, considerando que na data deste Formulário de Referência nós e nossas controladas não somos partes em processos sigilosos relevantes.

#### 4.7. Descrever outras contingências relevantes não abrangidas pelos itens anteriores

Apresentamos abaixo os processos judiciais, administrativos ou arbitrais repetitivos ou conexos, baseados em fatos e causas jurídicas semelhantes, não sigilosos e relevantes em conjunto, dos quais nós e nossas controladas somos partes:

| Processos Tributários                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Em 31 de dezembro de 2024, a Natura Cosméticos e suas controladas eram partes em 203 processos tributários relacionados ao ICMS e ICMS-ST. |                                                                                                                                                                                                                                       |
| Valores Envolvidos                                                                                                                         | R\$ 56,8 milhões (provável) / R\$ 1.387,7 milhões (possível) / R\$ 672,1 milhões (remoto).                                                                                                                                            |
| Prática que causou tal contingência                                                                                                        | Processos administrativos e judiciais em que se discute a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS e ICMS-ST.                                                                                        |
| Observações                                                                                                                                | Além dos casos reportados em conjunto neste quadro, temos mais 3 processos que discutem ICMS e ICMS-ST e que estão sendo reportados apenas no item 4.4, visto que, individualmente, tais casos ultrapassam o valor de R\$200 milhões. |

| Processos Tributários                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Em 31 de dezembro de 2024, Natura Cosméticos e suas subsidiárias eram partes em 21 processos tributários relacionados à classificação fiscal de determinados produtos. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Valores Envolvidos                                                                                                                                                     | R\$ 0,2 milhões (provável) / R\$ 1.159 milhões (possível) / R\$ 115,6 milhões (remoto).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Prática que causou tal contingência                                                                                                                                    | Autos de infração em que a Secretaria da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IPI por discordar da classificação fiscal adotada para alguns produtos. Em 31 de dezembro de 2024, o risco de perda total, classificado como possível, era de R\$1.159 milhões, conforme divulgado nas notas explicativas.                                                                                                                                                           |
| Observações                                                                                                                                                            | 1 - Além dos casos reportados em conjunto neste quadro, temos mais 3 processos que discutem IPI Classificação Fiscal e que estão sendo reportados apenas no item 4.4, visto que, individualmente, tais casos ultrapassam o valor de R\$200 milhões.<br>2 - A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda de alguns desses processos é remota. Entretanto, conforme decisão da Administração da Companhia, o prognóstico de perda desses casos foi mantido como possível. |

| Processos Tributários                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Em 31 de dezembro de 2024, a Natura Cosméticos Peru (incorporadora da Avon Peru) era parte em 8 processos tributários relacionados ao Imposto de Renda. |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Valores Envolvidos                                                                                                                                      | R\$ 71 milhões (provável) / R\$99 milhões (possível) / R\$82 milhões (remoto).                                                                                                                                                                        |
| Prática que causou tal contingência                                                                                                                     | 2 Processos administrativos e 6 processos judiciais que se discutem: (i) a metodologia aplicável nas operações que envolvem preço de transferência entre empresas vinculadas e/ou (ii) a comprovação do direito à dedutibilidade de algumas despesas. |

### Processos Tributários

**Em 31 de dezembro de 2024, a Natura Colômbia (incorporadora da Avon Colômbia) era parte em 4 processos tributários relacionados ao Imposto de Renda.**

|                                            |                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valores Envolvidos</b>                  | R\$ 112 milhões (possível).                                                                                     |
| <b>Prática que causou tal contingência</b> | 4 processos judiciais em que se discutem: a comprovação do direito à dedutibilidade fiscal de algumas despesas. |

### Processos Trabalhistas

**Em 31 de dezembro de 2024, nós e nossas controladas, no Brasil, somos parte de aproximadamente 2270 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros.**

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valores Envolvidos</b>                  | O valor do risco envolvido nessas ações é de aproximadamente R\$890 milhões. Desse montante, é classificado como risco provável de perda o valor de R\$142 milhões, sendo que R\$3 milhões estão depositados judicialmente. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente. |
| <b>Prática que causou tal contingência</b> | Os pedidos são relacionados a pagamentos de diferenças de verbas rescisórias, eventual doença ocupacional, adicionais salariais, horas extras, verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária em processos de terceiros e discussão acerca do reconhecimento de eventual vínculo empregatício pleiteado por Consultoras Líderes de Negócio Natura.                                                |