

# Mensagem do CEO da Holding

Em 2023, Natura &Co vivenciou uma jornada transformadora, marcada por reconstrução, reposicionamento e uma notável recuperação. Apesar de termos encarado desafios em várias frentes que testaram os nossos valores, tenho orgulho das nossas conquistas e do direcionamento estratégico traçado por nós. Natura &Co perseverou sem comprometer os seus principais valores, tomando decisões difíceis, porém necessárias, que prepararam o caminho para a retomada do crescimento.

Fábio Barbosa

Sem dúvida, as conquistas alcançadas em 2023 não seriam possíveis sem a dedicação excepcional de nossa equipe. A disciplina e a resiliência com que ela enfrentou um ano de mudanças profundas foram verdadeiramente louváveis. Eu agradeço profundamente os esforços coletivos e o profissionalismo demonstrados por todos, que exerceram um papel fundamental no posicionamento da companhia em bases mais sólidas para o futuro.

Em 2023, nosso Ebitda ajustado registrou um crescimento de dois dígitos, e revertimos com sucesso nossa geração de caixa de negativa para positiva, em linha com os nossos planos.

Nós também fomos bem-sucedidos na redução de nossa dívida por meio de uma gestão mais robusta dos nossos passivos.

A simplificação da estrutura de capital nos possibilitou concentrar em nossas principais competências, em particular, cultivo das relações.

Na última década, nossa visão de buscar a expansão global foi inicialmente fomentada por um cenário econômico vibrante, influenciado por baixas taxas de juros. Entretanto, desafios inesperados, tais como a pandemia e as pressões inflacionárias que a seguiram, configuraram obstáculos significativos para

as nossas ambições. Em meados de 2022, cenários adversos no consumo, em especial no tráfego de clientes em lojas de varejo, combinados com o nosso índice de endividamento, dificultaram a nossa capacidade de fazer investimentos

essenciais para que todas as nossas marcas pudessem crescer como deveriam. Consequentemente, nossa decisão inicial envolveu otimizar a estrutura da Holding, focarmos a gestão do capital de giro e conferir maior autonomia às nossas unidades de negócio para alocar recursos e perseguir prioridades estratégicas. Mais importante, nós



Nossos recentes  
movimentos estratégicos  
representam um retorno ao  
básico para Natura &Co

conscientemente priorizamos as margens e a geração de caixa em detrimento do crescimento das vendas.

Em 2023, demos passos adicionais. A venda da Aesop ocorreu em agosto, liberando um valor significativo para a melhora

da nossa estrutura de capital e a desalavancagem do nosso balanço patrimonial. Ao mesmo tempo, chegamos à conclusão de que a The Body Shop necessitava de expertise e foco adicionais para a sua transformação, o que resultou em sua venda, em dezembro. Foi um verdadeiro privilégio partilhar essa trajetória com a Aesop e a The Body Shop, cujos valores e propósitos estão profundamente alinhados aos nossos.

Olhando para o futuro, esses movimentos estratégicos representam um retorno ao básico para Natura &Co, com um foco renovado em nossa principal fortaleza, o modelo de Venda por Relações, e sua evolução para a omnicanalidade. Com uma estrutura de capital simplificada e o compromisso com a rentabilidade, nosso objetivo é proteger as margens e alcançar o crescimento sustentável das vendas. Na América Latina, sob a liderança de João Paulo Ferreira, nossa meta é prosseguir com a integração das operações de Natura e Avon, capturando sinergias e alinhando as marcas para o crescimento futuro. Isso será alcançado por meio da inovação em produtos e da diversificação das experiências de compra e ocasiões, facilitada por avanços na digitalização da venda direta e na integração da omnicanalidade. A Avon International continuará otimizando suas operações e reduzindo os custos, ao mesmo tempo em que manterá o foco nos principais mercados, para retomar o caminho do crescimento. Transmitimos nossa gratidão a Angela Cretu pela sua liderança, e recebemos calorosamente Kristof Neiryck, novo CEO da Avon International.

Para os próximos anos, reconhecemos o cenário em transformação da responsabilidade empresarial e a contínua importância de abordar as questões sociais e ambientais. Com a aproximação da COP-30 em Belém, em 2025, nós nos comprometemos a estabelecer parcerias que revelem o potencial das soluções baseadas na natureza. A colaboração e a regeneração serão cruciais para lidar com os desafios urgentes impostos pelas mudanças climáticas.

Durante toda essa jornada, continuamos comprometidos com os valores sobre os quais Natura &Co foi construída. Apesar das circunstâncias difíceis que enfrentamos, a manutenção da transparência, o engajamento em questões sociais e a priorização do impacto ambiental têm sido a essência do nosso negócio. Temos orgulho da decisão de redirecionar o foco para nossas principais competências, ao mesmo tempo em que sustentamos nossos valores, afirmando Natura &Co como um negócio que sempre teve a agenda ESG no centro de suas decisões.