



Governança corporativa

GRI 2-9, 2-11

A governança corporativa de Natura &Co assume um papel fundamental como alicerce estratégico para a condução ética, transparente e responsável dos negócios, assegurando o alinhamento entre os interesses dos diversos stakeholders e a perenidade da organização. Em 2024, os órgãos da administração mantiveram o seu foco no estabelecimento de diretrizes estratégicas para as suas unidades de negócio e no crescimento e transformação da Companhia.

Embora a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária (AGO/E), principal instância deliberativa e decisória da Companhia, tenha eleito nove membros para o Conselho de Administração, atualmente o colegiado possui oito membros, em virtude da renúncia de dois membros eleitos. O Conselho definiu a substituição de uma das posições, reconduzindo o Diretor-Presidente de Natura &Co, Fábio Colletti Barbosa, ao cargo de conselheiro. O Conselho é composto por três copresidentes eleitos entre seus membros, sendo um deles também indicado para a posição de presidente reuniões. Essas posições são hoje ocupadas pelos três fundadores da Natura que são integrantes do grupo de controle da Companhia e signatários do acordo de acionistas. Os demais membros do colegiado são independentes, superando o percentual exigido pelas regras estabelecidas pelo Novo Mercado da B3, com exceção de Fábio Colletti Barbosa em razão da sua posição de executivo da Companhia.

Nosso Estatuto Social estabelece expressamente que os cargos de copresidente do Conselho de Administração e de Diretor-Presidente não podem ser acumulados pela mesma pessoa, assegurando uma clara separação entre a supervisão estratégica e as funções executivas. Essa estrutura reflete o compromisso da Natura com uma governança independente e transparente, garantindo que as decisões estratégicas sejam tomadas com imparcialidade.

No Conselho há dois membros não executivos/independentes que possuem quatro ou menos mandatos externos em empresas de capital aberto: Gilberto Mifano e Carla Schmitzberger. Não há restrição quanto ao número total de mandatos que podem acumular, pois a Companhia não impõe limites para a participação dos conselheiros em outras empresas.

Os membros do Conselho são eleitos para mandatos unificados de dois anos. Nesse processo, é submetida à Assembleia uma chapa única, e os membros são eleitos pelo voto majoritário ou múltiplo, caso solicitado.

A estrutura de governança da Companhia segue sendo composta pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Estatutária como responsáveis pela administração. Dentre os Comitês de Assessoramento, foi criado em 2024 o Comitê de Produtos e Marcas, totalizando seis colegiados que oferecem suporte temático ao Conselho de Administração. Na AGO/E, os acionistas solicitaram novamente a instalação do Conselho Fiscal, faculdade assegurada pela legislação brasileira, e o órgão é atualmente composto por três membros – dois indicados pelos acionistas controladores e um pelos acionistas minoritários – e seus respectivos suplentes. Além disso, a Companhia conta também com executivos e CEOs de suas duas unidades de negócio e o Diretor-Presidente de Natura &Co.

Essa estrutura reflete o compromisso da Natura com uma governança independente e transparente, garantindo que as decisões estratégicas sejam tomadas com imparcialidade.

Seguimos as melhores práticas de governança de mercado recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa.

Dentre as principais atribuições legais e estatutárias do Conselho de Administração e temas a esse submetidos, destacaram-se em 2024 os ajustes na composição do colegiado após a AGO/E, a revisão e aprovação do planejamento estratégico de Natura e Avon na América Latina, o apoio financeiro à Avon Products Inc. em seu processo voluntário de reestruturação financeira nos Estados Unidos e a substituição da empresa responsável pela auditoria independente da Companhia. Além disso, o Conselho de Administração aprovou o cancelamento voluntário junto à SEC dos Estados Unidos do registro na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), em virtude de as transações de ações da Companhia estarem concentradas majoritariamente no Brasil, na B3.

Essas funções refletem as responsabilidades principais do Conselho, descritas no artigo 20 do [Estatuto Social da Companhia](#). O colegiado também é responsável por analisar a eficácia e execução do plano de negócios, supervisionar a equipe executiva, tomar decisões estratégicas, como investimentos e desinvestimentos, garantir a integridade e ética nas operações da empresa e definir objetivos e diretrizes para o desenvolvimento sustentável. Adicionalmente, a Companhia possui a Política de Gerenciamento de Riscos e o Código de Conduta Global de Natura & Co, que são aprovados – e revisados – periodicamente pelo Conselho de Administração.

GRI 2-13

A Companhia e suas unidades de negócio consideram para tomadas de decisão critérios ambientais, sociais e econômicos sobre os impactos gerados por suas atividades. Esses critérios também são contemplados na avaliação de riscos, impactos e oportunidades atrelados ao desenvolvimento sustentável que afetem todos os *stakeholders* – pessoas colaboradoras, parceiros, clientes, fornecedores, acionistas, investidores, credores e comunidades com as quais nos relacionamos.

GRI 2-12, 2-13

Seguimos as melhores práticas de governança de mercado recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC, publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.). Em 2024, alcançamos o percentual de 96% de adesão aos princípios do CBGC.

O Compromisso com a Vida e a visão de longo prazo das unidades de negócio são objeto de análise e acompanhamento regulares pelos membros do Conselho de Administração, com o apoio do Comitê de Sustentabilidade e assegurados por processos internos, assim como a elaboração deste *Relatório Integrado*, sujeito à avaliação dos copresidentes quanto à sua precisão e sintonia com o propósito, a cultura e os projetos estratégicos da Companhia.

GRI 2-12, 2-14, 2-17

O Conselho também é responsável, nesse sentido, pela supervisão da incorporação dos compromissos de políticas da organização. Para isso, delega responsabilidades por meio da definição de metas e compromissos claros, com monitoramento contínuo, e promoção da colaboração e do trabalho em equipe, reconhecimento de desempenho e avaliação periódica do processo.

GRI 2-24

Adotamos uma série de medidas para ampliar o conhecimento do Conselho em temas relacionados ao desenvolvimento sustentável: acesso contínuo a informações atualizadas, intercâmbio de experiências entre os membros, o engajamento constante da liderança para promover práticas sustentáveis e educação e treinamento continuados, proporcionando atualizações frequentes sobre tendências globais e melhores práticas.

GRI 2-17

Nesse sentido, desde outubro de 2024, o Comitê de Sustentabilidade conta com a participação de um consultor externo especializado na análise de processos de gestão socioambiental, agregando conhecimentos técnicos em suas deliberações. O colegiado é responsável por acompanhar, principalmente, os resultados e propor ajustes, sempre que necessário, às estratégias da Companhia e suas unidades de negócio em temas associados à sustentabilidade, bem como o atingimento dos objetivos estabelecidos no Compromisso com a Vida. No ano, o órgão realizou quatro reuniões, cujos resultados e recomendações foram reportados ao Conselho de Administração, garantindo a supervisão eficaz e a melhoria contínua dos processos relacionados ao desenvolvimento sustentável.

GRI 2-12

O Conselho conta, ainda, com as áreas executivas, destacadamente a Diretoria de Sustentabilidade, para as quais delega funções, para gerir impactos relacionados aos temas socioambientais. As responsabilidades delegadas incluem o desenvolvimento e a implementação de estratégias de sustentabilidade, a avaliação e o monitoramento do desempenho sustentável, a garantia de conformidade com regulamentações e normas, a integração da sustentabilidade nas operações e processos e o engajamento de *stakeholders*.

GRI 2-13

ACESSE

nosso Informe de Governança 2024 [aqui](#).

Principais organismos

GRI 2-9, 2-10

A composição em 31/12/2024 dos conselhos, comitês e diretoria estatutária aqui descritos está disponível no [site](#) de Relações com Investidores da Companhia.



CONSELHO FISCAL



Três membros independentes

Mandato de 1 ano

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Oito membros autodeclarados brancos

50% independentes | 25% mulheres | 87,5% com mais de 50 anos

Mandato de 2 anos com possibilidade de reeleição (50% dos membros com mais de três anos de colaboração)

DIRETORIA ESTATUTÁRIA



Membros

Mandato de 3 anos com possibilidade de reeleição

Comitês de Assessoramento (Consultivos)

- **Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças** (oito reuniões ordinárias e quatro extraordinárias; três membros, todos independentes; dois subcomitês com 12 reuniões realizadas)
- **Pessoas e Desenvolvimento Organizacional** (seis reuniões ordinárias e zero extraordinárias; três membros, dois deles independentes)
- **Estratégico** (quatro reuniões ordinárias e uma extraordinária; três membros, dois deles independentes)
- **Governança Corporativa** (cinco reuniões ordinárias e zero extraordinárias; três membros, nenhum deles independente)
- **Sustentabilidade** (quatro reuniões ordinárias e zero extraordinárias; cinco membros, um deles independente)
- **Produtos e Marcas** (duas reuniões ordinárias e zero extraordinárias; quatro membros, sendo um independente)

Nomeação e seleção para o Conselho de Administração

GRI 2-10

O processo para a nomeação e seleção de membros para o Conselho de Administração e seus comitês é orientado pelo Estatuto Social e pela Política de Indicações de Administradores. O processo é supervisionado pelo Comitê de Governança Corporativa, responsável por assegurar que as nomeações estejam alinhadas às diretrizes organizacionais.

Os critérios de seleção consideram o envolvimento de *stakeholders* e a análise das competências e experiências relevantes dos candidatos, assegurando que os membros indicados estejam aptos a supervisionar os impactos econômicos, sociais e ambientais da empresa.

Em casos excepcionais, como na nomeação de um novo membro em julho de 2024, o processo pode ser flexibilizado. Essa indicação ocorreu após a renúncia de dois conselheiros, na sequência da Assembleia Geral realizada em 26 de abril de 2024. Dada a necessidade imediata de substituição, o Conselho priorizou a indicação do Diretor-Presidente de Natura &Co, que já possuía experiência prévia no Conselho e disponibilidade imediata para assumir a posição. A flexibilização dos critérios, apesar de atípica, foi realizada com transparência e dentro do escopo das normas internas, garantindo a continuidade da governança de forma eficaz, preservando a integridade e a estabilidade das operações estratégicas.



Remuneração do *Conselho de Administração*

GRI 2-19, 2-20, 2-21

A remuneração anual do Conselho de Administração é composta de uma parte fixa, contando com adicionais preestabelecidos em razão da participação ou liderança em comitês de assessoramento, e parte variável, baseada em ações, alinhando a estratégia de negócios do colegiado com o sucesso de longo prazo da Companhia e a geração de valor para as partes interessadas.

Os stakeholders e membros do Conselho de Administração são consultados sobre as políticas relacionadas à remuneração, para garantir que atendam às expectativas e às necessidades de todos os envolvidos. Além disso, a supervisão do processo de definição da remuneração de administradores é realizada pela Assembleia Geral de Acionistas.

A remuneração considera ainda nosso compromisso com a equidade, para o qual contamos com o apoio de estudos desenvolvidos em parceria com consultoria especializada em recursos humanos.

A Natura conduz avaliações periódicas do Conselho de Administração e de seus comitês de assessoramento, nos termos do Regulamento do Novo Mercado da B3. O processo inclui uma autoavaliação anual desses órgãos, do Diretor de Governança Corporativa e do sistema de Governança Corporativa.

A metodologia envolve entrevistas individuais com os membros do Conselho, a consolidação das conclusões e sugestões obtidas, a análise dessas informações pelo Comitê de Governança Corporativa e, por fim, a apresentação ao Conselho de Administração. Com base nessas análises, o Conselho pode manter os pontos positivos ou implementar melhorias conforme as sugestões propostas. A avaliação não inclui a análise individualizada dos membros do Conselho ou de seus comitês.

SAIBA MAIS

Sobre nossas práticas de avaliação de desempenho, os critérios de seleção, as qualificações exigidas e o perfil de nossos executivos e conselheiros no [site de Relações com Investidores](#).