

São Paulo, 11 de novembro de 2021.

3T21: Natura &Co reporta variação de receita de -4,2%¹ em relação ao 3T20, diante da maior base de comparação histórica, e forte crescimento de +20,7%² comparado ao 3T19 (pré-pandemia)

Mesmo com o mercado desfavorável, a integração da Avon acelerou e as sinergias permanecem no caminho certo
Natura &Co lança programa de recompra de ações de até R\$ 1,5 bilhão e avalia listagem primária na NYSE

- **A receita líquida consolidada de Natura &Co no 3T21** foi de R\$9,5 bilhões, redução de 4,2%¹ em reais em relação ao 3T20 (-4,5%¹ em moeda constante, ou "CC"), comparada com uma base recorde do 3T20 que apresentou crescimento de 26,0%^{1,2} (+6,7%^{1,2} em CC), e refletindo um ambiente externo desafiador em muitos dos nossos principais mercados. Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida do 3T21 aumentou 20,7%² (+0,7%² em CC), acelerando em relação ao 2T durante o mesmo período. Nos primeiros 9 meses do ano, em linha com nosso *guidance*, a receita líquida foi de R\$28,5 bilhões, um crescimento de 14,4% em relação a 9M20 (+8,0% em CC) e 22,5%² em relação ao período de 9M19 (+0,4%² em CC), à frente da média do mercado global de CFT³, resultando em ganhos de participação de mercado nos principais países.

A receita líquida de Natura &Co América Latina no 3T21 apresentou queda de 2,4%¹ em relação ao 3T20 (-3,2%¹ em CC). Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida apresentou um forte crescimento de 18,2%² (+7,9%² em CC). Nos 9M21, a receita líquida cresceu 14,4% em relação aos 9M20 (+11,5% em CC) e 20,3%² em relação aos 9M19 (+10,0%² em CC). A participação de mercado na região permaneceu levemente positiva no período de 9 meses, mesmo com os ganhos significativos no último ano (+ 0,7 pp), principalmente no Brasil. No trimestre, o poder da marca Natura atingiu seu nível mais alto, enquanto a marca Avon continuou a avançar e ficou acima do nível registrado no 3T20. Os índices de lealdade e satisfação das consultoras e representantes também atingiram os seus maiores níveis históricos. Na Natura, o número de consultoras que agora utilizam ativamente ferramentas de *social-selling* atingiu 52%⁴ (vs 32% no período pré-pandemia, Jan-20), enquanto a plataforma de comércio eletrônico da Avon foi implementada nos principais mercados da América Hispânica. O novo modelo comercial da Avon, um pilar fundamental para seu *turnaround*, foi totalmente implementado no Brasil. O modelo ainda está sendo ajustado, de modo similar ao que ocorreu com a Natura em 2017; no 3T, o modelo foi implementado no Equador, com a Colômbia e a América Central agendados para o início de 2022. Isto deverá permitir acelerar as sinergias de receita, através da Onda 2 de *cross-selling* e *up-selling* entre Natura e Avon.

- **A receita líquida da Avon International no 3T21** apresentou queda -14,3%¹ em relação ao 3T20 (-13,5%¹ em CC). Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida cresceu +2,4%² (-22,1%² em CC). Nos 9M21, a receita líquida cresceu 6,3% em relação aos 9M20 (-2,9% em CC) e +5,4%² em relação aos 9M19 (-23,1%² em CC). Os principais mercados como Reino Unido, África do Sul e Filipinas ganharam participação de mercado no trimestre e também nos primeiros nove meses do ano, mostrando um melhor desempenho relativo mesmo com a contração global do consumo devido a uma recuperação desigual da Covid-19. O novo modelo comercial, que reflete a abordagem de segmentação da Natura, está atualmente sendo implementado nos 9 principais mercados da Avon International, depois de pilotos bem sucedidos na África do Sul e nos países Nórdicos. Os investimentos em digitalização feitos desde a aquisição estão apoiando o crescente aumento na adoção de *social selling* na Avon International, que já atingiu 15%, contra 3% no período pré-pandemia, que convergirá para uma plataforma única, a Avon On, a ser escalada em 2022. Vendas on-line cresceram 19% em comparação ao 3T20. Para viabilizar as duas iniciativas, foram feitos avanços significativos na racionalização do modelo operacional em todos os mercados: padronização dos ciclos de campanha, alocação otimizada de

¹ Exclui o efeito do faseamento do incidente cibernético que aumentou a receita líquida consolidada do 3T20 em R\$ 454 milhões (R\$ 393 milhões na Natura &Co Latam e R\$ 61 milhões na Avon International)

² Para fins de comparação, os números de 2019 incluem a Avon Products, Inc., de forma agregada em IFRS.

³ Desempenho do mercado de Cosméticos, Fragrâncias e Cuidados pessoais: Estimativa da empresa baseada na receita líquida média de empresas globais comparáveis, em relação ao ano anterior, de aproximadamente +9,9% em 9M21 (em câmbio reportado), conforme publicado pelas empresas ou estimativas disponibilizadas pela Bloomberg para aquelas que ainda não publicaram seus resultados.

⁴ Consultoras que utilizaram ferramentas de *social selling* nos últimos 120 dias.

recursos (com mercados principais atuando como hubs) e redução aproximada de 20% de SKUs não estratégicos, gerando economias recorrentes superiores a US\$ 100 milhões, como incluído no nosso *guidance* de longo prazo. Em 2022, será reforçado o foco na marca Avon, em produtos icônicos e categoria de presentes. As vendas totais da Avon (Latam + International) aumentaram +10,7% nos 9M21 em comparação aos 9M20 (+3,4% em CC), apresentando pela primeira vez crescimento no período de 9 meses acumulados em 5 anos, o que evidencia os primeiros passos positivos do seu plano de *turnaround*.

- **A receita líquida da The Body Shop no 3T21** cresceu 0,4% em relação ao 3T20 (-1,2% em CC). Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida teve forte crescimento de 52,5% (+7,1% em CC). Nos 9M21, a receita líquida aumentou 20,6% em relação aos 9M20 (+7,1% em CC) e 49,4% em relação aos 9M19 (+1,9% em CC). O trimestre apresentou um contínuo reequilíbrio dos canais com a reabertura das lojas, com os canais on-line e At-Home ainda duas vezes acima dos níveis pré-pandemia, apesar dos desafios da cadeia de suprimentos em certos mercados. A implementação do novo conceito de loja foi retomada, com a expectativa de renovação de 100 lojas até o final do ano. As lojas convertidas para o novo conceito apresentam aproximadamente 10% a mais em vendas do que o resto das lojas. O canal chefe franqueados está gradualmente se recuperando e setembro registou a maior receita desde janeiro de 2020. A agenda ESG está avançando, com a implementação contínua das estações de refil nas lojas ao redor do mundo, com mais de 300 estações previstas para serem implementadas até o final do ano e com o relançamento da icônica linha Body Butter, que conta com formulação 100% vegana, e com um novo posicionamento de preço mais *premium* e embalagens sustentáveis (plástico 100% reciclado e alumínio). Com base na oportunidade de *cross-sell* e *upsell* entre as nossas marcas, estamos desenvolvendo um plano para lançar The Body Shop At Home na Rússia, aproveitando a presença da Avon nesse mercado.
- **A receita líquida da Aesop no 3T21** cresceu 12,0% (+14,2% em CC). Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida apresentou forte crescimento de 87,3% (+36,8% em CC). Nos 9M21, a receita líquida aumentou 39,8% (+27,5% em CC), e 100,6% em relação ao 3T19 (+40,4% em CC). A Aesop continua a mostrar um forte ritmo de crescimento, registrando aumento da receita mesmo em relação à forte base de comparação do 3T20, mesmo diante dos desafios da cadeia de suprimentos em certos mercados. O seu modelo omnicanal foi ainda mais consolidado, com o crescimento contínuo das vendas on-line, de +174,4% em relação ao 3T19 (-7,1% em relação a forte base de comparação do 3T20) e com o lançamento de novas lojas exclusivas em Hong Kong, Seul, Edimburgo e Taipei. Foram feitos avanços constantes no plano de entrada na China, com a ativação da marca já programada e a entrada no mercado para 2S22. O registro de produtos está em curso, enquanto um certificado de Boas Práticas de Fabricação ("GMP" - *Good Manufacturing Practices*) foi atribuído às fábricas em Victoria, Austrália, e os investimentos em digitalização estão sendo elevados para a estratégia de entrada omnicanal.
- **As vendas digitais de Natura & Co** cresceram sequencialmente no trimestre. As vendas habilitadas digitalmente que incluem vendas online (e-commerce + social selling) e vendas por relações utilizando os nossos principais aplicativos digitais, atingiram 52% da receita total, em comparação com 46% no 3T20, quando todos os canais não digitais fecharam, e 37% no período pré-pandemia (3T19).
- **As vendas on-line** representaram 9,4% do total no 3T21, em comparação com 10,2% no 3T20, com a reabertura parcial da economia global e o regresso dos clientes aos canais tradicionais. No entanto, a percentagem de vendas online está em um patamar 3 vezes superior aos níveis pré-pandemia. Na Natura, as vendas on-line cresceram 13,3%, enquanto na Avon a nível global, aumentaram 14,0% em comparação com o ano passado. O total de vendas on-line da Aesop atingiu 20% da receita líquida, contra 22% no 3T20, mas mantiveram-se 2 vezes acima do nível do 3T19 (pré-pandemia), e os canais online e At-Home da The Body Shop representaram 31% das vendas totais, contra 44% no 3T20, mas 2,1 vezes acima do nível do 3T19. Como esperado, o trimestre mostrou um reequilíbrio dos canais, com o varejo se recuperando.
- **Venda por relações utilizando aplicativos digitais:** na Avon International, a adoção do aplicativo Avon On registou um crescimento consistente nos últimos 7 trimestres, atingindo 15% do total de representantes, ou 5 vezes acima dos níveis pré-pandemia. Na Natura na América Latina, o número médio de consultoras que compartilham conteúdos aumentou em 21% em relação ao 3T20, quando ocorreram *lockdowns* rigorosos, e foi quase 4x vezes superior aos níveis pré-pandemia (3T19). Na região, as encomendas por meio das mais de 1,5 milhão de lojas on-line de consultoras (contra mais de 1 milhão no 3T20) foram 2 vezes acima do nível do 3T19.
- **&Co Pay:** A Natura registou um crescimento acima da meta, tanto em números de contas, atingindo aproximadamente 300.000, quanto em Volume Total de Pagamento ("TPV") que está à frente da estimativa anualizada de R\$ 4 bilhões, apoiado pela adoção acelerada do serviço de pagamento instantâneo Pix, lançado no país no 2T, e pelo processamento de todas as vendas para consultoras feitas via cartão de crédito, iniciado no 3T21.

- **Inovação de Produtos:** lançamentos importantes no trimestre incluem avanços tecnológicos para cuidados com a pele na maioria das marcas. Na Natura, o Chronos Super Sérum Redutor de Rugas que combina prebióticos da biodiversidade brasileira. A Avon introduziu o Renew Power Serum Renovador, composto por sua tecnologia exclusiva Protinol para suavizar linhas e deixar a pele firme. A Aesop lançou o Sérum Anti-Oxidante Intenso da linha Parsley Seed, para hidratar e fortalecer a pele, com ingredientes naturais como algas vermelhas e goma tara. A The Body Shop lançou uma nova linha de reparação capilar, potencializada pela nova proteína vegana (Vegan Silk Protein), alavancando a base de P&D da Natura, e que traz mais de 90% de ingredientes naturais e embalagens 100% recicladas.
- **O EBITDA consolidado ajustado da Natura &Co foi de R\$ 819,1 milhões**, com margem de 8,6% (-620 pbs), sequencialmente superior ao 2T21 (R\$ 811,2 milhões e margem de 8,5%). Ambas as margens de 2021 e 2020 refletiram vários impactos relacionados a um ambiente operacional desafiador. No 3T21, 570 pbs em ganhos de sinergias e gerenciamento de receitas compensaram totalmente o impacto de 530 pbs da pressão inflacionária e cambial. Outras pressões temporárias sobre os negócios, principalmente a desalavancagem das vendas, reduziram a margem em 280 pbs, e maiores investimentos para acelerar o crescimento trouxeram uma redução de mais 90 pbs, em linha com nosso plano de negócios. Além disso, a margem EBITDA ajustada do 3T20 havia se beneficiado de 300 pbs de efeitos não recorrentes relacionados à pandemia, como contenção de despesas e auxílios governamentais, bem como do faseamento das vendas gerado pelo incidente cibernético. Excluindo os efeitos do ambiente operacional desafiador em ambos os anos, a margem EBITDA ajustada teria aumentado 10 pbs neste trimestre. O EBITDA reportado foi de R\$ 953,9 milhões, com margem de 10,0% (-400 pbs). Nos 9M21, a margem EBITDA ajustada foi de 9,1% (-190 pbs) e a margem EBITDA reportada foi de 8,5% (-50 pbs).
- **Natura &Co América Latina:** a margem EBITDA ajustada do 3T foi de 9,6% (-690 pbs). Ganhos de 750 pbs com sinergias e gerenciamento de receitas quase compensaram o impacto de 830 pbs da inflação de matérias-primas e impacto da variação cambial. Outras pressões temporárias sobre os negócios, principalmente a desalavancagem das vendas, reduziram a margem em 390 pbs adicionais, e maiores investimentos para acelerar o crescimento trouxeram a redução adicional de 140 pbs, em linha com nosso plano de negócios. Além disso, a margem EBITDA ajustada do 3T20 havia se beneficiado do faseamento de vendas devido ao incidente cibernético (160 pbs), que compensou parcialmente custos não recorrentes (90 pbs). Excluindo este efeito no 3T20, a margem EBITDA ajustada teria diminuído 10 pbs neste trimestre. Nos 9M21, a margem EBITDA ajustada foi de 10,8% (-90 pbs).
- **Avon International:** A margem EBITDA ajustada foi de 3,9% (-350 pbs), já que o benefício de 590 pbs de sinergias e ganhos de gerenciamento de receitas compensaram totalmente o impacto de 570 pbs da inflação, pressão da variação cambial e desalavancagem de vendas. Outros 230 pbs em maiores investimentos em digital TI para acelerar o crescimento, consistentes com nosso plano de negócios, foram totalmente compensados por 230 pbs em economias de custos temporários. Além disso, a margem EBITDA ajustada do 3T20 havia se beneficiado de efeitos não-recorrentes relacionados à pandemia: contenção de custos e faseamento de vendas devido ao incidente cibernético (380 pbs). Excluindo os efeitos não-recorrentes no 3T20, a margem EBITDA ajustada teria aumentado 10 pbs neste trimestre. Nos 9M21, a margem EBITDA ajustada foi de 4,1% (-160 pbs).
- **The Body Shop:** A margem EBITDA foi de 18,0% (-430 pbs), incluindo 310 pbs de economia de custos não-recorrente, que compensou 60 pbs de maiores investimentos para acelerar o crescimento, consistente com nosso plano de negócios. Além disso, a margem EBITDA ajustada do 3T20 havia se beneficiado de efeitos não-recorrentes relacionados à pandemia, como contenção de despesas e auxílio governamental (570 pbs), e, da recompra do negócio no Japão (100 pbs). Excluindo esses efeitos, a margem EBITDA teria diminuído 10 pbs neste trimestre. Nos 9M21, a margem EBITDA foi de 15,3% (-270 pbs).
- **Aesop:** a Margem EBITDA foi de 19,6% (-1.170 pbs), impactada por maiores investimentos já planejados, em digital, categorias e expansão geográfica para acelerar o crescimento (-680 pbs), consistente com nosso plano de negócios, além de outras pressões de negócios por 170 pbs, parcialmente compensadas por 600 pbs de alavancagem de vendas. Adicionalmente, a margem EBITDA do 3T20 havia se beneficiado de efeitos relacionados à pandemia, como contenção de despesas e auxílio governamental (910 pbs). Excluindo esses efeitos, a margem EBITDA teria se mantido estável neste trimestre. Nos 9M21, a margem EBITDA foi de 22,5% (-500 pbs).

- **O Lucro líquido foi de R\$272,9 milhões no 3T21**, comparado com R\$ 381,7 milhões no 3T20. **O lucro líquido underlying foi de R\$324,9 milhões**, em comparação com os R\$ 607,8 milhões no 3T20. Nos 9M21, o lucro líquido atingiu R\$352,6 milhões, comparado com uma perda de R\$ 827,6 milhões nos 9M20, enquanto o lucro líquido underlying atingiu R\$867,3 milhões, acima dos R\$ 153,1 milhões no período de 9M20.
- **As sinergias capturadas no 3T aceleraram para US\$ 61 milhões, ajudando a compensar parcialmente a pressão da inflação das matérias-primas e impacto da variação cambial.** As sinergias foram impulsionadas pelo administrativo, redução de custos e suprimentos. Os custos de sinergia alcançaram US\$ 13 milhões no 3T21. Nos 9M21, as sinergias capturadas totalizaram US\$138 milhões, incorrendo em custos de US\$ 54 milhões, em linha com as estimativas para o ano.
- **Robusta posição de caixa de R\$ 5,4 bilhões e contínua desalavancagem**, visando alcançar grau de investimento. O índice de dívida líquida/EBITDA foi de 1,83x abaixo dos 3,0x no 3T20. Em outubro, a Companhia contratou uma linha de crédito rotativo ("RCF") no valor de até US\$625 milhões por 3 anos, fortalecendo seu perfil de liquidez, outro passo importante em direção ao grau de investimento
- **Natura &Co está lançando programa de recompra de ações de até R\$1,5 bilhão**, ressaltando seu compromisso de retorno de valor aos acionistas. Também está avaliando uma mudança para uma listagem primária na NYSE ('*New York Stock Exchange*'), mantendo sua atual dupla listagem com BDRs no Brasil, para enfatizar seu perfil cada vez mais global, que agora conta com 70% da receita vindos de fora do Brasil, ampliar sua Agenda de Sustentabilidade 2030 e otimizar sua estrutura corporativa.
- **Agenda ESG:** Natura &Co liderou um apelo à ação aos líderes mundiais na Conferência COP26 para enfrentar não apenas o tema das mudanças climáticas, mas também o da natureza. Natura &Co está atuando fortemente para a criação de um mercado de carbono, com implementação de mecanismos eficazes, e de um Acordo pela Natureza, semelhante em escopo e significado ao Acordo de Paris sobre as mudanças climáticas, tendo lançado também a plataforma PlenaMata, com o objetivo de mobilizar as pessoas, empresas, instituições e comunidades para trabalharem juntas pela conservação da floresta e pelo fim do desmatamento na Amazônia. Foram feitos progressos adicionais em nossas metas do Compromisso com a Vida para 2030, atingindo nossa meta de equilíbrio total de gênero na liderança sênior, antes do prazo de 2023.

1. Comentário da Administração

"O desempenho de Natura &Co no terceiro trimestre, como esperado, reflete nossa maior base de comparação da história diante do mesmo período do ano passado, bem como um ambiente externo difícil, com efeitos contínuos e desiguais da pandemia nos principais mercados; aumento da inflação e interrupções na cadeia de suprimentos e no frete. Mas, com crescimento de vendas de dois dígitos sobre os nove meses do ano anterior e também, na comparação com 2019, Natura &Co superou o mercado global de CFT e ganhou participação de mercado no período, demonstrando a força do seu negócio. Ao longo de nove meses, Natura &Co também apresentou lucro líquido robusto e uma contínua desalavancagem.

Mesmo diante deste ambiente desafiador, Natura &Co continuou a fazer grandes avanços nas principais iniciativas estratégicas que impulsionarão nosso crescimento futuro. Um dos principais destaques é o progresso feito no *turnaround* da Avon, com o início da implementação do novo modelo comercial e uma aceleração nas ferramentas digitais. Pela primeira vez em 5 anos, as vendas totais da marca Avon – abrangendo tanto as operações na América Latina quanto nos mercados internacionais – mostraram crescimento de 10,7% (3,4% em moeda constante) nos primeiros nove meses do ano em relação ao mesmo período do ano anterior, ressaltando os ganhos iniciais do plano de transformação. As sinergias planejadas estão totalmente no caminho certo, com 40% da meta geral já alcançada até o fim deste ano, ajudando a compensar a inflação de matérias-primas e os impactos da variação cambial.

A digitalização do Grupo também continuou a fazer grandes progressos. As vendas habilitadas digitalmente são agora mais da metade do total do Grupo, mesmo quando observamos um reequilíbrio entre os canais à medida que as atividades das lojas retomam após os *lockdowns*. Nosso sistema de pagamentos digitais, o &Co Pay, registrou crescimento acima da meta, tanto em número de contas, atingindo quase 300.000, quanto em Volume Total de Pagamentos, que está superando a estimativa anualizada de R\$4 bilhões, abrindo caminho para uma implementação acelerada na América Latina no próximo ano.

Natura &Co e suas marcas e negócios continuarão evoluindo essas iniciativas em 2022. O modelo comercial da Avon será implementado e aprimorado na América Latina e nos mercados internacionais, permitindo a aceleração do *cross-selling* e *up-selling* entre as marcas Natura e Avon, aumentando ainda mais os índices de lealdade e satisfação. Além da América Latina, esta oportunidade também será testada na Rússia, com a The Body Shop At Home aproveitando a forte atuação da Avon em vendas e relacionamento. A The Body Shop continuará a expandir seu novo conceito de loja e a implementação de estações de refil, enquanto a Aesop está mostrando progressos importantes no plano de entrada na China, com ativação da marca e *go-to-market* planejados para a segunda metade de 2022.

Ressaltando nossa forte posição de caixa e uma política de alocação de capital que visa equilibrar investimentos para gerar crescimento e retorno aos acionistas, estamos lançando um plano de recompra de ações de até R\$ 1,5 bilhão. E, para enfatizar seu perfil cada vez mais global, com operações em mais de 100 países, Natura &Co também está avaliando uma listagem primária na NYSE, mantendo sua atual dupla listagem no Brasil por meio de um programa de BDRs. Entre outros benefícios, isso permitirá, principalmente, que Natura &Co reforce sua posição como empresa global e amplie sua agenda de sustentabilidade, ao mesmo tempo acessando uma base mais ampla de investidores aumentando a liquidez de suas ações.

Em linha com seu forte compromisso ambiental, Natura &Co liderou um apelo à ação aos líderes mundiais na COP26, para tratar não apenas da mudança climática, mas também da natureza, reconhecendo que sem a Amazônia e outras florestas, não alcançaremos emissões líquidas zero de carbono ou as metas do histórico acordo climático. Estamos pressionando fortemente pela criação de um mercado de carbono efetivo e de um Acordo pela Natureza, similar em escopo e significado ao Acordo de Paris sobre mudanças climáticas. Para apoiar nossas palavras com ações, lançamos a plataforma PlenaMata, que visa mobilizar pessoas, empresas, instituições e comunidades para trabalharem juntas pela conservação da floresta e pelo fim do desmatamento na Amazônia.

Após recentes atualizações sobre os negócios, continuamos confiantes com o *guidance* de receita, que deverá ficar acima do mercado CFT. As sinergias continuam no caminho certo, ainda com parte delas sendo usada para compensar os impactos de um ambiente operacional desafiador não previsto, como a pressão inflacionária, a interrupção de cadeias de suprimentos e os efeitos cambiais. Continuaremos a ver a progressão da margem EBITDA ao longo do tempo, atingindo dois dígitos (*mid-teens*) para todo o grupo até 2024 (vs. 2023 inicialmente), de acordo com a atualização divulgada do *guidance*. Isto também permitirá um maior alinhamento com nosso cronograma de sinergias e nosso *guidance* para a Avon International a qual se mantém no caminho certo para 2024.

Com iniciativas-chave em andamento, tanto na frente dos negócios quanto na ambiental, Natura &Co está novamente demonstrando sua abordagem movida por propósito, voltada para a criação de valor para todos os seus *stakeholders*."

2. Atualização Covid-19

A empresa está monitorando de perto a evolução da pandemia de Covid-19 em todo mundo, especialmente nos mercados-chave em que opera. O Comitê de Crise criado no 2T20 analisa continuamente a situação e atua para minimizar os impactos, garantir a continuidade das operações, proteger o caixa e melhorar a liquidez. Natura &Co segue atenta à saúde e segurança de seus funcionários, consultoras e representantes e clientes.

Principais impactos nos negócios

Restrições e Lockdowns: No 3T21, certos mercados de Natura &Co continuaram a ser afetados pela pandemia, com vários *lockdowns* remanescentes ou iniciados novamente. As vendas on-line representaram 9% das vendas totais, comparadas a 10% no 3T20, resultado do retorno dos clientes aos canais tradicionais, à medida que a economia global se normaliza gradualmente. Entretanto, a participação dos canais on-line permanece mais de três vezes acima dos níveis pré-pandemia.

- **Natura &Co América Latina:** a maioria das lojas esteve aberta no trimestre, embora operando com algumas restrições. A adoção de recursos digitais pelas consultoras continuou a impulsionar o desempenho delas. No Brasil, os pagamentos de auxílio governamental só foram retomados em abril, e foram significativamente reduzidos em relação a 2020, o que, combinado com o aumento da inflação, impactou a renda disponível e os gastos discricionários.
- **Avon International:** Alguns dos principais mercados, como a Europa Centro-Oriental, principalmente Rússia e Polônia, e a África do Sul continuaram a ser impactados pela Covid-19. A Avon International ganhou participação de mercado em alguns países, em comparação com o 3T20.
- **The Body Shop:** As vendas no varejo foram impactadas pelo fechamento obrigatório de lojas em mercados importantes, especialmente na Austrália, resultando em 9% em dias de loja perdidos. Como esperado, o trimestre mostrou um reequilíbrio dos canais, com o varejo se recuperando.
- **Aesop:** A empresa também foi impactada por mercados parcialmente fechados, tais como Austrália, Japão, Alemanha e Malásia, resultando em aproximadamente 15% de dias de loja perdidos. Entretanto, as vendas expandiram significativamente, com um reequilíbrio esperado dos canais e o varejo recuperando o ritmo.

3. Análise de Resultados

A segmentação do Grupo é composta de:

- Natura &Co América Latina, que inclui todas as marcas na região: Natura, Avon, The Body Shop e Aesop
- Avon Internacional, que inclui todos os mercados, excluindo América Latina
- TheBody Shop, ex-América Latina e,
- Aesop, ex-América Latina



Resultados e análises para os períodos de comparação incluem os efeitos da avaliação do valor justo de mercado em decorrência da combinação de negócios com a Avon, conforme o *Purchase Price Allocation – PPA*.

R\$ milhões	Resultado por Segmento de Negócio														
	Consolidado ^a			Natura &Co Latam ^b			Avon Internacional			The Body Shop			Aesop		
	3T-21 ^c	3T-20 ^c	Var. %	3T-21 ^c	3T-20 ^c	Var. %	3T-21 ^c	3T-20 ^c	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %
Receita Bruta	12.329,2	13.601,3	(9,4)	7.409,2	8.275,9	(10,5)	2.460,0	2.958,2	(16,8)	1.841,5	1.815,0	1,5	618,4	552,2	12,0
Receita Líquida	9.549,2	10.419,5	(8,4)	5.551,5	6.083,6	(8,7)	2.053,7	2.457,3	(16,4)	1.390,6	1.384,6	0,4	553,4	494,0	12,0
CMV	(3.313,1)	(3.695,4)	(10,3)	(2.158,9)	(2.384,0)	(9,4)	(794,3)	(978,2)	(18,8)	(309,5)	(285,1)	8,6	(50,4)	(48,2)	4,7
Lucro Bruto	6.236,2	6.724,1	(7,3)	3.392,6	3.699,6	(8,3)	1.259,5	1.479,2	(14,9)	1.081,1	1.099,6	(1,7)	503,0	445,8	12,8
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(4.288,3)	(4.280,3)	0,2	(2.293,7)	(2.216,2)	3,5	(945,9)	(1.039,4)	(9,0)	(737,2)	(783,1)	(5,9)	(311,6)	(241,6)	28,9
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(1.655,4)	(1.469,2)	12,7	(784,9)	(695,7)	12,8	(420,1)	(457,4)	(8,2)	(287,3)	(194,0)	48,1	(152,3)	(120,6)	26,3
Despesas Corporativas ^d	(142,3)	(99,8)	42,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas/(Despesas) Operacionais, Líquidas	244,6	(38,6)	(734,0)	247,7	(26,1)	(1.049,6)	(7,4)	1,7	(540,1)	2,7	(12,8)	(121,1)	0,1	(1,3)	(107,5)
Despesas com Aquisição ^e	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas de Transformação / CTA ^f	(105,1)	(90,3)	16,4	(51,7)	(30,7)	68,5	(44,1)	(47,1)	(6,3)	-	-	-	-	-	-
Depreciação	664,4	711,1	(6,6)	209,3	241,1	(13,2)	194,7	199,0	(2,1)	191,3	198,8	(3,7)	69,0	72,2	(4,4)
EBITDA	953,9	1.457,0	(34,5)	719,4	972,1	(26,0)	36,7	135,9	(73,0)	250,6	308,3	(18,7)	108,2	154,4	(29,9)
Depreciação	(664,4)	(711,1)	(6,6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas/(Despesas) Financeiras, Líquidas	(293,0)	(290,4)	0,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do IR/CSLL	(3,5)	455,5	(100,8)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto de Renda e Contribuição Social	312,0	(53,1)	(687,5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operações descontinuadas ^g	(38,9)	(24,7)	57,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Líquido Consolidado	269,6	377,7	(28,6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participação dos Acionistas Não Controladores	3,3	4,0	(18,7)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro líquido atribuído aos acionistas controladores	272,9	381,7	(28,5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margem Bruta	65,3%	64,5%	80pbs	61,1%	60,8%	30pbs	61,3%	60,2%	110pbs	77,7%	79,4%	-170pbs	90,9%	90,2%	70pbs
Desp. com Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	44,9%	41,1%	380pbs	41,3%	36,4%	490pbs	46,1%	42,3%	380pbs	53,0%	56,6%	-360pbs	56,3%	48,9%	740pbs
Desp. Adm., P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	17,3%	14,1%	320pbs	14,1%	11,4%	270pbs	20,5%	18,6%	190pbs	20,7%	14,0%	670pbs	27,5%	24,4%	310pbs
Margem EBITDA	10,0%	14,0%	-400pbs	13,0%	16,0%	-300pbs	1,8%	5,5%	-370pbs	18,0%	22,3%	-430pbs	19,6%	31,3%	-1170pbs
Margem Líquida	2,8%	3,6%	-80pbs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Resultado consolidado inclui Natura &Co Latam, Avon Internacional, The Body Shop e Aesop, bem como subsidiárias da Natura nos EUA, França e Holanda

^b Natura &Co Latam: inclui Natura, Avon, TBS Brasil e Latam Hispânica e Aesop Brasil

^c Inclui efeito da Alocação de Preço de Compra (PPA)

^d Despesas relacionadas à gestão e integração do grupo Natura &Co

^e Despesas relacionadas à aquisição da Avon

^f Custos para captura de sinergias (CTA)

^g Relacionadas à separação de negócios na Avon da América do Norte

R\$ milhões	Resultado por Segmento de Negócio														
	Consolidado ^a			Natura &Co Latam ^b			Avon Internacional			The Body Shop			Aesop		
	9M-21 ^c	9M-20 ^c	Var. %	9M-21 ^c	9M-20 ^c	Var. %	9M-21 ^c	9M-20 ^c	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %
Receita Bruta	36.619,9	32.436,2	12,9	21.612,9	19.289,9	12,0	7.940,5	7.485,3	6,1	5.165,1	4.300,9	20,1	1.901,4	1.360,1	39,8
Receita Líquida	28.521,5	24.924,7	14,4	16.271,1	14.221,7	14,4	6.621,2	6.228,9	6,3	3.927,9	3.257,0	20,6	1.701,3	1.217,1	39,8
CMV	(9.953,8)	(8.949,7)	11,2	(6.383,4)	(5.610,6)	13,8	(2.582,7)	(2.537,9)	1,8	(832,6)	(685,3)	21,5	(155,2)	(115,8)	34,0
Lucro Bruto	18.567,6	15.975,0	16,2	9.887,7	8.611,1	14,8	4.038,5	3.691,0	9,4	3.095,3	2.571,7	20,4	1.546,1	1.101,3	40,4
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(12.791,4)	(11.181,3)	14,4	(6.610,0)	(5.791,2)	14,1	(3.015,6)	(2.765,4)	9,1	(2.257,0)	(1.973,5)	14,4	(908,7)	(651,2)	39,5
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(4.832,9)	(3.964,8)	21,9	(2.169,0)	(1.889,4)	14,8	(1.379,5)	(1.207,9)	14,2	(790,3)	(551,0)	43,4	(472,6)	(314,6)	50,2
Despesas Corporativas ^d	(401,9)	(208,3)	92,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas/(Despesas) Operacionais, Líquidas	232,4	66,3	250,4	251,7	88,0	186,2	(8,2)	(9,9)	(17,6)	(17,7)	(15,2)	16,3	3,5	3,5	(2,4)
Despesas com Aquisição ^e	-	(303,9)	-	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-
Despesas de Transformação / CTA ^f	(420,5)	(169,7)	147,8	(145,5)	(65,5)	122,0	(246,5)	(80,2)	207,2	-	-	-	-	-	-
Depreciação	2.059,6	2.040,9	0,9	638,5	700,0	(8,8)	635,2	589,8	7,7	571,6	554,9	3,0	214,3	196,0	9,3
EBITDA	2.413,0	2.254,2	7,0	1.853,6	1.652,9	12,1	24,0	217,3	(89,0)	601,9	586,9	2,5	382,5	335,0	14,2
Depreciação	(2.059,6)	(2.040,9)	0,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas/(Despesas) Financeiras, Líquidas	(726,4)	(786,5)	(7,6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do IR/CSLL	(373,1)	(573,1)	(34,9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto de Renda e Contribuição Social	749,3	(192,8)	(488,7)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operações descontinuadas ^g	(30,9)	(73,4)	(57,9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Líquido Consolidado	345,3	(839,3)	(141,1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participação dos Acionistas Não Controladores	7,3	11,8	(38,2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro líquido atribuído aos acionistas controladores	352,6	(827,6)	(142,6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margem Bruta	65,1%	64,1%	100pbs	60,8%	60,5%	30pbs	61,0%	59,3%	170pbs	78,8%	79,0%	-20pbs	90,9%	90,5%	40pbs
Desp. com Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	44,8%	44,9%	-10pbs	40,6%	40,7%	-10pbs	45,5%	44,4%	110pbs	57,5%	60,6%	-310pbs	53,4%	53,5%	-10pbs
Desp. Adm., P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	16,9%	15,9%	100pbs	13,3%	13,3%	0pbs	20,8%	19,4%	140pbs	20,1%	16,9%	320pbs	27,8%	25,9%	190pbs
Margem EBITDA	8,5%	9,0%	-50pbs	11,4%	11,6%	-20pbs	0,4%	3,5%	-310pbs	15,3%	18,0%	-270pbs	22,5%	27,5%	-500pbs
Margem Líquida	1,2%	(3,4)%	460pbs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Resultado consolidado inclui Natura &Co Latam, Avon Internacional, The Body Shop e Aesop, bem como subsidiárias da Natura nos EUA, França e Holanda

^b Natura &Co Latam: inclui Natura, Avon, TBS Brasil e Latam Hispânica e Aesop Brasil

^c Inclui efeito da Alocação de Preço de Compra (PPA)

^d Despesas relacionadas à gestão e integração do grupo Natura &Co

^e Despesas relacionadas à aquisição da Avon

^f Custos para captura de sinergias (CTA)

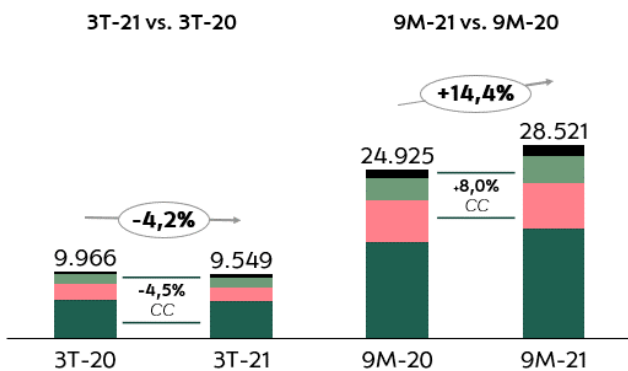
^g Relacionadas à separação de negócios na Avon da América do Norte

RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA NO 3T21 E NOS 9M21

A receita líquida consolidada do 3T21 diminuiu 4,2% em reais (-4,5% em CC), excluindo os efeitos do evento cibernético no 3T20, refletindo o ambiente externo desafiador em muitos de nossos principais mercados e uma base recorde de comparação, já que o 3T20 teve um aumento de 26,0%⁵, excluindo efeitos do incidente cibernético (+11,6%⁵ em CC). Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida do 3T21 aumentou 20,7%⁵ (+0,7%⁵ em CC), acelerando em relação ao 2T21 durante o mesmo período.

Nos primeiros 9 meses do ano, em linha com o nosso *guidance*, a receita líquida foi de R\$28,5 bilhões, crescimento de 14,4% em relação aos 9M20 (+8,0% em CC), e 22,5%⁵ em relação aos 9M19 (+0,4%⁵ em CC), à frente da média do mercado global de CFT, resultando em ganhos de participação de mercado nos principais mercados.

Crescimento da Receita¹ Líquida Consolidada (R\$ milhões)



(1) Exclui os efeitos do incidente cibernético na Natura & Co Latam e Avon International no 3T-20.

Crescimento da Receita¹ Líquida por Segmento

	NATURA & CO LATAM	AVON INTERNATIONAL	THE BODY SHOP	AESOP
3T-21 vs. 3T-20				
R\$	-2,4%	-14,3%	+0,4%	+12,0%
CC	-3,2%	-13,5%	-1,2%	+14,2%
9M-21 vs. 9M-20				
R\$	+14,4%	+6,3%	+20,6%	+39,8%
CC	+11,5%	-2,9%	+7,1%	+27,5%

Mais de 70% de nossa receita líquida está vinculada a moedas fora do Brasil, incluindo moedas de mercados desenvolvidos (G-10). A divisão da receita líquida por moeda é apresentada abaixo:

Receita líquida por moeda		
Moeda	3T-21	9M-21
Moedas G-10 ¹	21%	21%
Real brasileiro	29%	29%
Outras moedas latino-americanas	29%	29%
Moedas de mercados emergentes	20%	21%

¹ Inclui: USD, EUR, GBP, JPY, AUD, NZD, CAD, CHF, NOK e SEK

MARGEM BRUTA

A margem bruta consolidada no 3T21 foi de 65,3%, +80 pb em relação ao 3T20. A margem bruta consolidada dos 9M21 atingiu 65,1%, um acréscimo de 100 pb em relação ao 3T20.

Excluindo os efeitos do PPA sobre o CPV (custo dos produtos vendidos), de R\$ 0,4 milhão no 3T21 e R\$ 9,2 milhões no 3T20, a margem bruta foi de 65,3% no 3T21, 70 pbs superior à do 3T20. Nos 9M21, a margem bruta excluindo efeitos do PPA atingiu 65,2%, 60 pontos-base acima da registrada no 9M20.

3T-21: exclui o efeito de PPA da Natura & Co Latam e Avon International

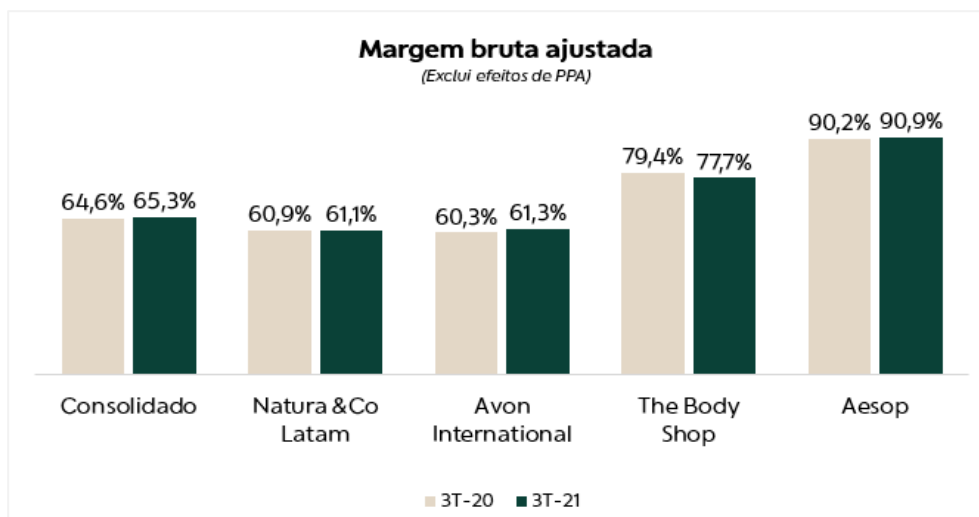
R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Avon International			The Body Shop			Aesop		
	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %
Receita Líquida	9.549,2	10.419,5	(8,4)	5.551,5	6.083,6	(8,7)	2.053,7	2.457,3	(16,4)	1.390,6	1.384,6	0,4	553,4	494,0	12,0
CMV	(3.313,1)	(3.695,4)	(10,3)	(2.158,9)	(2.384,0)	(9,4)	(794,3)	(978,2)	(18,8)	(309,5)	(285,1)	8,6	(50,4)	(48,2)	4,7
Lucro Bruto	6.236,2	6.724,1	(7,3)	3.392,6	3.699,6	(8,3)	1.259,5	1.479,2	(14,9)	1.081,1	1.099,6	(1,7)	503,0	445,8	12,8
Margem Bruta	65,3%	64,5%	80 bps	61,1%	60,8%	30 bps	61,3%	60,2%	110 bps	77,7%	79,4%	-170 bps	90,9%	90,2%	70 bps
Efeito do PPA no CMV	(0,4)	(9,2)	(96,0)	(0,4)	(7,3)	(95,1)	(0,0)	(1,9)	(99,7)	-	-	-	0,0	0,0	-
Lucro Bruto ex-PPA	6.236,5	6.733,2	(7,4)	3.392,9	3.706,9	(8,5)	1.259,5	1.481,0	(15,0)	1.081,1	1.099,6	(1,7)	503,0	445,8	12,8
Margem Bruta ex-PPA	65,3%	64,6%	70 bps	61,1%	60,9%	20 bps	61,3%	60,3%	100 bps	77,7%	79,4%	-170 bps	90,9%	90,2%	70 bps

⁵ Para fins de comparação, os números de 2019 incluem a Avon Products, Inc., de forma agregada em IFRS.

9M-21: exclui o efeito de PPA da Natura &Co Latam e Avon International

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Avon International			The Body Shop			Aesop		
	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %
Receita Líquida	28.521,5	24.924,7	14,4	16.271,1	14.221,7	14,4	6.621,2	6.228,9	6,3	3.927,9	3.257,0	20,6	1.701,3	1.217,1	39,8
CMV	(9.953,8)	(8.949,7)	11,2	(6.383,4)	(5.610,6)	13,8	(2.582,7)	(2.537,9)	1,8	(832,6)	(685,3)	21,5	(155,2)	(115,8)	34,0
Lucro Bruto	18.567,6	15.975,0	16,2	9.887,7	8.611,1	14,8	4.038,5	3.691,0	9,4	3.095,3	2.571,7	20,4	1.546,1	1.101,3	40,4
Margem Bruta	65,1%	64,1%	100 bps	60,8%	60,5%	30 bps	61,0%	59,3%	170 bps	78,8%	79,0%	-20 bps	90,9%	90,5%	40 bps
Efeito do PPA no CMV	(23,3)	(124,2)	(81,3)	(9,4)	(69,3)	(86,4)	(13,9)	(54,9)	(74,8)	-	-	-	-	-	-
Lucro Bruto ex-PPA	18.590,9	16.099,3	15,5	9.897,2	8.680,4	14,0	4.052,4	3.745,9	8,2	3.095,3	2.571,7	20,4	1.546,1	1.101,3	40,4
Margem Bruta ex-PPA	65,2%	64,6%	60 bps	60,8%	61,0%	-20 bps	61,2%	60,1%	110 bps	78,8%	79,0%	-20 bps	90,9%	90,5%	40 bps

- **Natura &Co América Latina:** a margem bruta do 3T21, excluindo os efeitos do PPA, foi de 61,1% (+20 pbs), pois o mix de preços/vendas e sinergias mais do que compensou a pressão da inflação de matérias-primas e os impactos da variação cambial no Brasil.
- **Avon International:** a margem bruta do 3T21, excluindo os efeitos do PPA foi de 61,3% (+100 pbs), pois o mix de preços/vendas favoráveis compensou os custos mais altos da cadeia de suprimentos.
- **The Body Shop:** a margem bruta do 3T21 foi de 77,7% (-170 pbs), principalmente devido à pressão da inflação de matérias-primas e aos efeitos das interrupções na cadeia de fornecimento.
- **Aesop:** A margem bruta do 3T21 foi de 90,9%, aumento 70 pbs em comparação ao 3T20, impulsionada pelo rebalanceamento dos canais, principalmente pela reabertura do varejo.



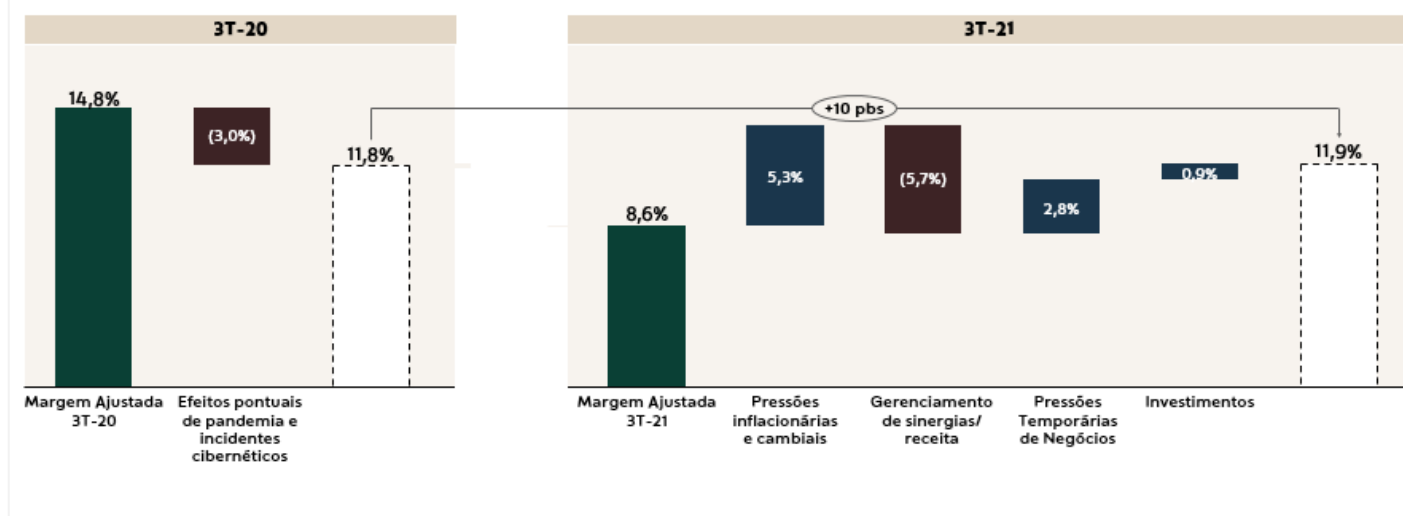
A margem bruta foi pressionada pelo aumento dos custos de commodities e de frete, bem como pela variação cambial, principalmente concentrados na América Latina. Commodities como óleo de palma, resinas plásticas e papel e celulose aumentaram 55% e 65% e 94%, respectivamente, enquanto os custos dos fretes marítimos aumentaram 370% em comparação com o 3T20.

EBITDA CONSOLIDADO

As margens de 2021 e 2020 refletiram vários impactos relacionados ao ambiente operacional desafiador. No 3T21, 570 pbs em ganhos de sinergias e gerenciamento de receitas compensaram totalmente o impacto de 530 pbs da pressão inflacionária e cambial. Outras pressões temporárias sobre os negócios, principalmente a desalavancagem das vendas, reduziram a margem em 280 pbs, e maiores investimentos para acelerar o crescimento trouxeram uma redução de mais 90 pbs, em linha com nosso plano de negócios. Além disso, a margem EBITDA ajustada do 3T20 havia se beneficiado de 300 pbs de efeitos não recorrentes relacionados à pandemia, de contenção de despesas e auxílios governamentais, bem como do faseamento das vendas gerado pelo incidente cibernético.

Excluindo os efeitos resultantes do ambiente desafiador em ambos os anos, a margem EBITDA ajustada teria aumentado 10 pbs no último trimestre, como demonstrado no gráfico a seguir:

Efeitos de um ambiente operacional desafiador na margem EBITDA



O EBITDA reportado foi de R\$953,9 milhões no 3T21 com uma margem de 10,0% (-400 pbs vs. 3T20). O EBITDA ajustado foi de R\$819,1 milhões, com uma margem ajustada de 8,6% (-620 pbs).

Q3-21: EBITDA Ajustado

R\$ milhões	EBITDA Consolidado			Natura & Co Latam			Avon Internacional			The Body Shop			Aesop		
	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %
EBITDA Consolidado	953,9	1.457,0	(34,5)	719,4	972,1	(26,0)	36,7	135,9	(73,0)	250,6	308,3	(18,7)	108,2	154,4	(29,9)
Despesas de Transformação / CTA (1)	105,1	90,3	16,4	51,7	30,7	68,5	44,1	47,1	(6,3)	-	-	-	-	-	-
(i) Despesas de Transformação	47,6	35,3	34,8	-	-	-	44,1	24,3	81,3	-	-	-	-	-	-
(ii) Custos para captura de sinergias	57,5	54,9	4,6	51,7	30,7	68,5	-	22,8	(100,0)	-	-	-	-	-	-
Despesas relacionadas à aquisição da Avon (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos fiscais, recuperações e reversão de provisões (3)	(240,0)	-	-	(240,0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA Ajustado	819,1	1.547,3	(47,1)	531,1	1.002,8	(47,0)	80,8	183,0	(55,9)	250,6	308,3	(18,7)	108,2	154,4	(29,9)
Margem EBITDA Ajustada	8,6%	14,8%	-620pbs	9,6%	16,5%	-690pbs	3,9%	7,4%	-350pbs	18,0%	22,3%	-430pbs	19,6%	31,3%	-1170pbs

9M-21: EBITDA Ajustado

R\$ milhões	EBITDA Consolidado			Natura & Co Latam			Avon Internacional			The Body Shop			Aesop		
	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %
EBITDA Consolidado	2.413,0	2.254,2	7,0	1.853,6	1.652,9	12,1	24,0	217,3	(89,0)	601,9	586,9	2,5	382,5	335,0	14,2
Despesas de Transformação / CTA (1)	420,5	169,7	147,8	145,5	65,5	122,0	246,5	80,2	207,2	-	-	-	-	-	-
(i) Despesas de Transformação	252,4	71,9	251,2	-	-	-	246,5	49,4	398,5	-	-	-	-	-	-
(ii) Custos para captura de sinergias	168,1	97,8	71,9	145,5	65,5	122,0	-	30,8	(100,0)	-	-	-	-	-	-
Despesas relacionadas à aquisição da Avon (2)	-	303,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos fiscais, recuperações e reversão de provisões (3)	(240,0)	(97,0)	-	(240,0)	(97,0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impactos de PPA Não-recorrentes no EBITDA (4)	-	102,9	-	-	42,3	-	-	60,6	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA Ajustado	2.593,5	2.733,7	(5,1)	1.759,0	1.663,7	5,7	270,5	358,2	(24,5)	601,9	586,9	2,5	382,5	335,0	14,2
Margem EBITDA Ajustada	9,1%	11,0%	-190pbs	10,8%	11,7%	-90pbs	4,1%	5,7%	-160pbs	15,3%	18,0%	-270pbs	22,5%	27,5%	-500pbs

- As despesas de transformação e os custos para captura de sinergias de R\$105,1 milhões no 3T21 e R\$420,5 milhões nos 9M21 incluem:
 - Despesas de Transformação no 3T21 de R\$44,1 milhões na Avon Internacional e R\$3,6 milhões em nível corporativo. Nos 9M21, atingiram R\$246,5 milhões na Avon Internacional e R\$5,9 milhões em nível corporativo.
 - Custos para captura de sinergias (CTA) no 3T21 foram de R\$51,7 milhões na Natura & Co América Latina e R\$5,8 milhões em nível corporativo. Nos 9M21, elas ficaram em R\$ 145,5 milhões na Natura & Co América Latina e R\$22,7 milhões em nível corporativo.
- Despesas relacionadas à aquisição da Avon: custos não recorrentes associados à aquisição da Avon incorridos nos 9M20.
- Créditos tributários, recuperações e reversão de provisões fiscais: Reversão não recorrente de provisões de encargos sociais de anos anteriores, relacionados a ICMS aplicado sobre a base de Pis e Cofins, anistia fiscal e subsídios de impostos no Brasil.
- Impactos não recorrentes do inventário de PPA nos 9M20: Impacto não-caixa, não-recorrente do inventário de PPA, resultante de um aumento no valor do estoque (no custo dos produtos vendidos), tanto na Natura & Co América Latina quanto na Avon Internacional.

DESPESAS COM VENDAS, GERAIS E ADMINISTRATIVAS (SG&A)

Excluindo os efeitos do PPA nas despesas SG&A, as despesas consolidadas de Vendas, Marketing & Logística alcançaram 44,2% da receita líquida (+390 pbs vs. 3T20), enquanto as despesas administrativas, P&D, TI e projetos alcançaram 16,6% da receita líquida (+280 pbs vs. 3T20).

O aumento nas despesas SG&A no 3T21 é devido à desalavancagem das vendas, impactos inflacionários, maiores custos com frete, variação cambial e maiores investimentos para acelerar o crescimento da Natura & Co América Latina e da Avon International, bem como maiores investimentos em digital, categorias e expansão geográfica para acelerar o crescimento da Aesop. Além disso, o 3T20 havia se beneficiado de 140 pbs de efeitos não-recorrentes relacionados à pandemia, de contenção de despesas e de auxílios governamentais.

3T-21: exclui os efeitos de PPA da Natura & Co Latam e Avon International

Despesas (R\$ milhões)	Consolidado			Natura & Co Latam			Avon International			The Body Shop			Aesop		
	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %	3T-21	3T-20	Var. %
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(4.288,3)	(4.280,3)	0,2	(2.293,7)	(2.216,2)	3,5	(945,9)	(1.039,4)	(9,0)	(737,2)	(783,1)	(5,9)	(311,6)	(241,6)	28,9
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	(1.655,4)	(1.469,2)	12,7	(784,9)	(695,7)	12,8	(420,1)	(457,4)	(8,2)	(287,3)	(194,0)	48,1	(152,3)	(120,6)	26,3
Despesas com Vendas, Gerais e Adm.	(5.943,8)	(5.749,5)	3,4	(3.078,6)	(2.911,9)	5,7	(1.366,0)	(1.496,8)	(8,7)	(1.024,5)	(977,1)	4,9	(463,9)	(362,2)	28,1
<i>Desp. com Vendas, Marketing e Logística (% da receita líquida)</i>	<i>44,9%</i>	<i>41,1%</i>	<i>380pbs</i>	<i>41,3%</i>	<i>36,4%</i>	<i>490pbs</i>	<i>46,1%</i>	<i>42,3%</i>	<i>380pbs</i>	<i>53,0%</i>	<i>56,6%</i>	<i>-360pbs</i>	<i>56,3%</i>	<i>48,9%</i>	<i>740pbs</i>
<i>Desp. adm., P&D, TI e projetos (% da receita líquida)</i>	<i>17,3%</i>	<i>14,1%</i>	<i>320pbs</i>	<i>14,1%</i>	<i>11,4%</i>	<i>270pbs</i>	<i>20,5%</i>	<i>18,6%</i>	<i>190pbs</i>	<i>20,7%</i>	<i>14,0%</i>	<i>670pbs</i>	<i>27,5%</i>	<i>24,4%</i>	<i>310pbs</i>
Despesas com Vendas, Gerais e Adm. ex-PPA	(5.807,5)	(5.638,0)	3,0	(3.057,6)	(2.914,8)	4,9	(1.250,8)	(1.382,3)	(9,5)	(1.024,5)	(977,1)	4,9	(463,9)	(362,2)	28,1
<i>Desp. com Vendas, Marketing e Logística ex-PPA (% da receita líquida)</i>	<i>44,2%</i>	<i>40,3%</i>	<i>390pbs</i>	<i>40,7%</i>	<i>35,8%</i>	<i>490pbs</i>	<i>44,3%</i>	<i>40,7%</i>	<i>360pbs</i>	<i>53,0%</i>	<i>56,6%</i>	<i>-360pbs</i>	<i>56,3%</i>	<i>48,9%</i>	<i>740pbs</i>
<i>Desp. adm., P&D, TI e projetos ex-PPA (% da receita líquida)</i>	<i>16,6%</i>	<i>13,8%</i>	<i>280pbs</i>	<i>14,3%</i>	<i>12,1%</i>	<i>220pbs</i>	<i>16,6%</i>	<i>15,5%</i>	<i>110pbs</i>	<i>20,7%</i>	<i>14,0%</i>	<i>670pbs</i>	<i>27,5%</i>	<i>24,4%</i>	<i>310pbs</i>

9M-21: exclui os efeitos de PPA da Natura & Co Latam e Avon International

Despesas (R\$ milhões)	Consolidado			Natura & Co Latam			Avon International			The Body Shop			Aesop		
	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(12.791,4)	(11.181,3)	14,4	(6.610,0)	(5.791,2)	14,1	(3.015,6)	(2.765,4)	9,1	(2.257,0)	(1.973,5)	14,4	(908,7)	(651,2)	39,5
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	(4.832,9)	(3.964,8)	21,9	(2.169,0)	(1.889,4)	14,8	(1.379,5)	(1.207,9)	14,2	(790,3)	(551,0)	43,4	(472,6)	(314,6)	50,2
Despesas com Vendas, Gerais e Adm.	(17.624,3)	(15.146,1)	16,4	(8.779,0)	(7.680,6)	14,3	(4.395,1)	(3.973,3)	10,6	(3.047,4)	(2.524,5)	20,7	(1.381,3)	(965,8)	43,0
<i>Desp. com Vendas, Marketing e Logística (% da receita líquida)</i>	<i>44,8%</i>	<i>44,9%</i>	<i>-10pbs</i>	<i>40,6%</i>	<i>40,7%</i>	<i>-10pbs</i>	<i>45,5%</i>	<i>44,4%</i>	<i>110pbs</i>	<i>57,5%</i>	<i>60,6%</i>	<i>-310pbs</i>	<i>53,4%</i>	<i>53,5%</i>	<i>-10pbs</i>
<i>Desp. adm., P&D, TI e projetos (% da receita líquida)</i>	<i>16,9%</i>	<i>15,9%</i>	<i>100pbs</i>	<i>13,3%</i>	<i>13,3%</i>	<i>0pbs</i>	<i>20,8%</i>	<i>19,4%</i>	<i>140pbs</i>	<i>20,1%</i>	<i>16,9%</i>	<i>320pbs</i>	<i>27,8%</i>	<i>25,9%</i>	<i>190pbs</i>
Despesas com Vendas, Gerais e Adm. ex-PPA	(17.175,3)	(14.731,4)	16,6	(8.693,8)	(7.589,9)	14,5	(4.031,2)	(3.649,3)	10,5	(3.047,4)	(2.524,5)	20,7	(1.381,3)	(965,8)	43,0
<i>Desp. com Vendas, Marketing e Logística ex-PPA (% da receita líquida)</i>	<i>44,1%</i>	<i>44,0%</i>	<i>10pbs</i>	<i>40,0%</i>	<i>40,0%</i>	<i>0pbs</i>	<i>43,7%</i>	<i>42,7%</i>	<i>100pbs</i>	<i>57,5%</i>	<i>60,6%</i>	<i>-310pbs</i>	<i>53,4%</i>	<i>53,5%</i>	<i>-10pbs</i>
<i>Desp. adm., P&D, TI e projetos ex-PPA (% da receita líquida)</i>	<i>16,1%</i>	<i>15,1%</i>	<i>100pbs</i>	<i>13,4%</i>	<i>13,4%</i>	<i>0pbs</i>	<i>17,2%</i>	<i>15,9%</i>	<i>130pbs</i>	<i>20,1%</i>	<i>16,9%</i>	<i>320pbs</i>	<i>27,8%</i>	<i>25,9%</i>	<i>190pbs</i>

RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS

As despesas financeiras líquidas foram de R\$ 293,0 milhões no 3T21, relativamente estáveis em relação ao 3T20, devido a menores gastos com juros, resultado da gestão de passivos e a maiores receitas financeiras com o aumento da taxa de juros no Brasil, parcialmente compensadas pelos efeitos negativos da desvalorização do real no trimestre.

A tabela a seguir detalha as principais mudanças em nossas receitas e despesas financeiras:

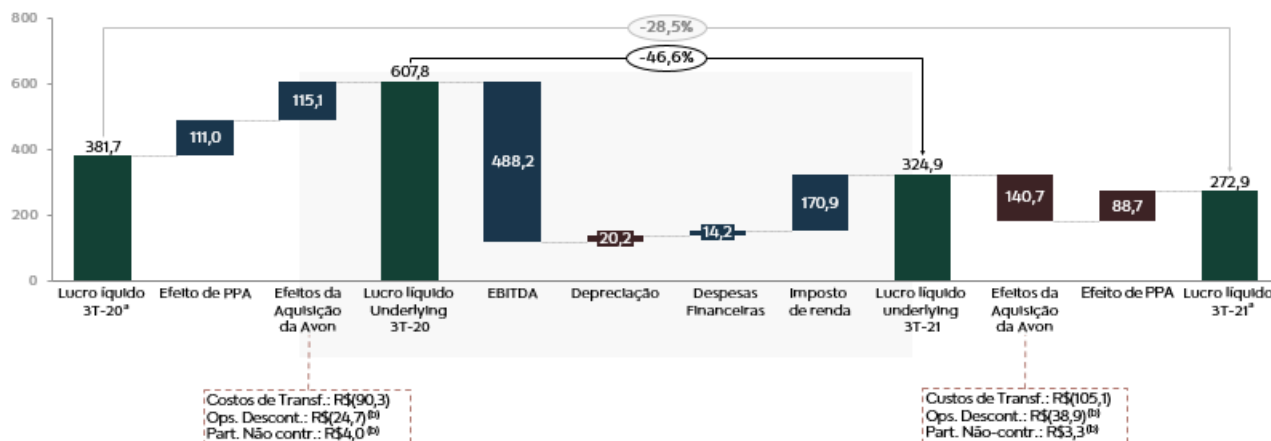
R\$ milhões	3T-21	3T-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %
1. Financiamento, Investimentos de Curto Prazo e Ganhos / Perdas em Derivativos	(115,0)	(224,3)	(48,7)	(149,2)	(576,4)	(74,1)
1.1 Despesas Financeiras	(170,2)	(239,8)	(29,0)	(481,9)	(703,6)	(31,5)
1.2 Receitas Financeiras	101,8	45,3	124,5	199,1	119,7	66,4
1.3 Variações Monetárias e Cambiais, Líquidas	(456,0)	(98,5)	362,7	(102,1)	(1.264,5)	(91,9)
1.4 Variações de Transações de Swap e Forward, Líquidas	460,1	62,8	633,1	121,0	1.253,7	(90,3)
1.5 Receitas/Despesas com Transações de Swap e Forward	(50,7)	5,9	(956,5)	114,5	18,4	522,5
2. Contingências judiciais	(25,2)	(6,1)	314,6	(51,1)	29,9	(270,8)
3. Outras receitas e despesas financeiras	(152,8)	(59,9)	155,0	(526,2)	(240,0)	119,2
3.1 Despesas de Juros com Leasing	(45,3)	(59,5)	(24,0)	(151,3)	(178,9)	(15,4)
3.2 Outras	(107,6)	(0,4)	27.132,4	(374,9)	(61,1)	513,9
Receitas e Despesas Financeiras, Líquidas	(293,0)	(290,4)	0,9	(726,4)	(786,5)	(7,6)

LUCRO LÍQUIDO UNDERLYING (UNI) E LUCRO LÍQUIDO

O Lucro Líquido *Underlying* foi de R\$324,9 milhões, abaixo dos R\$607,8 milhões no 3T20, antes dos efeitos do PPA de R\$88,7 milhões e dos efeitos relacionados à aquisição da Avon de R\$ (140,7) milhões, que incluem: i) despesas de transformação/custos de captura de sinergias de R\$(105,1) milhões, ii) operações descontinuadas de R\$(38,9) milhões e participações minoritárias positivas de R\$3,3 milhões.

O lucro líquido reportado no 3T21 foi de R\$272,9 milhões, uma redução em relação aos R\$381,7 milhões do 3T20, principalmente impactado pelo menor EBITDA, em grande parte compensado pela menor despesa com imposto de renda e benefícios fiscais não recorrentes, incluindo recuperação de crédito tributário no Brasil.

Lucro Líquido Underlying (R\$ milhões)



(a) Lucro líquido atribuível aos acionistas controladores

(b) No 3T-20, UNI publicado foi de R\$587,1 milhões vs. R\$607,8 milhões, porque incluiu R\$(20,7) milhões de participações de não controladores e operações descontinuadas, que agora são realocadas para Efeitos de Aquisição da Avon

FLUXO DE CAIXA LIVRE E POSIÇÃO DE CAIXA

O fluxo de caixa foi uma saída de caixa de R\$672,9 milhões no 3T21, conforme esperado, devido a um ambiente operacional desafiador e aos impactos contínuos e desiguais da Covid-19. O consumo no terceiro trimestre está relacionado principalmente a maiores: i) investimentos em capital de giro, principalmente relacionados a um aumento no estoque, parcialmente compensado por contas a pagar estendidas; ii) Capex, devido à retomada dos investimentos nos negócios.

R\$ milhões	3T-21	3T-20	Var. %	9M-21	9M-20	Var. %
Lucro (Prejuízo) Líquido Reportado^a	272,9	381,7	(28,5)	352,6	(827,6)	(142,6)
Depreciação e Amortização	664,4	711,1	(6,6)	2.059,6	2.040,9	0,9
Não Caixa/Outros ^b	(820,1)	(398,8)	105,6	(2.448,9)	(686,8)	256,5
Geração Interna de Caixa	117,2	694,1	(83,1)	(36,7)	526,4	(107,0)
Redução/(Aumento) do Capital de Giro	(480,2)	241,9	(298,5)	(2.217,0)	(1.111,4)	99,5
Geração de Caixa (Uso) Antes do Capex	(363,0)	935,9	(138,8)	(2.253,6)	(585,0)	285,2
Capex	(310,0)	(143,2)	116,4	(755,5)	(414,3)	82,4
Fluxo de caixa livre	(672,9)	792,7	(184,9)	(3.009,2)	(999,3)	201,1

^a Atribuível aos acionistas controladores

^b Inclui os efeitos do imposto de renda diferido, baixas de ativos fixos e intangíveis, câmbio na conversão de capital de giro, ativos fixos, etc.

ESTRUTURA DE CAPITAL E GESTÃO DE PASSIVOS

Em outubro, a companhia entrou em uma linha de crédito rotativo ("RCF") por meio de sua subsidiária Natura & Co Luxembourg Holdings, no valor de até US\$625 milhões, por um período de 3 anos, com a opção de prorrogação por mais um ano. O RCF é garantido pelo Grupo e sua subsidiária Natura Cosméticos. A linha de crédito representa uma fonte adicional de liquidez, permitindo à companhia e suas subsidiárias uma gestão de caixa mais eficiente, enquanto aumenta o perfil de liquidez da Companhia.

FORTE DESALAVANCAGEM TANTO EM NATURA & CO HOLDING QUANTO NA NATURA COSMÉTICOS

A relação dívida líquida/EBITDA consolidado de Natura & Co Holding foi de 1,83x no 3T21, significativamente abaixo dos 3x no 3T20, incluindo os efeitos da IFRS-16 (excluindo a IFRS-16: 2,74x no 3T21, vs. 4,31x no 3T20).

A relação dívida líquida/EBITDA consolidado da Natura Cosméticos foi de 1,32x no 3T21, em comparação a 1,03x no 3T20, incluindo os efeitos da IFRS-16 (excluindo a IFRS-16: 1,84x no 3T21 vs. 1,33x no 3T20).

No trimestre, a companhia pagou o valor total de R\$2.135,6 milhões referente à liquidação das debêntures da Natura Cosméticos, dos quais i) R\$1.827,3 milhões referentes à 7ª emissão, e ii) R\$308,3 milhões referentes à 9ª emissão, ambas com vencimento em setembro.

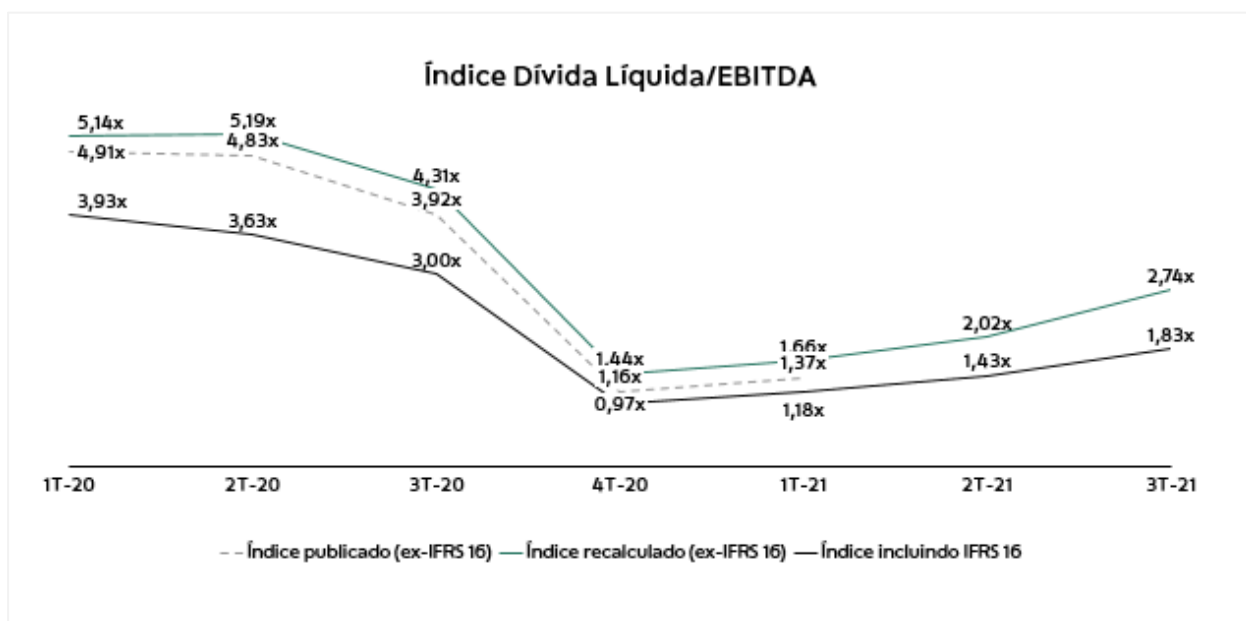
R\$ milhões	Natura Cosméticos S.A.		Natura &Co Holding S.A.	
	3T-21	3T-20	3T-21	3T-20
Curto-Prazo	924,6	3.213,6	1.155,7	4.535,6
Longo-Prazo	7.463,6	6.431,6	11.133,1	15.261,7
Dívida Bruta^a	8.388,2	9.645,1	12.288,8	19.797,4
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps) ^b	(229,9)	(1.990,0)	(229,9)	(1.990,0)
Total Dívida Bruta	8.158,3	7.655,1	12.058,8	17.807,4
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras	(3.737,6)	(4.263,9)	(5.358,9)	(7.950,8)
(=) Dívida Líquida	4.420,7	3.391,3	6.699,9	9.856,5
Índice de endividamento excluindo IFRS 16				
Dívida Líquida/EBITDA	1,84x	1,33x	2,74x	4,31x ^c
Dívida Total/EBITDA	3,40x	3,01x	4,94x	7,79x ^c
Índice de endividamento incluindo IFRS 16				
Dívida Líquida/EBITDA	1,32x	1,03x	1,83x	3,00x
Dívida Total/EBITDA	2,43x	2,32x	3,29x	5,42x

^a Dívida bruta exclui impactos do PPA de R\$394.5 milhões e exclui arrendamento mercantil

^b Instrumentos de proteção de câmbio, excluindo efeitos de marcação a mercado

^c Índices reapresentados

Os índices de endividamento, **excluindo os efeitos do IFRS16** em 2020 e no 1T21 para a Natura &Co Holding, foram reestimados. Isso não tem impacto nos índices da Natura Cosméticos ou nos índices reportados (que incluem os efeitos da IFRS 16). O gráfico abaixo demonstra a trajetória da desalavancagem com a diferença entre os índices reapresentados e os publicados em períodos anteriores.



4. Desempenho *por segmento*

NATURA & CO AMÉRICA LATINA: Maior *brand power* para ambas as marcas

Receita líquida do 3T: Houve uma queda de 2,4%⁶ em reais em relação ao 3T20 (-3,2%⁶ em CC), contra uma base comparável muito forte, quando a receita líquida havia aumentado 21,2%^{6, 7} (+12,6%^{6, 7} em CC). **Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida** aumentou 18,2%⁷ (+7,9%⁷ em CC), impulsionada por um desempenho muito forte das marcas Natura e Avon, sobretudo na América Latina, resultando em ganho de participação de mercado no período de nove meses em relação ao ano anterior na região. **Receita líquida nos 9M21:** crescimento de 14,4% em reais em relação ao 9M20 (+11,5% em CC), e de 20,3%⁷ comparado aos 9M19 (+10,0%⁷ em CC).

A integração da Avon na América Latina está no caminho certo, com importantes progressos na administração, redução de custos e suprimentos.

A receita da marca Natura no Brasil no trimestre apresentou queda de 16,5%, diante da base de comparação mais forte historicamente, no 3T20 (+30,5%). Em relação ao 3T19, a receita aumentou 8,9%, superando o desempenho do mercado de CFT. No trimestre, houve um aumento contínuo de *Brand Power*, atingindo o nível mais alto de todos os tempos e fortalecendo sua posição de líder em CFT no Brasil. A marca também registrou ganhos de participação no mercado durante o ano.

A produtividade por consultora caiu 21,7% no trimestre, fortemente impactada pelo crescimento excepcional da receita no 3T20 de 30,5%, quando a produtividade aumentou em 13,8%. Entretanto, a produtividade combinada das consultoras Prata, Ouro e Diamante, que representa a maior parte das vendas totais, aumentou +8,7% quando comparada ao 3T19, demonstrando a saúde sustentável do grupo. O número de consultoras se manteve estável em comparação com o período de um ano atrás, atestando nossa forte proposta de valor. Essas consultoras estão gradualmente aumentando suas atividades e espera-se que progridam em produtividade ao longo do tempo, e o índice de lealdade das consultoras no Brasil permaneceu no nível histórico mais alto, alcançado no 2T21.



Lançamentos importantes no período incluem o Chronos Super Sêrum Redutor de Rugas, que esgotou em seu lançamento. Trata-se de um poderoso tratamento com tripla ação, capaz de reestruturar a pele, para uma visível redução de todos os tipos de rugas. Possui tecnologia exclusiva com uma combinação de prebióticos da biodiversidade brasileira (Jatobá e Casearia) a um potente probiótico, que juntos estimulam a produção de colágeno, elastina e ácido hialurônico. Dando continuidade ao bem-sucedido relançamento da marca Ekos, a Natura lançou pela primeira vez uma fragrância com Ishpink, um ativo da Amazônia Equatoriana. As folhas de Ishpink são colhidas duas vezes ao ano, por produtores apoiados pelos Recursos Chankuap destinados a Fundação *Futuro*, que junto a Natura, luta pela regeneração da floresta.



Na América Hispânica, o forte crescimento de 16,6% da marca Natura (+20,5% em CC) veio acima de um crescimento ainda mais forte de 65,7% no 3T20 (+32,7% em CC), impulsionado por todos os mercados, principalmente Argentina, Chile e México, e todas as categorias, em especial fragrâncias e cuidados com o corpo. A produtividade por consultora aumentou e a base de consultoras subiu 12,4%, atingindo 853.000 consultoras. O trimestre terminou com um índice significativamente maior na lealdade das consultoras.

As vendas on-line (e-commerce + social selling) da marca Natura na América Latina (Brasil e América Hispânica) aumentaram 13% em relação ao 3T20, impulsionadas principalmente pelas lojas on-line das consultoras e por um crescimento mais forte no Brasil. A Natura lançou uma plataforma interativa no Brasil, por meio da qual as consultoras puderam assistir on-line aos eventos de lançamento de Natal e comprar ofertas exclusivas sem sair da tela, e uma plataforma de compras ao vivo está sendo testada, que também permite clientes comprar on-line na mesma tela em

⁶ Exclui o efeito do faseamento do incidente cibernético que aumentou a receita líquida do 3T20 em R\$ 393 milhões na Natura & Co Latam (R\$ 214 milhões no Brasil e R\$179 milhões na América Hispânica).

⁷ Para fins de comparação, os números de 2019 incluem a Avon Products, Inc., de forma agregada em IFRS.

que assistem as *lives* apresentadas por nossas consultoras que são influenciadoras em suas mídias sociais.

No Brasil, a revista Minha Natura, uma publicação cíclica dedicada apenas às consultoras, com promoções especiais, foi descontinuada em formato papel e se tornou uma revista digital. Isso permite a individualização das ofertas e reduz o tempo de colocação de nossas campanhas no mercado, além de economias na impressão e de reduzir a emissão de carbono. Na Argentina, demos um passo mais adiante: a revista direcionada ao cliente se tornou 100% digital, com maiores taxas de conversão imediatas. Aproximadamente 75% das consultoras na Argentina compartilham conteúdo através do aplicativo Natura, produzindo cerca de 400.000 conteúdos a cada mês.

A plataforma &Co Pay expandiu significativamente o número de contas, atingindo aproximadamente 300.000 contas, e o volume total de pagamentos em 9 meses está à frente da estimativa de R\$4 bilhões ao ano, sustentado pela adoção acelerada do serviço de pagamento instantâneo (Pix) (lançado no 2T21, e pelo processamento de todas as vendas via cartão de crédito a consultoras, iniciado neste trimestre.

No canal de varejo, atingimos 767 lojas próprias e franqueadas (+94 lojas vs. 3T20), incluindo Natura e The Body Shop, que reportaram um crescimento forte em comparação ao 3T20.

A marca Avon no Brasil apresentou uma redução de receita líquida de 18,4%⁸ em relação ao 3T20, quando sua receita cresceu 6,1%⁹ em relação ao ano anterior. Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida foi de -13,3%⁹. O novo modelo comercial implementado no final do primeiro trimestre ainda está em período de ajustes e em maio, reduzimos significativamente o número de líderes de beleza e introduzimos mudanças importantes em suas remunerações, com foco maior na atividade do negócio de seus grupos do que em recrutamento. Isso resultou na melhoria dos ganhos das líderes, mas causou um declínio nos níveis de recrutamento, levando a uma redução adicional de 16,4% no número de representantes disponíveis, semelhante ao que experimentamos na Natura no passado. Conforme evoluímos na implementação do modelo, novas medidas foram introduzidas para equilibrar o recrutamento. Os sinais iniciais têm sido positivos e acreditamos que o novo modelo comercial se estabilizará no curto prazo.

O Brand Power da Avon aumentou significativamente em comparação ao 3T20, impulsionado por atributos como marca *top-of-mind* e diferenciação. A satisfação das representantes atingiu um novo recorde, impulsionada principalmente por: i) maior satisfação com as ferramentas digitais, graças a melhorias recentes no website de pedidos, no aplicativo móvel e no folheto digital; ii) maior percepção do papel das líderes de beleza, que são vistas como mais disponíveis, mais bem informadas e úteis na orientação sobre produtos e estratégias de vendas; iii) maior comparecimento a eventos de vendas; iv) melhor call center; e v) maior satisfação com produtos de maquiagem, cuidados com o rosto e portfólio para casa, sendo o maior nível de satisfação entre os competidores locais.

Na América Hispânica, a marca Avon registrou crescimento de receita líquida de 11,9%⁸ no 3T21 (+10,7%⁸ em CC) e de 13,2%⁹ (-4,8, %⁹ em CC) em comparação ao 3T19, impulsionado por mercados como América Central, Chile e Argentina, e categorias-chave, como maquiagem, cuidados com o corpo e fragrâncias. A produtividade das representantes foi maior em comparação com o ano passado (em CC) e o número médio de representantes ficou estável em comparação com o 3T20.

A digitalização dos negócios progrediu e o número de representantes utilizando a plataforma Avon On aumentou em 5pp face ao 3T20, atingindo 19%. As ferramentas recentemente introduzidas para recrutamento digital estão gerando resultados positivos, com aumento de 86% no auto cadastro em mercados chave, como México, Colômbia e Argentina.

Fizemos avanços significativos na transformação da Avon na região. Acabamos de concluir a implementação do novo modelo comercial no Equador, incorporando aprendizados do modelo na Avon Brasil, e com resultados iniciais que mostram um aumento nas reuniões de representantes. Estamos nos preparando para iniciar a implementação na América Central e na Colômbia no início de 2022. Isso permitirá acelerar a Onda 2 do plano de transformação em toda a região. A campanha de marca "Mira de Nuevo" (Watch Me Now) foi lançada no Chile, Peru e Equador como parte do maior evento de moda na América Latina, o Colômbia Moda, levando a um alcance nas mídias sociais 280% maior que no ano anterior.

Atestando o fortalecimento de reputação da marca na região, a Avon ficou em terceiro lugar no ranking Merco, em Reputação e Governança Corporativa, na Colômbia e na Argentina, respectivamente, melhorando significativamente em relação ao ano anterior.

⁸ Exclui o efeito do faseamento do incidente cibernético que aumentou a receita líquida do 3T20 em R\$ 214 milhões no Brasil.

⁹ Para fins de comparação, os números de 2019 incluem a Avon Products, Inc., de forma agregada em IFRS.

AVON INTERNATIONAL:

Novo modelo comercial sendo implementado nos 9 maiores mercados

A Avon International apresentou receita líquida de R\$2.053,7, redução de 14,3%¹⁰ em relação ao 3T20 (-13,5%¹⁰ em CC). Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida cresceu 2,4%¹¹ (-22,1%¹¹ em CC). Nos 9M21, a receita líquida cresceu 6,3% em relação aos 9M20 (-2,9% em CC) e 5,4%¹¹ em relação a 9M19 (-23,1%¹¹ em CC).

A receita da Avon no trimestre continuou a refletir efeitos da pandemia, especialmente na Europa Central e Leste Europeu (principalmente Rússia e Polônia). O número médio de representantes no trimestre reduziu em 10,8% em comparação ao 3T20.

A Avon celebrou seu aniversário de 135 anos com um alcance sem precedentes nas mídias sociais, além de ser reconhecida em relatório da Kantar, juntamente com Natura, como marca líder em impacto social.

Em mercados-chave como Reino Unido, África do Sul e Filipinas houve ganhos de participação de mercado no trimestre e nos primeiros nove meses do ano, impulsionados pelas principais categorias (maquiagem, fragrâncias e cuidados com a pele), mostrando melhor desempenho relativo mesmo diante da contração geral do consumo devido à recuperação desigual em relação à Covid-19. A satisfação das representantes mostrou avanço positivo em relação a 2020 e 2019, impulsionada por África do Sul, Polônia e Reino Unido, com base em melhores níveis de serviço em termos de taxa de atendimento de pedidos.

O novo modelo comercial, que espelha o modelo de segmentação da Natura, está sendo implementado nos 9 principais mercados da Avon International, após pilotos bem-sucedidos nos países nórdicos e na África do Sul. Avanços significativos na racionalização do modelo operacional foram feitos em todos os mercados: padronização dos ciclos de campanha, alocação otimizada de recursos com mercados-chave servindo como hubs, e redução de aproximadamente 20% de SKUs não estratégicos, gerando economias recorrentes superiores a US\$ 100 milhões, como incluído em nosso *guidance*.

As vendas on-line da Avon International, que incluem e-commerce e *social selling*, representaram 6% do total, um aumento de 19,0% em relação ao ano passado e 3x acima do nível pré-pandemia (3T19). Os investimentos em digital realizados desde a aquisição, estão impulsionando a adoção de *social selling* na Avon International, que já atingiu 15% em comparação a 3% pré-pandemia, e que convergirá a uma única plataforma, a Avon On, a ser expandida em 2022.

Os lançamentos no trimestre incluíram Renew Power Sérum Renovador, que contém a tecnologia exclusiva Protinol. O produto tem como objetivo suavizar linhas e firmar a pele, reforçando o colágeno, e tem niacinamida, que protege o colágeno e ajuda a renovar a superfície da pele. Além disso, os *Advent Calendars* (Calendários do Avento) de beleza, *best-sellers* da Avon estão de volta para 2021, com produtos de beleza e maquiagem.

Em 2022, reforçaremos o foco na marca Avon, nos produtos icônicos e na categoria presentes. As vendas totais da Avon (América Latina + International) aumentaram 10,7% nos 9M21 (+3,4% em CC) em relação ao ano passado, apresentando crescimento em 9 meses acumulados pela primeira vez em cinco anos, o que evidencia os primeiros passos positivos de seu plano de *turnaround*.



¹⁰ Exclui o efeito do faseamento do incidente cibernético que aumentou a receita líquida consolidada do 3T20 em R\$ 61 milhões na Avon International.

¹¹ Para fins de comparação, os números de 2019 incluem a Avon Products, Inc., de forma agregada em IFRS

THE BODY SHOP: Reabertura de lojas impulsiona o crescimento

A The Body Shop registrou uma receita líquida de R\$1.390,6 milhões no 3T21, um aumento de 0,4% em reais (-1,2% em CC). Em comparação com o 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida teve forte crescimento de 52,5% (+7,1% em CC). Nos 9M21, a receita líquida cresceu 20,6% em relação a 9M20 (+7,1% em CC) e 49,4% em relação aos 9M19 (+1,9% em CC).

A The Body Shop apresentou forte crescimento na maioria das regiões, impulsionado pelas lojas próprias que representaram 40% das vendas (vs 36% no 3T20) e pelos franqueados, que também apresentaram forte crescimento em comparação com o ano anterior. As lojas tiveram uma forte recuperação em 2021 com a reabertura, mas, as restrições que permaneceram em diversos mercados globalmente, resultaram em tráfego reduzido em comparação a 2019. À medida que as restrições da Covid-19 diminuem nos mercados ocidentais, continuamos a ver condições comerciais desafiadoras, principalmente na região da APAC, com mercados como Índia, Indonésia e Austrália experimentando impactos prolongados relacionados à pandemia. Além disso, a The Body Shop passou por interrupções na cadeia de suprimentos em mercados específicos, como nos Estados Unidos. Nas lojas próprias, a The Body Shop perdeu 9% de dias de loja devido às restrições no 3T21 em comparação a 10% no 3T20.

A implementação do novo conceito de loja em todo o portfólio existente foi retomada, resultando em aproximadamente 10% de aumento nas vendas comparáveis, com 100 lojas previstas para serem renovadas até o final do ano.

O trimestre apresentou um reequilíbrio contínuo dos canais, como esperado, com uma desaceleração do e-commerce e na The Body Shop *At Home*, refletindo a reabertura do varejo e a forte base de comparação do 3T20, quando todos os canais não-digitais estavam fechados. Mesmo assim, o e-commerce está atualmente 2x acima dos níveis pré-pandemia, enquanto o *At-Home* está 2,5x acima.

Observamos sinais positivos de retomada de vendas com a recompra do máster franqueado do Japão (3T20). Com a nova gestão, temos otimizado a nossa presença de lojas, ao mesmo tempo inauguramos 3 lojas com o novo conceito. Além disso, como parte de nossas iniciativas para impulsionar oportunidades de *cross-selling* e *up-sell* entre as nossas marcas, estamos planejando lançar The Body Shop *At Home* na Rússia, aproveitando a presença da Avon nesse mercado.

No 3T21, a The Body Shop lançou a nova linha para cabelos Vegan Silk Protein, que contém mais de 90% de ingredientes de origem natural para todos os tipos de cabelo. A seda vegana replica de forma inteligente a estrutura química da seda natural e é totalmente baseada em plantas, aproveitando a base de P&D da Natura. A nova linha é registrada na Sociedade Vegana Britânica e distribuída em embalagens 100% recicladas e recicláveis.

Em particular no canal *At-Home*, temos observado resultados positivos nas vendas com o lançamento antecipado de nossos *Advent Calendars* (Calendários do Advento) em setembro, que agora contam com maior variedade.

A The Body Shop fez novos avanços em sua agenda ESG: (i) a implementação contínua de estações de refil nas lojas, que serão 500 ao redor do mundo, já chegou a quase 300. Observamos mais de 30% de crescimento de produtos nas lojas que possuem estações de refil em comparação com os mesmos produtos nas lojas que não possuem essas estações. (ii) o relançamento da linha icônica Body Butter com formulação 100% vegana, um novo posicionamento de preço mais premium e embalagens sustentáveis (plástico 100% reciclado e alumínio). Essa linha de manteigas corporais da The Body Shop atualmente é 100% produzida pela fábrica da Avon, na Polônia, certificada GMP (*Good Manufacturing Practices*) no caminho certo para produzir US\$ 50 milhões em sinergias anuais recorrentes.

O trimestre terminou com 1.009 lojas próprias e 1.547 lojas franqueadas (total de 2.556) com resultado de 138 lojas fechadas (próprias e franqueadas) desde o 3T20. O aumento em lojas próprias na comparação com o mesmo período do ano anterior é explicado principalmente pela recompra do negócio no Japão. A tabela abaixo apresenta a evolução:

Lojas	Quantidade de Lojas The Body Shop				
	3T-21	2T-21	3T-20	Varição vs. 2T-21	Varição vs. 3T-20
Próprias	1.009	1.013	973	(4)	36
Franquias	1.547	1.558	1.721	(11)	(174)
Total	2.556	2.571	2.694	(15)	(138)



AESOP: Crescimento forte e contínuo, com avanço no modelo multicanal

A Aesop apresentou mais um trimestre de sólido crescimento, com receita líquida de R\$553,4 milhões no 3T21, aumento de 12,0% em reais (14,2% em CC). Em comparação ao 3T19 (pré-pandemia), a receita líquida teve um forte aumento de 87,3% (+36,8% em CC). Nos 9M21, a receita líquida cresceu 39,8% (+27,5% em CC), e 100,6% em relação ao 3T19 (+40,4% em CC).

O crescimento foi particularmente forte na Ásia (+18%), sendo o Norte da Ásia responsável por 80% do crescimento incremental das vendas do grupo, as Américas reportaram crescimento de +17%.



Apesar do forte crescimento, o trimestre apresentou um ambiente operacional desafiador. Muitos mercados ao redor do mundo continuam significativamente afetados pela pandemia, como a Austrália, Nova Zelândia e a União Europeia, resultando em cerca de 15% de dias de loja perdidos devido ao fechamento das lojas. Além disso, a empresa passou por interrupções na cadeia de suprimentos e logística em certos mercados.

Os canais de varejo representaram 80% das vendas no trimestre, com as vendas em lojas crescendo 26% em moeda constante em comparação ao 3T20. No trimestre, a Aesop continuou a investir na expansão de lojas e inaugurou 7 novas lojas exclusivas em Hong Kong, Seul, Taipei, Ilha Jeju (Coreia do Sul), Nova Jersey e Edimburgo.

As vendas online totais alcançaram 20% da receita líquida, abaixo dos 22% no 3T20, conforme esperado, mas permanecem 2,0x acima do nível do 3T19 (pré-pandemia). Em agosto, o Apple Pay foi lançado como opção de pagamento por meio da Aesop.com, sendo que 77% dos clientes usam dispositivos Apple para navegar no site.

No trimestre a Aesop lançou um novo produto de cuidados com a pele, o Parsley Seed Anti-Oxidant Intense Serum, dentro da linha Parsley Seed, uma versão intensificada do sérum original, que hidrata a pele enquanto a protege de poluentes transportados pelo ar. Contém ingredientes ricos em antioxidantes como sementes de uva, chá verde e extratos de sementes de salsa.

O plano de entrada na China tem mostrado progresso constante, com a ativação da marca e *go-to-market* programados para o segundo semestre de 2022. Como parte do plano de entrada, estamos avançando no registro de produtos e na obtenção da certificação *GMP (Good Manufacturing Practices)*, exigida pelas autoridades. Nossas fábricas em Victoria, Austrália, foram recentemente certificadas e fornecerão parte dos produtos para a China. Os investimentos em plataformas digitais e CRM estão sendo intensificados para a estratégia de entrada omnicanal.

A Aesop fez novos avanços em sua agenda ESG: (i) estabeleceu metas de redução para suas emissões diretas (escopos 1 e 2), de acordo com SBTi, e (ii) está se preparando para testes de refil nas lojas com unidades de recipientes de vidro "Forever". O lançamento está previsto para a Aesop South Yarra, em Melbourne, no fim deste ano.

As lojas exclusivas totalizaram 256 no 3T, incluindo 5 lojas a mais no trimestre. A tabela abaixo apresenta a evolução do número de lojas:

Aesop					
Lojas	Quantidade de Lojas Aesop				
	3T-21	2T-21	3T-20	Varição vs. 2T-21	Varição vs. 3T-20
Exclusivas	256	253	245	3	11
Departamento	96	94	90	2	6
Total	352	347	335	5	17

5. Desempenho Socioambiental

(todas as ações referem-se ao Grupo Natura &Co, salvo indicação em contrário)

COMPROMISSO COM A VIDA - UM ANO

Um dos principais pilares do nosso Compromisso com a Vida, que reúne metas de sustentabilidade até 2030, nosso "Compromisso com a Vida", concentra-se em direcionar nossos negócios para chegar as emissões líquidas zero ("net zero"), enquanto aumentamos nossos esforços para proteger a Amazônia. Nosso CEO abordou esses temas durante a Semana do Clima em Nova York, a conferência COP15 sobre Biodiversidade em Kunming, na China (com a participação do Presidente Xi Jinping) e a Conferência das Partes das Nações Unidas, a COP26, que permitiu ao Grupo divulgar sua perspectiva e posicionamento.

A COP26 em Glasgow representa um momento decisivo para o futuro de nosso planeta. Natura &Co esteve presente de forma relevante, com altos principais de todos os nossos negócios, disseminando nossa principal mensagem de que devemos construir o mercado global de carbono e que "a Amazônia é o caminho para o nosso futuro". Em mais de 30 eventos, os porta-vozes da Natura &Co chamaram a atenção para o fato de que sem a Amazônia, os objetivos do Acordo de Paris não podem ser alcançados. Como parte de nossa presença na COP26, demandamos a aceleração da criação de um Acordo pela Natureza, semelhante ao Acordo de Paris sobre mudança climática, a fim de reverter a perda da natureza e da biodiversidade até o final desta década. A conservação e restauração ambiental desempenham um papel na mitigação das mudanças climáticas que é equivalente ao da substituição de combustíveis fósseis e do sequestro de carbono por tecnologias avançadas.

Em linha com nossos compromissos com a Amazônia, Natura &Co fez uma parceria com o *Science Museum* no Reino Unido em outubro para patrocinar a exposição 'Amazônia' de Sebastião Salgado, exemplificando a conexão entre clima e natureza em belas imagens da Amazônia ao mesmo tempo em que conscientiza as pessoas sobre as condições de vida das populações tradicionais da região, que são as verdadeiras guardiãs da floresta.

Como parte de nosso compromisso de abraçar a circularidade, a Natura &Co é signatária do Compromisso Global para a Nova Economia do Plástico da Fundação Ellen MacArthur. A iniciativa une mais de 1.000 organizações em toda a cadeia de valor da embalagem plástica, para mudar globalmente o fluxo deste material até 2025. Como parte de nossas metas do Compromisso com a Vida para 2030, nós nos comprometemos a utilizar 100% de materiais reutilizáveis, recicláveis ou compostáveis.

DESTAQUES DO COMPROMISSO COM A VIDA

Para enfrentar a crise climática:

- Desde o início de 2021, compartilhamos R\$ 29,8 milhões com as comunidades amazônicas com as quais trabalhamos. Continuamos alocando recursos para as cadeias de abastecimento comunitárias, melhorando sua estrutura, agregando valor aos bioingredientes e matérias-primas vendidos para a Natura &Co, bem como garantindo uma maior qualidade do produto ao mesmo tempo que melhora a economia local.
- Natura &Co lançou uma nova ferramenta de monitoramento chamada PlenaMata (<https://plenamata.eco>), em parceria com Mapa Biomas e InfoAmazonia, que fornece um banco de dados centralizado de informações sobre a saúde da Amazônia para ajudar futuras iniciativas de conservação e regeneração. O PlenaMata auferiu que cerca de 187 milhões de árvores foram derrubadas no 3T21 e mais de 460 milhões desde o início de 2021 na região da Amazônia Legal.

Para defender os direitos humanos e sermos mais humanos:

- A meta de 50% de equilíbrio de gênero para o time de liderança foi atingida no 3T21, antes do prazo original de 2023.
- Foram investidos US\$ 163 milhões em causas (desde 2020), considerando um aumento de mais de US\$ 20 milhões desde o 2T21. Nossas causas para o 3T21 incluem iniciativas de apoio à Amazônia, aumento de nossas atividades em prol da educação pública na América Hispânica e a campanha Salve a Cruelty Free Cosmetics, ao lado da Cruelty Free International, PETA e Dove.

Para abraçar a circularidade e a regeneração:

- Atingimos 88,8% de conteúdo de plástico reciclado com relação a de todo o plástico utilizado (3T21).
- Anunciamos o lançamento do Consórcio EcoBeautyScore com a L'Oréal, LVMH, Henkel e Unilever para criar uma avaliação comum do impacto ambiental dos produtos cosméticos.

AÇÕES DE MARCA

Natura &Co América Latina

Seguindo seu Compromisso Anti-Racista, a Avon Brasil lançou o projeto DIVA (Diversidade+AVON) que inclui várias iniciativas para alcançar suas metas de compromisso. O primeiro anúncio da DIVA é uma nova plataforma de talentos, exclusivamente para negros e pessoas negras que queiram ingressar na Avon. A plataforma facilitará a inclusão de talentos negros em todos os processos seletivos, atraindo e identificando perfis adequados.

Avon International

A Avon International continua empenhada em ajudar a abraçar a circularidade e estabeleceu uma parceria com a The Plastic Flamingo (PLAF) nas Filipinas para um projeto de reutilização de plástico.

The Body Shop

Em 31 de agosto, a The Body Shop lançou Save Cruelty Free Cosmetics, uma campanha que, pela primeira vez, nos colocou em parceria com Dove para ampliar o apelo da Cruelty Free International, da PETA, e de mais de 100 ONGs de direitos dos animais, pedindo à Comissão Europeia que mantenha a proibição de testes em animais para cosméticos na Europa. Com ativações em todos os países da UE e atividades na França, Bélgica, Espanha, Itália e Suécia, estamos confiantes de que reuniremos 1 milhão de declarações de apoio em nossa Iniciativa para Cidadãos Europeus.

A Body Shop está implementando suas estações de refil em suas lojas, totalizando cerca de 300 até o momento.

Aesop

Foram criados Grupos de Recursos Humanos (ERG's) para cultivar o pertencimento e a inclusão: PRISM (LGBTQIA+ da Aesop), Mulheres na Aesop (e aliadas), Comitê Anti-Racismo (ARC).

Prêmios e Reconhecimentos:

Natura &Co

- Natura &Co foi eleita a principal empresa latino-americana por sua liderança em sustentabilidade por uma pesquisa de sustentabilidade da GlobeScan, que classifica as empresas por regiões nas quais estão sediadas. A pesquisa destaca nossos esforços em integrar a sustentabilidade em nossa estratégia de negócios.
- Para continuar a conscientizar sobre o Compromisso com a Vida, a nossa visão de Sustentabilidade 2030, Natura &Co fez uma parceria com a WaterBear, uma inovadora plataforma de streaming interativa dedicada ao futuro de nosso planeta. Em nosso próprio canal dedicado na plataforma, seremos capazes de compartilhar histórias da Natura &Co.
- Como parte de uma iniciativa global de 50 empresas, Natura &Co foi signatária de uma declaração empresarial exigindo o reconhecimento do direito humano a um ambiente limpo, saudável e sustentável como um novo direito humano internacional, que foi aprovado pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU em outubro.
- Natura &Co teve a honra de ser uma das primeiras companhias a receber o selo inaugural Terra Carta 2021 concedido pela S.R.A Príncipe de Gales, que reconhece empresas globais que estão impulsionando a inovação e demonstrando seu compromisso e avanço na criação de mercados genuinamente sustentáveis.
- Natura &Co juntou-se ao *The Earthshot Prize*, S.R.A Príncipe William e *The Royal Foundation of The Duke and Duchess of Cambridge* em 2020, como membro da Aliança Global, um grupo de empresas e marcas líderes mundiais que operam em todos os continentes para apoiar e impulsionar soluções inovadoras desenvolvidas pelos finalistas e vencedores do The Earthshot Prize.

Natura

- A Natura continuou liderando o Ranking Merco no Brasil (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa), como uma das empresas mais responsáveis e com a melhor governança corporativa.
- Em relação ao clima e circularidade, a Natura, por meio de sua linha Kaiak, anunciou uma parceria com a Família Schurmann, a primeira família latino-americana a navegar o mundo em um veleiro, na expedição "Voz dos Oceanos". A expedição procura aumentar a consciência sobre a poluição marítima e mostrar que é possível fomentar a cadeia de reciclagem e evitar a produção de mais resíduos que poluem as águas.

6. Mercado de capitais e Performance das ações

As ações da NTCO3 foram negociadas a R\$45,57 ao final do 3T21 na bolsa de valores B3, queda de 20,4% no trimestre. O Volume Médio Diário Negociado (ADTV) do trimestre foi de R\$327,0 milhões, crescimento de 7,7% em relação ao 3T20. A NTCO era negociada a US\$ 16,65 ao final do 3T21 na NYSE, queda de 26,4% no trimestre.

Em 30 de setembro de 2021, a capitalização de mercado da Companhia era de R\$62,9 bilhões, e o capital social da Companhia era composto de 1.379.458.008 ações ordinárias.

7. Renda fixa

A tabela abaixo apresenta os detalhes de todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 30 de setembro de 2021:

Emissor	Tipo	Emissão	Vencimento	Principal (milhões)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Bond - 2ª emissão (Sustainability Linked Bond)	05/03/2021	05/03/2028	US\$ 1,000.0 ⁽¹⁾	4,125%
Natura Cosméticos S.A.	Debênture - 9ª emissão	21/09/2018	21/09/2022	BRL 302.7	112% DI tax
		28/08/2019	26/08/2024	BRL 400.0	DI + 1.00 por ano
Natura Cosméticos S.A.	Debênture - 10ª emissão 1ª série			BRL 95.7	DI + 1.15 por ano
		29/08/2019	26/08/2024	BRL 686.2	DI + 1.15 por ano
				BRL 394.5	DI + 1.15 por ano
Avon Products, Inc.	Títulos não garantidos	12/03/2013	15/03/2023	US\$ 461.9	6.500% ⁽²⁾
Avon Products, Inc.	Títulos não garantidos	12/03/2013	15/03/2043	US\$ 216.1	8.450% ⁽²⁾

⁽¹⁾ Principal e juros totalmente protegidos (swap para BRL). Para mais informações, consulte as notas explicativas das demonstrações financeiras da

⁽²⁾ Cupom com base em classificações de crédito atuais, regido por cláusula de ajuste de taxa de juros

No trimestre, a Companhia liquidou R\$2.135,6 milhões em debêntures emitidas pela Natura Cosméticos com vencimentos em setembro, dos quais i) R\$1.827,3 milhões relativos à 7ª emissão, e ii) R\$308,3 milhões relativos à 9ª emissão.

RATINGS

A tabela abaixo apresenta as classificações de crédito atuais:

Natura &Co Holding S.A.			
Agência	Escala global	Escala Nacional	Perspectiva
Standard & Poor's	BB	brAAA	Estável
Fitch Ratings	BB	AA+ (bra)	Positivo
Moody's	Ba3	-	Estável
Natura Cosméticos S.A.			
Agência	Escala global	Escala Nacional	Perspectiva
Standard & Poor's	BB	brAAA	Estável
Fitch Ratings	BB	AA+ (bra)	Positivo
Moody's	Ba2	-	Estável
Avon International			
Agência	Escala global	Escala Nacional	Perspectiva
Standard & Poor's	BB-	-	Estável
Fitch Ratings	BB	-	Positivo
Moody's	Ba3	-	Estável

8. Apêndices

BALANÇO CONSOLIDADO

ATIVOS (R\$ milhões)	Set-21	Dez-20	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Set-21	Dez-20
ATIVOS CIRCULANTES			PASSIVOS CIRCULANTES		
Caixa e equivalentes de caixa	3.054,4	5.821,7	Empréstimos, financiamentos e debêntures	1.155,7	3.805,6
Títulos e valores mobiliários	2.304,5	2.520,6	Arrendamento mercantil	981,2	1.059,7
Contas a receber de clientes	3.246,5	3.597,5	Fornecedores e operações de "risco sacado"	6.301,1	6.774,2
Estoques	5.948,0	4.544,3	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	1.342,4	1.340,7
Impostos a recuperar	1.008,0	1.071,3	Obrigações tributárias	592,7	785,4
Imposto de renda e contribuição social	530,3	242,1	Imposto de renda e contribuição social	379,0	441,3
Instrumentos financeiros derivativos	95,5	139,9	Instrumentos financeiros derivativos	253,9	61,2
Ativos não circulantes mantidos para venda	823,6	616,1	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	65,6	58,8
Outros ativos circulantes	69,6	181,3	Outros passivos circulantes	1.675,5	1.832,8
Total dos Ativos Circulantes	17.080,4	18.734,8	Total dos Passivos Circulantes	12.747,1	16.159,6
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES			PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES		
Impostos a recuperar	1.279,2	932,2	Empréstimos, financiamentos e debêntures	11.538,1	10.017,3
Imposto de renda e contribuição social	10,8	478,5	Arrendamento mercantil	2.514,6	2.798,8
Imposto de renda e contribuição social diferidos	2.750,8	1.339,7	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	43,8	43,8
Depósitos judiciais	570,8	566,2	Obrigações tributárias	111,5	109,5
Instrumentos financeiros derivativos	565,2	1.768,1	Imposto de renda e contribuição social diferidos	932,7	1.288,0
Títulos e valores mobiliários	32,6	16,1	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	1.886,8	2.000,4
Outros ativos não circulantes	1.376,3	1.527,7	Outros passivos não circulantes	996,2	1.113,1
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	6.585,8	6.628,5	Total dos Passivos Não-Circulantes	18.023,7	17.370,9
Imobilizado	5.156,2	5.235,1	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Intangível	26.777,3	26.917,1	Capital social	12.480,4	12.378,0
Direito de Uso	3.035,7	3.402,0	Ações em tesouraria	(9,3)	(11,7)
Total dos Ativos Não-Circulantes	41.554,8	42.182,8	Reservas de capital	10.507,2	11.052,1
			Reservas de lucros	13,8	120,2
			Prejuízos acumulados	356,1	(759,9)
			Ajustes de avaliação patrimonial	4.501,7	4.585,6
			Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	27.849,9	27.364,3
			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	14,7	22,8
TOTAL DOS ATIVOS	58.635,3	60.917,6	TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	58.635,3	60.917,6

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS – INCLUINDO ALOCAÇÃO DO PREÇO DE COMPRA (PPA)

R\$ milhões	3T-21	3T-20	9M-21	9M-20
RECEITA LÍQUIDA	9.549,2	10.419,5	28.521,5	24.924,7
Custo dos Produtos Vendidos	(3.313,1)	(3.695,4)	(9.953,8)	(8.949,7)
LUCRO BRUTO	6.236,2	6.724,1	18.567,6	15.975,0
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS				
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(4.068,0)	(4.162,4)	(12.120,9)	(10.611,4)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(1.790,8)	(1.567,2)	(5.234,8)	(4.170,8)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(220,3)	(119,4)	(670,5)	(572,3)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	132,5	(129,3)	(188,1)	(407,2)
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	289,5	745,9	353,3	213,3
Receitas Financeiras	874,6	1.328,8	3.139,0	3.554,5
Despesas Financeiras	(1.167,6)	(1.619,1)	(3.865,4)	(4.341,0)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(3,5)	455,5	(373,1)	(573,1)
Imposto de Renda e Contribuição Social	312,0	(53,1)	749,3	(192,8)
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS	308,5	402,4	376,2	(765,9)
Lucro (Prejuízo) das Operações Descontinuadas	(38,9)	(24,7)	(30,9)	(73,4)
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO	269,6	377,7	345,3	(839,3)
Atribuível a acionistas controladores da Companhia	272,9	381,7	352,5	(827,6)
Atribuível a não-controladores	(3,3)	(4,0)	(7,3)	(11,8)

AMORTIZAÇÃO DA ALOCAÇÃO DO PREÇO DE COMPRA (PPA)

R\$ milhões	3T-21	3T-20	9M-21	9M-20
RECEITA LÍQUIDA	-	-	-	-
Custo dos Produtos Vendidos	(0,4)	(9,2)	(23,3)	(124,2)
LUCRO BRUTO	(0,4)	(9,2)	(23,3)	(124,2)
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(68,9)	(76,8)	(219,8)	(217,3)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(67,4)	(34,8)	(229,2)	(197,4)
Perda por redução a valor recuperável de contas a receber de clientes	-	-	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	77,8	(12,0)	88,8	(8,8)
Custos de Transformação/Integração	-	-	-	-
Receitas/(Despesas) Financeiras, líquidas	23,8	77,9	45,0	153,8
Imposto de Renda e Contribuição Social	213,2	20,8	376,0	81,6
Operações Descontinuadas	-	-	-	-
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	178,2	(34,0)	37,5	(312,3)
Depreciação	(148,2)	(174,8)	(491,5)	(494,6)

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO FLUXO DE CAIXA

R\$ milhões	9M-21	9M-20
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	2.200,4	3.272,3
Variações em:		
Contas a receber de clientes	(563,2)	(880,3)
Estoques	(1.627,6)	(1.304,4)
Impostos a recuperar	(240,8)	(362,3)
Outros ativos	171,5	376,5
Fornecedores nacionais e estrangeiros	(445,7)	108,6
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	1,9	519,8
Obrigações tributárias	(183,7)	458,3
Outros passivos	45,9	(688,3)
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Recuperações (pagamentos) de Imposto de renda e contribuição social	(425,9)	(374,0)
Levantamentos (pagamentos) de depósitos judiciais	4,0	27,9
Pagamentos relacionados a processos tributários, civis e trabalhistas	(50,9)	(108,3)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	91,6	(31,5)
Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil	(159,8)	(187,6)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(657,0)	(1.148,4)
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(1.839,3)	(321,8)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
Caixa advindo de aquisição de controlada	-	2.636,1
Adições de Imobilizado e Intangível	(883,4)	(467,7)
Recebimento pela venda de ativo Imobilizado e Intangível	98,0	101,2
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(8.679,7)	(8.160,3)
Resgate de títulos e valores mobiliários	8.867,1	6.447,1
Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	100,8	37,1
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(497,2)	593,6
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Amortização de arrendamento mercantil - principal	(850,4)	(574,0)
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	(7.609,2)	(2.815,9)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	6.323,6	1.356,6
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções	(32,1)	(11,7)
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	-	(133,9)
Recebimentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	1.566,2	96,4
Obrigações da aquisição incorrida pela adquirente	-	(370,8)
Aumentos de Capital	-	2.059,6
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(601,9)	(393,6)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	171,0	668,1
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(2.767,3)	546,3
Saldo Inicial do caixa e equivalentes de caixa	5.821,7	4.513,6
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	3.054,4	5.059,9
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(2.767,3)	546,3

9. Teleconferência e webcast

Natura & Co

Natura & Co (B3: NTCO3 / NYSE: NTCO) convida você para participar da teleconferência sobre os resultados do 3T-21:

Sexta-feira, 12 de novembro de 2021

- **07:00 Nova Iorque**
- **09:00 Brasília**
- **12:00 Londres**

A teleconferência será em Inglês com tradução simultânea para o Português

Para conectar-se à teleconferência:


Brasil: +55 11 4210-1803 / Dial In: +55 11 4090-1621

EUA: grátis: +1 844 204-8942 / Dial In: +1 412 717-9627

U.K.: +44 20 3795 9972

Código da conferência: *Natura*


Para acessar o **webcast:** [Clique Aqui!](#)



A Divulgação dos Resultados do 3T-21 ocorrerá no dia 11 de novembro de 2021, quinta-feira, após o fechamento do mercado, em: <http://ri.naturaeco.com/pt-br/>

Em linha com as melhores práticas de governança corporativa, a Companhia informa que estará em período de silêncio de 28 de outubro de 2021 até a divulgação dos resultados.

Natura & Co Equipe de RI | ri@natura.net



10. Glossário

ABIHPEC: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ADR: American Depositary Receipt. É um programa de emissão de ações negociadas por uma empresa não baseada nos Estados Unidos na bolsa americana.

ADS: American Depositary Shares. É a emissão individual de uma ação por uma empresa não baseada nos Estados Unidos, negociada na bolsa americana.

Adjusted EBITDA: Exclui efeitos que não são considerados usuais, recorrentes ou não comparáveis entre os períodos em análise.

APAC: Ásia e Pacífico

Representantes Avon: Revendedores autônomos que não possuem vínculo formal de trabalho com a Avon.

B3: Bolsa de Valores de São Paulo

Compartilhamento de benefícios: De acordo com a Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e Conhecimentos Tradicionais Associados, os benefícios são compartilhados sempre que percebemos diversas formas de valor no acesso conquistado. Portanto, uma das práticas que define a forma como esses recursos são divididos é associar os pagamentos à quantidade de matérias-primas produzidas em cada fábrica, bem como ao sucesso comercial dos produtos nos quais essas matérias-primas são utilizadas.

PBS: Pontos básicos; um ponto base é equivalente a um ponto percentual * 100

Brand Power: Uma metodologia utilizada pela Natura & Co para medir como suas marcas são percebidas pelos consumidores, com base em métricas de significância, diferenciação e relevância.

BRL: Reais

CDI: Certificado de depósito interbancário

CFT: Mercado de Cosméticos, Fragrâncias e Produtos Desocupados (CFT = Fragrâncias, Cuidado com o Corpo e Umidade do Óleo, Maquiagem (sem Unhas), Cuidados faciais, Cuidados com o Cabelo (sem Corantes), Sabonetes, Desodorantes, Limpeza Masculina (sem Lâminas) e Proteção solar.

Comunidades Fornecedoras: São as comunidades de pessoas envolvidas na agricultura de pequena escala e atividades extrativistas em diversos locais do Brasil, especialmente na Região Amazônica, que extraem da sociobiodiversidade os insumos utilizados em nossos produtos. Formamos com essas comunidades cadeias produtivas baseadas em preços justos, na repartição dos benefícios do acesso ao patrimônio genético e conhecimentos tradicionais associados e no apoio a projetos locais de desenvolvimento sustentável. Esse modelo de negócio tem se mostrado eficaz na geração de valor social, econômico e ambiental para a Natura e para as comunidades.

Sinergias: Sinergia é o conceito de que o valor e o desempenho de duas empresas combinadas serão maiores do que a soma das partes individuais separadas.

CPV: Custo dos Produtos Vendidos

CO₂e: Equivalente de dióxido de carbono; para qualquer quantidade e tipo de gás de efeito estufa, CO₂ e significa a quantidade de CO₂ que teria o impacto do aquecimento global equivalente.

Constant currency ("CC) ou taxas de câmbio constantes: quando as taxas de câmbio usadas para converter dados financeiros em uma moeda de relatório são as mesmas para os anos em comparação, excluindo os efeitos de flutuação de moeda estrangeira.

Conversão de moeda estrangeira: conversão de números de uma moeda estrangeira para a moeda da entidade que relata

EBITDA: Sigla em inglês para Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization, que em português significa Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização.

EMEA: Europa, Oriente Médio e África.

EP&L: Lucro e prejuízo ambiental (ou "contabilidade ambiental")

Foreign currency translation: conversion of figures from a foreign currency into the currency of the reporting entity

G&A: Despesas gerais e administrativas.

GEE: gases de efeito estufa

ICON: índice Consumo da bolsa de valores B3, que visa monitorar variação das ações negociadas e que representam o consumo cíclico e não cíclico.

Índice de Inovação: Participação nos últimos 12 meses na venda de produtos lançados nos últimos 24 meses

Ibov: Índice Ibovespa é o principal indicador de desempenho das ações negociadas no B3 e lista as principais empresas do mercado de capitais brasileiro

IFRS - International Financial Reporting Standards

Kantar: Empresa de dados, insights e consultoria com presença global

Latam Hispânica/América Hispânica: frequentemente usado para se referir aos países da América Latina, exceto o Brasil

LFL: Like-for-Like, aplicável para medir o crescimento comparável

Consultora Natura: Revendedoras autônomas que não possuem vínculo formal de trabalho com a Natura

Programa Natura Crer Para Ver (CPV): Linha especial de produtos não cosméticos cujos lucros são repassados ao Instituto Natura, no Brasil, e investidos pela Natura em ações sociais nos demais países onde atuamos. Nossos consultores promovem essas vendas em benefício da sociedade e não obtêm ganhos.

Instituto Natura: é uma organização sem fins lucrativos criada em 2010 para fortalecer e expandir nossas iniciativas de Investimento Social Privado. O instituto tem nos permitido alavancar nossos esforços e investimentos em ações que contribuam para a qualidade do ensino público

NYSE: Bolsa de Valores de Nova York

P&L: Lucro e perda

PP: ponto percentual

PPA: Alocação do Preço de Compra - efeitos da avaliação do valor justo de mercado como resultado de uma combinação de negócios

Participação nos lucros: a participação nos lucros alocada aos funcionários no âmbito do programa de participação nos lucros

SEC: A Securities and Exchange Commission (SEC) dos EUA é uma agência reguladora independente do governo federal responsável por proteger os investidores, manter o funcionamento justo e ordenado dos mercados de títulos e facilitar a formação de capital

SG&A: Despesas com vendas, gerais e administrativas

SM&L: Despesas de vendas, marketing e logística

SLB: Sustainability-Linked Bond

SPT: Metas de Performance de Sustentabilidade

SSS: Vendas na mesma loja

TBS: The Body Shop.

UNI: Underlying Net Income.

11. Aviso Legal

O EBITDA não é uma medida em BR GAAP e não representa o fluxo de caixa para os períodos apresentados. O EBITDA não deve ser considerado uma alternativa ao lucro líquido como um indicador de desempenho operacional ou uma alternativa ao fluxo de caixa como um indicador de liquidez. O EBITDA não tem significado padronizado e a definição de EBITDA utilizada pela Natura pode não ser comparável com a utilizada por outras empresas. Embora o EBITDA não forneça, de acordo com o BR GAAP, uma medida de fluxo de caixa, a Administração adotou seu uso para medir o desempenho operacional da Empresa. A Natura também acredita que determinados investidores e analistas financeiros utilizam o EBITDA como um indicador de desempenho de suas operações e / ou de sua geração de caixa.

Este relatório contém declarações prospectivas. Estas declarações prospectivas não são fatos históricos, mas refletem os desejos e expectativas da administração da Natura. Palavras como "antecipar", "desejar", "esperar", "prever", "pretender", "planejar", "prever", "projetar", "desejar" e termos semelhantes identificam afirmações que necessariamente envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Os riscos conhecidos incluem incertezas que não se limitam ao impacto do preço e da competitividade do produto, a aceitação dos produtos pelo mercado, as transições dos produtos da Empresa e de seus concorrentes, aprovação regulatória, flutuações cambiais, dificuldades de fornecimento e produção e mudanças em vendas de produtos, entre outros riscos. Este relatório também contém alguns dados pró-forma, que são preparados pela Empresa exclusivamente para fins informativos e de referência e, como tal, não foram auditados. Este relatório está atualizado até a presente data e a Natura não se compromete a atualizá-lo em caso de novas informações e / ou eventos futuros.

Equipe de Relações com Investidores

Tel.: +55 (11) 4389-7881

ri@natura.net