

# Índice

## 1. Responsáveis pelo formulário

1.0 - Identificação	1
1.1 – Declaração do Diretor Presidente	2
1.2 - Declaração do Diretor de Relações com Investidores	3
1.3 - Declaração do Diretor Presidente/Relações com Investidores	4

## 2. Auditores independentes

2.1 / 2 - Identificação e remuneração	5
2.3 - Outras inf. relev. - Auditores	7

## 3. Informações financ. selecionadas

3.1 - Informações financeiras	8
3.2 - Medições não contábeis	9
3.3 - Eventos subsequentes às DFs	10
3.4 - Política destinação de resultados	11
3.5 - Distribuição de dividendos	14
3.6 - Dividendos-Lucros Retidos/Reservas	15
3.7 - Nível de endividamento	16
3.8 - Obrigações	17
3.9 - Outras inf. relev. - Inf. Financeiras	18

## 4. Fatores de risco

4.1 - Descrição - Fatores de Risco	21
4.2 - Descrição - Riscos de Mercado	57
4.3 - Processos não sigilosos relevantes	59
4.4 - Processos não sigilosos – Adm/Contr/Invest	63
4.5 - Processos sigilosos relevantes	64
4.6 - Processos repetitivos ou conexos	65
4.7 - Outras contingências relevantes	66
4.8 - Regras-país origem/país custodiante	67

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	68
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	69
5.3 - Descrição - Controles Internos	73

## Índice

5.4 - Programa de Integridade	77
5.5 - Alterações significativas	83
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	84
<b>6. Histórico do emissor</b>	
6.1 / 2 / 4 - Constituição / Prazo / Registro CVM	85
6.3 - Breve histórico	86
6.5 - Pedido de falência ou de recuperação	88
6.6 - Outras inf. relev. - Histórico	89
<b>7. Atividades do emissor</b>	
7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas	90
7.1.a - Infos. de sociedade de economia mista	100
7.2 - Inf. sobre segmentos operacionais	101
7.3 - Produção/comercialização/mercados	102
7.4 - Principais clientes	103
7.5 - Efeitos da regulação estatal	104
7.6 - Receitas relevantes no exterior	105
7.7 - Efeitos da regulação estrangeira	106
7.8 - Políticas socioambientais	107
7.9 - Outras inf. relev. - Atividades	109
<b>8. Negócios extraordinários</b>	
8.1 - Aquisição/alienação ativo relevante	110
8.2 - Alterações na condução de negócios	111
8.3 - Contratos relevantes	112
8.4 - Outras inf. Relev. - Negócios extraord.	113
<b>9. Ativos relevantes</b>	
9.1 - Outros bens relev. ativo não circulante	114
9.1.a - Ativos imobilizados	115
9.1.b - Ativos Intangíveis	116
9.1.c - Participação em sociedades	117
9.2 - Outras inf. relev. - Ativos Relev.	118
<b>10. Comentários dos diretores</b>	
10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	119

## Índice

10.2 - Resultado operacional e financeiro	145
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	151
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	152
10.5 - Políticas contábeis críticas	155
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	157
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	158
10.8 - Plano de Negócios	159
10.9 - Outros fatores com influência relevante	161
<b>11. Projeções</b>	
11.1 - Projeções divulgadas e premissas	163
11.2 - Acompanhamento das projeções	164
<b>12. Assembléia e administração</b>	
12.1 - Estrutura administrativa	165
12.2 - Regras, políticas e práticas em assembleias	170
12.3 - Regras, políticas e práticas do CA	171
12.4 - Cláusula compromissória - resolução de conflitos	172
12.5/6 - Composição e experiência prof. da adm. e do CF	173
12.7/8 - Composição dos comitês	176
12.9 - Relações familiares	177
12.10 - Relações de subord., prest. serviço ou controle	178
12.11 - Acordos /Seguros de administradores	179
12.12 - Outras inf. relev. - Assemb. e Adm	180
<b>13. Remuneração dos administradores</b>	
13.1 - Política/prática de remuneração	181
13.2 - Remuneração total por órgão	182
13.3 - Remuneração variável	188
13.4 - Plano de remuneração baseado em ações	189
13.5 - Remuneração baseada em ações	190
13.6 - Opções em aberto	191
13.7 - Opções exercidas e ações entregues	192
13.8 - Precificação das ações/opções	193

## Índice

13.9 - Participações detidas por órgão	194
13.10 - Planos de previdência	195
13.11 - Remuneração máx, mín e média	196
13.12 - Mecanismos remuneração/indenização	197
13.13 - Percentual partes relacionadas na rem.	198
13.14 - Remuneração - outras funções	199
13.15 - Rem. reconhecida - controlador/controlada	200
13.16 - Outras inf. relev. - Remuneração	201
<b>14. Recursos humanos</b>	
14.1 - Descrição dos recursos humanos	202
14.2 - Alterações relevantes-Rec. humanos	203
14.3 - Política remuneração dos empregados	204
14.4 - Relações emissor / sindicatos	205
14.5 - Outras informações relevantes - Recursos humanos	206
<b>15. Controle e grupo econômico</b>	
15.1 / 2 - Posição acionária	207
15.3 - Distribuição de capital	224
15.4 - Organograma dos acionistas e do grupo econômico	225
15.5 - Acordo de Acionistas	230
15.6 - Alterações rel. particip. - controle e Adm	231
15.7 - Principais operações societárias	232
15.8 - Outras informações relevantes - Controle e grupo econômico	236
<b>16. Transações partes relacionadas</b>	
16.1 - Regras, políticas e práticas - Part. Rel.	237
16.2 - Transações com partes relacionadas	238
16.3 - Tratamento de conflitos/Comutatividade	243
16.4 - Outras informações relevantes - Transações com partes relacionadas	244
<b>17. Capital social</b>	
17.1 - Informações - Capital social	245
17.2 - Aumentos do capital social	246
17.3 - Desdobramento, grupamento e bonificação	247
17.4 - Redução do capital social	248



## Índice

17.5 - Outras inf. relevantes-Capital social	249
<b>18. Valores mobiliários</b>	
18.1 - Direitos das ações	250
18.2 - Regras estatutárias que limitem direito de voto	251
18.3 - Suspensão de direitos patrim./políticos	252
18.4 - Volume/cotação de valores mobiliários	253
18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil	254
18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários	270
18.6 - Mercados de negociação no Brasil	271
18.7 - Negociação em mercados estrangeiros	272
18.8 - Títulos emitidos no exterior	273
18.9 - Ofertas públicas de distribuição	274
18.10 - Destinação de recursos de ofertas públicas	278
18.11 - Ofertas públicas de aquisição	279
18.12 - Outras inf. Relev. - Val. Mobiliários	280
<b>19. Planos de recompra/tesouraria</b>	
19.1 - Descrição - planos de recompra	281
19.2 - Movimentação v.m. em tesouraria	282
19.3 - Outras inf. relev. - recompra/tesouraria	283
<b>20. Política de negociação</b>	
20.1 - Descrição - Pol. Negociação	284
20.2 - Outras inf.relev - Pol. Negociação	285
<b>21. Política de divulgação</b>	
21.1 - Normas, regimentos ou procedimentos	286
21.2 - Descrição - Pol. Divulgação	287
21.3 - Responsáveis pela política	288
21.4 - Outras inf.relev - Pol. Divulgação	289

## 1. Responsáveis pelo formulário / 1.0 - Identificação

**Nome do responsável pelo conteúdo do formulário**

**João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira**

**Cargo do responsável**

Diretor Presidente/Relações com Investidores

## **1. Responsáveis pelo formulário / 1.1 – Declaração do Diretor Presidente**

### **1.1 - Declaração do Diretor Presidente**

Este item não é aplicável, considerando que o Diretor Presidente e o Diretor de Relações com Investidores já prestaram declarações individuais na Seção 1.3 deste Formulário de Referência.

## **1. Responsáveis pelo formulário / 1.2 - Declaração do Diretor de Relações com Investidores**

### **1.2 - Declaração do Diretor de Relações Com Investidores**

Este item não é aplicável, considerando que o Diretor Presidente e o Diretor de Relações com Investidores já prestaram declarações individuais na Seção 1.3 deste Formulário de Referência.

**1. Responsáveis pelo formulário / 1.3 - Declaração do Diretor Presidente/Relações com Investidores**

**NATURA COSMÉTICOS S.A.**  
CNPJ/ME nº 71.673.990/0001-77    Companhia Aberta    NIRE 35.300.143.183  
("Companhia")

**DECLARAÇÃO**

Eu, **João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira**, brasileiro, casado, engenheiro elétrico, portador da Cédula de Identidade RG nº 16.356.342 SSP/SP e inscrito no CPF/ME sob o nº 050.269.878-00, na qualidade de Diretor Presidente, Financeiro e de Relações com Investidores, declaro que:

- a. Reví o formulário de referência;
- b. Todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Instrução CVM nº 480, em especial aos arts. 14 e 19; e
- c. O conjunto de informações nele contido é um retrato verdadeiro, preciso e completo da situação econômico-financeira da Companhia e dos riscos inerentes às suas atividades e dos valores mobiliários por ela emitidos.

São Paulo, 31 de julho de 2020.



**JOÃO PAULO BROTTTO GONÇALVES FERREIRA**  
Diretor Presidente, Financeiro e de Relações com Investidores

**2. Auditores independentes / 2.1 / 2 - Identificação e remuneração**

<b>Possui auditor?</b>	SIM
<b>Código CVM</b>	418-9
<b>Tipo auditor</b>	Nacional
<b>Nome/Razão social</b>	KPMG Auditores Independentes S/S
<b>CPF/CNPJ</b>	57.755.217/0001-29
<b>Período de prestação de serviço</b>	09/03/2017
<b>Descrição do serviço contratado</b>	Execução dos trabalhos de auditoria independente com a finalidade de emissão do relatório dos auditores independentes sobre as Demonstrações Financeiras em BRGAAP e IFRS individuais e consolidadas dos exercícios sociais que se encerraram em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019 com a finalidade de emissão de um parecer contemplando o balanço patrimonial e as respectivas demonstrações do resultado, demonstrações do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixa, do valor adicionado e a sua adequação com as posições patrimonial e financeira. Adicionalmente, os auditores independentes foram contratados para as revisões das informações trimestrais individuais e consolidadas encerradas em 31 de março de 2017, 2018 e 2019, 30 de junho de 2017, 2018 e 2019 e 30 de setembro de 2017, 2018 e 2019.
<b>Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço</b>	Auditoria: 14.177,6 Não Auditoria: 1.827,9 (*) Total: 16.005,5 (*) Referem-se a serviços de conformidade tributária.
<b>Justificativa da substituição</b>	Não houve substituição dos auditores independentes.
<b>Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa do emissor</b>	Não houve substituição dos auditores independentes.

Nome responsável técnico	Período de prestação de serviço	CPF	Endereço
Rogério Hernandez Garcia	15/11/2017	251.505.688-13	Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, Torre A, 6º andar, Vila São Francisco, São Paulo, SP, Brasil, CEP 04711-904, Telefone (11) 39403104, Fax (11) 39403104, e-mail: rhgarcia@kpmg.com.br

<b>Possui auditor?</b>	SIM
<b>Código CVM</b>	287-9
<b>Tipo auditor</b>	Nacional
<b>Nome/Razão social</b>	Price Waterhouse Coopers Auditores Independentes
<b>CPF/CNPJ</b>	61.562.112/0001-20
<b>Período de prestação de serviço</b>	01/04/2020
<b>Descrição do serviço contratado</b>	Execução dos trabalhos de auditoria independente com a finalidade de emissão do relatório dos auditores independentes do exercício a findar em 31 de dezembro de 2020, contemplando o balanço patrimonial e as respectivas demonstrações do resultado, demonstrações do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixa, do valor adicionado, notas explicativas e a sua adequação com as posições patrimonial e financeira e revisões trimestrais em 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2020.
<b>Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço</b>	Não aplicável, tendo em vista que os trabalhos de auditoria independente da PwC serão executados a partir do exercício social de 2020.
<b>Justificativa da substituição</b>	Não houve substituição dos auditores independentes.
<b>Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa do emissor</b>	Não houve substituição dos auditores independentes.

Nome responsável técnico	Período de prestação de serviço	CPF	Endereço
Leandro Mauro Ardito	01/04/2020	157.009.658-95	Av. Francisco Matarazzo, 1400, Torre Torino - 10º, Água Branca, São Paulo, SP, Brasil, CEP 05001-903, Telefone (11) 36742000, e-mail: leandro.ardito@pwc.com

## 2. Auditores independentes / 2.3 - Outras inf. relev. - Auditores

### 2.3 - Outras Informações Relevantes

Nossas informações contábeis e das nossas controladas relativas ao exercício social encerrado em 2019 foram auditadas pela KPMG Auditores Independentes (“KPMG”). A partir do exercício social a ser encerrado em 2020, nossas informações contábeis e das nossas controladas passarão a ser auditadas pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. A substituição dos auditores independentes fez-se necessária por razões comerciais e contou com a anuência da KPMG.

No intuito de evitar a existência de conflitos de interesse, perda de independência ou objetividade dos auditores independentes, consoante o previsto no Regimento Interno do nosso Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças (“Comitê de Auditoria”):

- adotamos como procedimento consultar nossos auditores independentes antes da sua contratação para outros serviços que não os de auditoria externa, no sentido de assegurar que sua independência e a objetividade necessárias ao desempenho dos serviços de auditoria independente não sejam afetadas;
- a contratação de serviços não relacionados à auditoria externa depende da aprovação do Comitê de Auditoria, que deve avaliar a existência de conflito de interesses, independência, objetividade e riscos de interferência na condução dos trabalhos. Assim, devem ser avaliados os seguintes aspectos: o auditor não deve (i) auditar o seu próprio trabalho; (ii) exercer funções gerenciais no seu cliente; e (iii) promover os interesses do seu cliente; e
- após a análise da solicitação, o Comitê de Auditoria, se estiver de acordo com a contratação dos serviços, fará a recomendação de aprovação ao Conselho de Administração.



**3. Informações financ. selecionadas / 3.1 - Informações financeiras - Individual**

<b>(Reais Unidade)</b>	<b>Exercício social (31/12/2019)</b>	<b>Exercício social (31/12/2018)</b>	<b>Exercício social (31/12/2017)</b>
Patrimônio Líquido	3.392.677.000,00	2.574.102.000,00	0,00
Ativo Total	18.133.938.000,00	15.379.549.000,00	0,00
Rec. Liq./Rec. Intermed. Fin./Prem. Seg. Ganhos	14.444.690.000,00	13.397.419.000,00	0,00
Resultado Bruto	10.411.236.000,00	9.614.576.000,00	0,00
Resultado Líquido	392.391.000,00	548.379.000,00	0,00
Número de Ações, Ex-Tesouraria	0	430.408.758	0
Valor Patrimonial da Ação (Reais Unidade)	0,000000	3,800000	0,000000
Resultado Básico por Ação	0,000000	1,557400	0,000000
Resultado Diluído por Ação	0,00	1,56	0,00

### **3. Informações financ. selecionadas / 3.2 - Medições não contábeis**

#### **3.2 - Medições Não Contábeis**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

### **3. Informações financ. selecionadas / 3.3 - Eventos subsequentes às DFs**

#### **3.3 - Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

### 3. Informações financ. selecionadas / 3.4 - Política destinação de resultados

#### 3.4 - Política de destinação dos resultados

	Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2019	Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2018	Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2017
<b>a. Regras sobre retenção de lucros</b>	Nos termos do nosso Estatuto Social, sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).	Nos termos do nosso Estatuto Social, sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).	Nos termos do nosso Estatuto Social, sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).
<b>a.i. Valores das retenções de lucros</b>	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, registramos um lucro líquido no valor de R\$392.391.284,86, cuja destinação está transcrita abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Reserva de incentivos fiscais</u>: R\$75.452.244,99.</li> <li>- <u>Dividendo mínimo obrigatório e juros sobre capital próprio</u>: R\$110.670.532,07, correspondente em montante líquido a R\$94.069.952,26</li> <li>- <u>Reserva de retenção de lucros</u>: R\$206.268.507,80</li> </ul> <p>A retenção referente ao exercício de 2019 está fundamentada em orçamento de capital elaborado pela administração e aprovado pelo Conselho de Administração no dia 06 de julho de 2020, o que foi submetido à aprovação dos acionistas na Assembleia Geral Ordinária realizada na mesma data.</p>	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, registramos um lucro líquido no valor de R\$548.379.086,02, cuja destinação está transcrita abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Reserva de incentivos fiscais</u>: R\$43.737.161,13</li> <li>- <u>Dividendo mínimo obrigatório e juros sobre capital próprio</u>: R\$168.109.988,26, correspondente em montante líquido a R\$151.392.577,47</li> <li>- <u>Reserva de retenção de lucros</u>: R\$336.531.936,45</li> </ul> <p>A retenção referente ao exercício de 2018 está fundamentada em orçamento de capital elaborado pela administração e aprovado pelo Conselho de Administração no dia 21 de fevereiro de 2019, o que foi submetido à aprovação dos acionistas na Assembleia Geral Ordinária realizada em 12 de abril de 2019.</p>	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, registramos um lucro líquido no valor de R\$670.250.752,26, cuja destinação está transcrita abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Dividendo mínimo obrigatório e juros sobre capital próprio</u>: R\$ 213.840.043,58, correspondente em montante líquido a R\$201.651.536,38</li> <li>- <u>Reserva de retenção de lucros</u>: R\$456.411.000,00</li> </ul> <p>A retenção referente ao exercício de 2017 está fundamentada em orçamento de capital elaborado pela administração e aprovado pelo Conselho de Administração no dia 14 de março de 2018, o que foi submetido à aprovação dos acionistas na Assembleia Geral Ordinária realizada em 20 de abril de 2018.</p>
<b>a.ii. Percentuais em relação aos lucros totais declarados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Reserva de incentivos fiscais</u>: 19,23%</li> <li>- <u>Dividendo mínimo obrigatório e juros sobre capital próprio</u>: 28,20%</li> <li>- <u>Reserva de retenção de lucros</u>: 52,57%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Reserva de incentivos fiscais</u>: 7,98%</li> <li>- <u>Dividendo mínimo obrigatório e juros sobre capital próprio</u>: 30,66%</li> <li>- <u>Reserva de retenção de lucros</u>: 61,37%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Dividendo mínimo obrigatório e juros sobre capital próprio</u>: 31,90%</li> <li>- <u>Reserva de retenção de lucros</u>: 68,10%</li> </ul>

**3. Informações financ. selecionadas / 3.4 - Política destinação de resultados**

	<b>Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2019</b>	<b>Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2018</b>	<b>Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2017</b>
<b>b. Regras sobre distribuição de dividendos</b>	<p>Aos nossos acionistas é assegurado o direito ao recebimento de um dividendo mínimo obrigatório equivalente a 30% do nosso lucro líquido ajustado apurado no exercício.</p> <p>Nos termos do nosso Estatuto Social, o lucro líquido pode ser ajustado: (i) com o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas; (ii) com o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; e (iii) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar.</p>	<p>Aos nossos acionistas é assegurado o direito ao recebimento de um dividendo mínimo obrigatório equivalente a 30% do nosso lucro líquido ajustado apurado no exercício.</p> <p>Nos termos do nosso Estatuto Social, o lucro líquido pode ser ajustado: (i) com o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas; (ii) com o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; e (iii) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar.</p>	<p>Aos nossos acionistas é assegurado o direito ao recebimento de um dividendo mínimo obrigatório equivalente a 30% do nosso lucro líquido ajustado apurado no exercício.</p> <p>Nos termos do nosso Estatuto Social, o lucro líquido pode ser ajustado: (i) com o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas; (ii) com o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; e (iii) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar.</p>
<b>c. Periodicidade das distribuições de dividendos <sup>(1)</sup></b>	<p>Em 31 de dezembro de 2019, o artigo 28 do nosso Estatuto Social garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos. Sem prejuízo, poderíamos levantar balanços semestrais ou intermediários. O Conselho de Administração poderá deliberar a distribuição de dividendos a débito da conta de lucro apurado naqueles balanços. O Conselho de Administração poderá, ainda, declarar dividendos intermediários a débito da conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes naqueles balanços ou no último balanço anual.</p>	<p>Em 31 de dezembro de 2018, o artigo 28 do nosso Estatuto Social garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos. Sem prejuízo, poderíamos levantar balanços semestrais ou intermediários. O Conselho de Administração poderá deliberar a distribuição de dividendos a débito da conta de lucro apurado naqueles balanços. O Conselho de Administração poderá, ainda, declarar dividendos intermediários a débito da conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes naqueles balanços ou no último balanço anual.</p>	<p>Em 31 de dezembro de 2017, o artigo 28 do nosso Estatuto Social garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos. Sem prejuízo, poderíamos levantar balanços semestrais ou intermediários. O Conselho de Administração poderá deliberar a distribuição de dividendos a débito da conta de lucro apurado naqueles balanços. O Conselho de Administração poderá, ainda, declarar dividendos intermediários a débito da conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes naqueles balanços ou no último balanço anual.</p>

**3. Informações financ. selecionadas / 3.4 - Política destinação de resultados**

	<b>Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2019</b>	<b>Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2018</b>	<b>Exercício Social Encerrado em 31/12/ 2017</b>
<b>d. Restrições à distribuição de dividendos</b>	<p>Nos termos do nosso Estatuto Social, devemos distribuir dividendos a nossos acionistas em montante mínimo de 30% do seu lucro líquido (montante mínimo obrigatório).</p> <p>A distribuição de dividendos acima do montante mínimo obrigatório pode ensejar o vencimento antecipado das debêntures emitidas no mercado nacional e das notas (<i>notes</i>) emitidas por nós no mercado internacional, em 2017 e 2018, na hipótese de estarmos inadimplentes com as obrigações pecuniárias constantes dos documentos de emissão.</p> <p>De maneira geral, a restrição se funda na preservação de determinado nível do endividamento agregado da nossa Companhia e de seu grupo</p>	<p>Nos termos do nosso Estatuto Social, devemos distribuir dividendos a nossos acionistas em montante mínimo de 30% do seu lucro líquido (montante mínimo obrigatório).</p> <p>A distribuição de dividendos acima do montante mínimo obrigatório pode ensejar o vencimento antecipado das debêntures emitidas no mercado nacional e das notas (<i>notes</i>) emitidas por nós no mercado internacional, em 2017 e 2018, na hipótese de estarmos inadimplentes com as obrigações pecuniárias constantes dos documentos de emissão.</p> <p>De maneira geral, a restrição se funda na preservação de determinado nível do endividamento agregado da nossa Companhia e de seu grupo</p>	<p>Nos termos do nosso Estatuto Social, devemos distribuir dividendos a nossos acionistas em montante mínimo de 30% do seu lucro líquido (montante mínimo obrigatório).</p> <p>A distribuição de dividendos acima do montante mínimo obrigatório pode ensejar o vencimento antecipado das debêntures emitidas no mercado nacional e das notas (<i>notes</i>) emitidas por nós no mercado internacional, em 2017 e 2018, na hipótese de estarmos inadimplentes com as obrigações pecuniárias constantes dos documentos de emissão.</p> <p>De maneira geral, a restrição se funda na preservação de determinado nível do endividamento agregado da nossa Companhia e de seu grupo</p>

### **3. Informações financ. selecionadas / 3.5 - Distribuição de dividendos**

**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

### **3. Informações financ. selecionadas / 3.6 - Dividendos-Lucros Retidos/Reservas**

#### **3.6 - Declaração de Dividendos à Conta de Lucros Retidos ou Reservas**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.



**3. Informações financ. selecionadas / 3.7 - Nível de endividamento**

<b>Exercício Social</b>	<b>Soma do Passivo Circulante e Não Circulante</b>	<b>Tipo de índice</b>	<b>Índice de endividamento</b>	<b>Descrição e motivo da utilização de outro índice</b>
<b>31/12/2019</b>	7.902.990.829,00	Índice de Endividamento	2,49000000	

**3. Informações financ. selecionadas / 3.8 - Obrigações**

<b>Exercício social (31/12/2019)</b>							
Tipo de Obrigação	Tipo de Garantia	Descrever outras garantias ou privilégios	Inferior a um ano	Um a três anos	Três a cinco anos	Superior a cinco anos	Total
Empréstimo	Garantia Real		-494.793,00	202.725.000,00	0,00	0,00	202.230.207,00
Financiamento	Garantia Real		81.209.561,00	0,00	0,00	0,00	81.209.561,00
Financiamento	Quirografárias		20.118.004,00	112.122.042,00	0,00	0,00	132.240.046,00
Títulos de dívida	Quirografárias		246.017.611,00	2.430.309.110,00	1.574.904.442,00	0,00	4.251.231.163,00
Títulos de dívida	Outras garantias ou privilégio	Covenants financeiros e não financeiros	61.002.789,00	3.029.487.561,00	0,00	0,00	3.090.490.350,00
Financiamento	Outras garantias ou privilégio	Fianças Bancárias	63.119.147,00	82.470.338,00	0,00	0,00	145.589.485,00
<b>Total</b>			<b>470.972.319,00</b>	<b>5.857.114.051,00</b>	<b>1.574.904.442,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.902.990.812,00</b>

**Observação**

As informações referem-se às nossas demonstrações financeiras consolidadas.

### 3. Informações financ. selecionadas / 3.9 - Outras inf. relev. - Inf. Financeiras

#### 3.9 - Outras Informações Relevantes

Determinados valores e porcentagens incluídos neste documento foram arredondados, sendo que os totais apresentados em algumas tabelas podem não corresponder à soma aritmética dos números que os precedem.

Além disso, informamos que os seguintes eventos subsequentes foram incluídos nas informações trimestrais relativas ao primeiro trimestre de 2020, as quais listamos abaixo, considerando os termos do Ofício Circular/CVM/SEP/Nº 2/2020:

##### ***Efeitos do COVID-19 nas Demonstrações Financeiras***

A nossa administração não pode prever a extensão e a duração das medidas adotadas pelos governos nos países em que nós e nossas controladas operamos e, portanto, não pode prever os impactos diretos e indiretos da COVID-19 sobre nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira, incluindo:

- o impacto da COVID-19 nas condições financeiras e resultados operacionais, incluindo tendências e perspectivas econômicas gerais, recursos financeiros e de capital ou posição de liquidez;
- como as operações futuras podem ser impactadas;
- o impacto nos custos ou no acesso a capital e recursos de financiamento e na capacidade de cumprir os covenants dos contratos de crédito;
- se nós ou nossas controladas incorreremos em contingências relevantes relacionadas à COVID-19;
- como a COVID-19 poderia afetar os ativos no balanço patrimonial e a capacidade de registrar adequadamente esses ativos;
- antecipação de quaisquer perdas relevantes, aumentos nas provisões para perdas com crédito, encargos de reestruturação ou outras despesas;
- quaisquer mudanças nos julgamentos contábeis que tiveram ou são razoavelmente prováveis de ter um impacto relevante nesta demonstração financeira;
- o impacto na demanda por nossos produtos e das nossas controladas;
- o impacto na nossa cadeia de suprimentos e das nossas controladas;
- o impacto na relação entre custos e receitas; e
- outros impactos e consequências imprevistas.

No entanto, com base nas incertezas descritas acima, nós e nossas controladas estamos monitorando de perto a evolução da pandemia causada pelo COVID-19 e criamos comitês de crise em diversas áreas, incluindo os principais empregados para monitorar, analisar e decidir as ações para minimizar os impactos, garantindo a continuidade das operações e promovendo a saúde e segurança para todas as pessoas envolvidas em nossas operações.

Desde a data da aprovação da emissão das demonstrações financeiras, assim como desde o início da disseminação do vírus e das consequentes medidas restritivas impostas pelos governos, como o fechamento de negócios não essenciais e a movimentação de pessoas nas fronteiras, implementamos as seguintes principais medidas em nossas operações, alinhadas às recomendações e determinações das autoridades:

- incentivo aos nossos empregados e das nossas controladas para trabalhar remotamente e adoção de critérios essenciais para limitar as operações industriais e logísticas;

### 3. Informações financ. selecionadas / 3.9 - Outras inf. relev. - Inf. Financeiras

- adoção de novas medidas de segurança para os trabalhadores operacionais, como máscaras e procedimentos para deixar as pessoas a uma distância segura entre si;
- fechamento de lojas, onde e quando exigido pelas autoridades;
- replanejamento dos ciclos de vendas, priorizando itens de cuidados pessoais;
- aceleração da digitalização dos canais de vendas;
- ampla divulgação de nossa revista em formato digital;
- alteração dos critérios mínimos de pedido, *kits* iniciais e prazo aumentado para pagamentos de consultoras;
- monitoramento diário dos fornecedores para garantir o fornecimento.

Além dessas medidas, foi criado um comitê de crise focado em impactos financeiros, que monitora a nossa saúde financeira e das nossas controladas, com foco em caixa, *covenants* e resultados, propondo ações para minimizar a inevitável redução de vendas.

Entre essas ações, estão:

- corte de despesas discricionárias, como consultorias e eventos;
- congelamento de contratações e aumentos salariais;
- redução de despesas de *marketing*;
- redução de descontos ao consumidor;
- reduções nas despesas de viagem;
- redução de despesas de capital; e
- negociação com fornecedores para estender as condições de pagamento.

As ações e decisões acima são constantemente analisadas pela administração e pelos comitês, de acordo com a evolução dos cenários globais. Como resposta aos potenciais impactos de COVID-19, realizamos teste de *impairment* na data base de 31 de março de 2020 para as unidades geradoras de caixa que contém ágio de combinação de negócios.

#### Índices Financeiros

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, estávamos sujeitos a cláusulas de *cross-default* e de observação de índices financeiros (*covenants*) em razão de contratos de empréstimo e financiamento e valores mobiliários representativos de dívidas.

Para mais informações sobre índices financeiros, vide item 10.1 "f" deste Formulário de Referência. Abaixo, os contratos que estabelecem cláusulas de *cross-default*:

INSTRUMENTO FINANCEIRO	CONTRATADA
9ª Emissão de Debêntures Simples, em três séries	Pentágono S.A. DTVM
8ª Emissão de Debêntures Simples, em série única	Pentágono S.A. DTVM
7ª Emissão de Debêntures Simples, em duas séries	Simplific Pavarini DTVM Ltda.
6ª Emissão de Debêntures Simples, em três séries	Pentágono S.A. DTVM
Contratos de Financiamento com o BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social ("BNDES")
Cédulas de Crédito Bancário BNDES/FINAME	Itaú BBA;
Contratos de Financiamento FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos ("FINEP")
Contratos de fiança e outros pactos	Banco Safra S.A. e FINEP

**3. Informações financ. selecionadas / 3.9 - Outras inf. relev. - Inf. Financeiras**

<b>INSTRUMENTO FINANCEIRO</b>	<b>CONTRATADA</b>
Contratos de Prestação de Fiança (BNDES)	Itaú Unibanco S.A. (fiador) e BNDES (favorecido)
Termos Gerais para Contratação de Operações de Derivativos	HSBC Brasil S.A. - Banco de Investimento
Contrato para a realização de Operações de "Swap" e Outras do Mercado de Derivativos	Citibank, N.A. - Filial Brasileira
Convênio para Celebração de Operações de Derivativos	Banco Itaú BBA S.A.
Convênio para Concessão de Financiamentos	Itaú Unibanco S.A.

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

### 4.1 - Descrições dos fatores de risco

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

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

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

#### a. à Companhia

#### ***Nossos negócios, operações e resultados podem ser impactados adversamente pela COVID-19.***

Não podemos prever a extensão, a duração e os impactos das medidas adotadas para a contenção do avanço do COVID-19 e das medidas de auxílio anunciadas pelos governos em todo o mundo, incluindo o Governo Federal, até a presente data, ou os resultados das medidas de auxílio nos países em que operamos e/ou vendemos os nossos produtos. Consequentemente, não podemos prever os efeitos diretos e indiretos da pandemia do COVID-19 e das respostas dos governos sobre os nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira, incluindo (i) o impacto do COVID-19 em nossa condição financeira e resultados operacionais, incluindo as tendências e perspectivas econômicas gerais, de capital, investimentos e recursos financeiros ou posição de liquidez, (ii) o impacto nas nossas operações futuras, (iii) o impacto em nossas despesas ou acesso a recursos de capital e financiamento, (iv) o surgimento de contingências relevantes relacionadas ao COVID-19, (v) como o COVID-19 irá afetar os ativos em nosso balanço patrimonial e a nossa capacidade de registrar oportunamente tais ativos, (vi) a antecipação de quaisquer perdas relevantes, aumentos nas provisões de perdas em operações de crédito, encargos de reestruturação ou outras despesas, (vii) quaisquer alterações na aplicação de julgamentos contábeis devido a dados novos ou revisados, (viii) o valor total da redução na demanda por bens e serviços e interrupções dos canais de venda, especialmente aqueles afetados pelas medidas de isolamento social, (ix) o impacto em nossa cadeia de suprimentos, (x) o impacto na relação entre custos e receitas, (xi) a incerteza econômica e social geral, incluindo o aumento nas taxas de juros, as variações nas taxas de câmbio, a inflação e o desemprego; (xii) o impacto da pandemia do COVID-19 em nossa capacidade de cumprir as obrigações relacionadas ao nosso endividamento, e (xiii) outros impactos e consequências imprevistas.

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

A extensão do impacto do COVID-19 em nosso desempenho operacional e financeiro dependerá de certos desenvolvimentos, incluindo a duração e propagação do surto e seu impacto sobre os nossos clientes, fornecedores e empregados, sendo todos incertos e imprevisíveis. O COVID-19 também apresenta riscos que podem afetar a execução das atividades de negócios dos nossos empregados, contratantes, fornecedores, clientes e outros parceiros por um período indeterminado de tempo, incluindo quaisquer paradas que podem vir a ser solicitadas ou impostas por autoridades governamentais e que podem vir a ter um efeito adverso relevante sobre os nossos resultados operacionais, situação financeira e liquidez. Além disso, na medida em que a pandemia do COVID-19 afeta adversamente os nossos negócios, resultados operacionais, condição financeira e liquidez, ela também pode ter o efeito de aumentar muitos dos outros riscos aos quais estamos expostos, como aqueles relacionados ao nosso nível de endividamento, nossa necessidade de gerar fluxos de caixa suficientes para atender tal endividamento, nossa capacidade de cumprir as obrigações contratuais que regem o nosso endividamentos e os impactos relacionados às divulgações em nossas demonstrações financeiras consolidadas a partir do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Se a pandemia ou a desaceleração econômica resultante continuarem a piorar, poderemos estar sujeitos à perda de negócios, o que pode ter um impacto relevante em nossa posição financeira e fluxo de caixa.

***Se não tivermos êxito na implementação de nossa estratégia, nossos negócios, nossa condição financeira e nossos resultados podem ser afetados negativamente.***

Se não tivermos êxito em implantar as principais iniciativas que fazem parte de nossa estratégia de gestão de marca, podemos sofrer um impacto negativo na nossa capacidade de (i) fortalecer a nossa marca, assim como nossas outras marcas e submarcas, e sua associação com o bem-estar pessoal, qualidade, inovação e sustentabilidade; (ii) desenvolver proposta de valor e produtos inovadores; (iii) desenvolver com êxito novos produtos nos segmentos de mercado em que atuamos, identificar novas matérias primas, tecnologias e fabricar produtos que respondam às necessidades atuais e tendências do mercado; e (iv) proteger nossas marcas registradas e outros direitos de propriedade intelectual.

A não implantação de outras iniciativas de crescimento também podem afetar negativamente nossos negócios, condições financeiras e resultados das operações e impactar nosso êxito em (i) atingir taxas sustentáveis de crescimento e rentabilidade em nossos mercados atuais e identificar com êxito oportunidades em novos mercados; (ii) expandir a base de revendedores autônomos no Brasil e nos demais mercados que atuamos na América Latina, com aumento de produtividade; (iii) atingir taxas importantes de crescimento e lucratividade do modelo comercial chamado “Rede Natura” (evolução da venda direta que conecta digitalmente consultoras, consumidores e a nossa Companhia), considerando a expansão no Brasil e as operações internacionais; (iv) seguir com nosso plano de expansão no varejo e distribuição de alguns de nossos produtos em redes de farmácias credenciadas; (v) garantir os padrões de qualidade, segurança e eficácia de nossos produtos; (vi) melhorar a eficiência operacional dos nossos equipamentos e instalações existentes; e (vii) manter os nossos sistemas de tecnologia da informação em operação, evitando rupturas, panes, falhas e limitações de integração.

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

***Caso falhemos em atualizar nosso portfólio de produtos continuamente, podemos não obter êxito na expansão de nossa rede de revendedores autônomos.***

Um elemento crítico de nossa estratégia é a capacidade de mantermos relações próximas com nossos revendedores autônomos. Uma das maneiras de manter tais relacionamentos é a renovação contínua de nosso portfólio de produtos inovadores e atraentes. A nossa capacidade de evoluir continuamente o nosso portfólio depende de uma variedade de fatores, incluindo nossa capacidade de prever as exigências do mercado e usar novas matérias-primas e tecnologias. Se não obtivermos sucesso em renovar continuamente o nosso portfólio de produtos, nossa capacidade de manter e aumentar a nossa rede de revendedores autônomos pode ser afetada, impactando, assim, a base de consumidores finais de nossos produtos.

***Se não tivermos êxito em utilizar de forma eficaz ou proteger nossos direitos de propriedade intelectual, nossos negócios, condição financeira e nossos resultados podem ser afetados negativamente.***

Nosso sucesso depende significativamente da nossa capacidade de proteger as nossas marcas atuais e futuras (incluindo as marcas próprias) e de defender os nossos direitos de propriedade intelectual, incluindo nomes de domínio, segredos industriais e *know-how*. Se não tivermos êxito em utilizar de forma eficaz ou proteger os nossos direitos de propriedade intelectual, especialmente patentes e marcas, a nossa posição competitiva pode ser afetada negativamente. O mercado dos nossos produtos depende de forma significativa do valor associado às nossas inovações, à diversificação do portfólio de produtos, e do reconhecimento e valor dos nossos ativos intangíveis. Nossa propriedade intelectual, incluindo, mas não se limitando a patentes, desenhos industriais, marcas, submarcas, direitos autorais e segredos comerciais, é muito importante para nós. Possuímos patentes, desenhos industriais e marcas relevantes que são utilizadas na comercialização e distribuição dos nossos principais produtos nos países em que operamos.

Também existe o risco de, por omissão, deixarmos de renovar uma marca em tempo hábil ou de os nossos concorrentes contestarem ou invalidarem uma marca existente ou futura emitida ou licenciada por nós. Não podemos garantir que as medidas que tomamos para proteger nosso portfólio de direitos de propriedade intelectual serão suficientes ou que terceiros não infringirão ou desviarão nossos direitos. Se não conseguirmos proteger nossos direitos de propriedade intelectual contra infração ou apropriação indébita, o desenvolvimento dos nossos negócios pode ser afetado negativamente.

Adicionalmente, a falsificação e a imitação já ocorreram com diversos produtos de consumo, incluindo cosméticos. Como a nossa marca é conhecida mundialmente, já sofremos falsificação e imitação dos nossos produtos. Não podemos garantir que a falsificação e a imitação não ocorram ou, se ocorrerem, que poderemos detectar e resolver o problema de maneira eficaz. Qualquer falsificação ou imitação pode impactar negativamente nossa reputação e o nome da nossa marca, podendo levar à perda de confiança do consumidor e, conseqüentemente, afetar adversamente os nossos resultados operacionais.

Além disso, embora a maior parte da nossa propriedade intelectual relevante seja registrada em certos países estrangeiros em que atuamos, pode não haver garantia dos direitos associados a essa propriedade intelectual nesses países. Do mesmo modo, não há como garantir que os direitos associados à propriedade intelectual serão respeitados e não serão contestados por terceiros na esfera administrativa ou na esfera judicial, seja no Brasil ou no exterior. Os custos necessários para proteger os nossos direitos de propriedade intelectual, seja pela via extrajudicial ou por meio de processos legais ou administrativos, podem ser significativos.



## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Também, pode haver litígios referentes a alegações de violação ou invalidade por terceiros, na medida em que buscamos ativamente a inovação no setor de cosméticos e produtos de higiene pessoal para aumentarmos o valor do nosso portfólio de propriedade intelectual. Um resultado negativo em tais litígios ou em qualquer processo semelhante pode afetar adversamente nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais. Além disso, o desvio da atenção e dos recursos da administração ao abordar qualquer reivindicação de litígio relacionado à propriedade intelectual, independentemente da sua validade, pode ser significativo e afetar adversamente os nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais.

***Nossas marcas podem sofrer uma desvalorização caso surja qualquer problema que traga prejuízos à nossa imagem.***

As decisões de compra por parte dos consumidores são afetadas por fatores como o reconhecimento da marca, qualidade, segurança e eficácia de nossos produtos e do nosso compromisso com o meio ambiente. Se nossa estratégia de *marketing*, incluindo campanhas publicitárias e promocionais, não tiver êxito, e se não conseguirmos administrar com sucesso as épocas oportunas para divulgação de nossos produtos, ou se nossos consumidores finais acreditarem que os produtos de nossos competidores sejam mais atrativos, nossas atividades, situação financeira e resultados operacionais poderão ser adversa e materialmente afetados.

***A interrupção de nossas atividades nas unidades de pesquisa e desenvolvimento, produção e distribuição pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.***

Nós desenvolvemos e produzimos uma parcela significativa dos nossos produtos nas nossas próprias plantas produtivas. Nós estamos expostos a certos riscos inerentes a nossa pesquisa, produção, distribuição e desenvolvimento de atividades, incluindo acidentes industriais, ações ambientais, greves e outras disputas trabalhistas, interrupções em logística, fornecimento de energia, sistema de informações, perda total ou parcial de unidades operacionais, controle de qualidade dos produtos, segurança, requisitos de licença específicos e outros fatores regulatórios, assim como desastres naturais e outros fatores externos, sobre os quais não temos controle. Por exemplo, usamos substâncias inflamáveis e explosivas, como álcool, na produção dos nossos produtos. Esses produtos inflamáveis e explosivos estão guardados em nossas unidades operacionais e podem danificar nossas instalações. Acidentes em nossas unidades operacionais, especialmente em nossa planta industrial principal em Cajamar, no Estado de São Paulo, pode expor-nos a riscos relacionados a perda total ou parcial das nossas unidades, a depender da severidade dos acidentes.

Além disso, utilizamos de produção terceirizada para determinados produtos. Assim, como uma companhia envolvida na produção, distribuição e pesquisa e desenvolvimento em escala global, estamos sujeitos aos riscos inerentes de tais atividades executadas por nossos produtores terceirizados. Esses riscos a que nós e nossos produtores terceirizados estamos expostos, incluindo acidentes industriais, eventos ambientais, incêndios, greves e outras disputas trabalhistas ou industriais, interrupções na logística e sistemas de informação (como sistema de *ERP*), perda ou depreciação de locais estratégicos de produção e de distribuição, questões de controle de qualidade de produção, preocupações relacionadas à segurança, requisitos de licenças e outras questões governamentais e regulatórias, assim como desastres naturais, surtos de doença e pandemias, como por exemplo, a pandemia do COVID-19, disputas de fronteiras, atos de terrorismo e outros fatores externos, sobre os quais não possuímos controle. Além disso, não há garantia de que todos os nossos produtores terceirizados cumprirão suas obrigações sobre os contratos de prestação de serviços, com eles assinados. Se qualquer de nossos produtores terceirizados se deparar com

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

qualquer situação que afete seus resultados, ou se qualquer de nossos produtores terceirizados falharem em cumprir suas obrigações, isso pode afetar nossa habilidade de entregar nossos produtos ao mercado, o que pode ter um efeito material adverso nos nossos negócios, prospectos, condição financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxo de caixa.

Adicionalmente, vários de nossos empregados são representados por sindicatos e cobertos por negociação coletiva ou acordos trabalhistas semelhantes, os quais estão sujeitos a renegociação periódica dentro dos prazos estabelecidos por lei. Greves e paralisações ou outras interrupções trabalhistas em qualquer uma de nossas instalações ou distúrbios trabalhistas que interrompem nossos fornecedores de bens ou serviços de terceiros podem ter um efeito adverso relevante em nossos negócios e resultados operacionais.

Esses riscos podem ser potencializados pelos nossos esforços em aumentar a consolidação das unidades, abrangendo nossas unidades de produção, distribuição e fornecimento, especialmente se não tivermos êxito em aumentar nossa resiliência referente a interrupções operacionais ou aprimorar nosso planejamento para a recuperação de desastres. A perda ou dano de qualquer das nossas unidades ou centros, ou de qualquer dos nossos produtores terceirizados, pode ter um efeito material adverso nos nossos negócios, prospectos, condição financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxo de caixa.

***Nosso sucesso depende, parcialmente, da qualidade, segurança e eficácia de nossos produtos e o risco de contaminação pode resultar em responsabilizações e afetar adversamente nossos negócios.***

Nosso sucesso depende, em parte, da qualidade, segurança e eficácia de nossos produtos. Podemos estar sujeitos a reivindicações de responsabilidade se nossos produtos forem considerados impróprios para uso humano ou causar doenças. Os produtos podem se tornar impróprios para uso humano devido à contaminação dos ingredientes, acidentais ou não, e adulteração ilegal. A contaminação dos ingredientes de nossos produtos pode ocorrer durante os processos de transporte, produção, distribuição e vendas devido a razões desconhecidas por nós ou fora de nosso controle. A ocorrência de tais problemas pode resultar em *recalls* de produtos e/ou sanções regulatórias, que causarão sérios danos à nossa reputação e marca, além da perda de receita. Não podemos garantir que tais incidentes não ocorrerão no futuro. Além disso, a publicidade adversa sobre esses tipos de preocupações relacionadas à nossa marca ou ao setor como um todo, legítimo ou não, pode desencorajar os consumidores a comprar nossos produtos. Se os consumidores perderam a confiança em nossa marca, poderemos experimentar quedas de longo prazo em nossas vendas, resultando em perdas que talvez não consigamos recuperar.

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

Se as operações em nossos centros de distribuição ou as operações de nossos fornecedores bem como prestadores de serviço forem afetadas adversamente por fatores fora de nosso controle, como incêndios, desastres naturais, surtos de doenças ou pandemias, como o COVID-19, falta de energia, falhas nos sistemas, queimadas e desmatamentos florestais, entre outros, e caso nenhum outro fornecedor ou centro de distribuição seja capaz de atender à demanda da região afetada, a distribuição de produtos para as regiões em que atuam os fornecedores e/ou centro de distribuição afetados serão prejudicadas, o que pode nos afetar adversamente. Nossas operações podem ser afetadas material e adversamente, se não conseguirmos encontrar novos fornecedores, abrir novos centros de distribuição ou expandir nossos centros de distribuição existentes, a fim de atender à demanda de fornecimento dos nossos clientes. Com efeito, especialmente no que diz respeito aos

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

nossos produtos cujo processo de produção envolve a utilização de ingredientes oriundos de bioativos obtidos por nossos fornecedores em região de floresta, qualquer evento que possa destruir o bioma em questão e que prejudique a sustentabilidade da economia da região afetada pode ter efeito adverso relevante sobre a nossa cadeia de suprimentos e gerar, conseqüentemente, riscos importantes relacionados ao nosso processo de manufatura de produtos identificados com a nossa marca e a logística de nossos produtos.

Além disso, qualquer interrupção, falha ou mudança significativa na infraestrutura de logística, que nós ou nossos fornecedores utilizamos para entrega de produtos em nossos centros de distribuição, podem impedir a entrega oportuna ou bem-sucedida dos produtos a nossos clientes e afetar adversamente nossas operações.

Nossa rede de distribuição é sensível à flutuação do preço do petróleo e qualquer aumento no preço, interrupção no fornecimento, ou escassez de combustível, pode resultar em custos de remessa e afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais.

Adicionalmente, se forem adotadas normas rigorosas para combater o tráfego nas ruas, impondo maiores restrições na entrega de produtos a nossos clientes, dentro de certas horas do dia, em determinadas localidades onde operamos, nossa capacidade de distribuir produtos tempestivamente aos nossos clientes poderá ser afetada. Um aumento geral no tráfego nas ruas também pode impactar nossa habilidade de distribuir produtos aos nossos clientes tempestivamente. Além disso, nosso *e-commerce* está sujeito a riscos similares e conforme o expandimos, esses riscos podem afetar nossa capacidade de entregar produtos aos nossos consumidores finais tempestivamente. Qualquer incapacidade de entregar com rapidez e sucesso os produtos que vendemos aos nossos consumidores, através do nosso *e-commerce*, pode resultar na perda de seus negócios e material e adversamente afetar nossa reputação, o que pode ter um impacto adverso nas nossas vendas.

### ***Estamos expostos a riscos que podem comprometer a nossa eficiência operacional.***

Existem diversos processos operacionais necessários para a viabilização do negócio em todas as etapas de pesquisa, fabricação, distribuição, e desenvolvimento de produtos. A não formalização desses processos, sua errônea execução ou a limitação da tecnologia empregada nos mesmos podem interferir diretamente na nossa eficiência, gerando custos superiores aos ideais.

### ***Não temos seguro contra todos os riscos que afetam as nossas atividades e as nossas apólices de seguro atuais podem não ser suficientes para cobrir todas as perdas e/ou responsabilidades que podem vir a ser incorridas no curso de nossas operações.***

Não podemos garantir que as nossas apólices de seguro atuais estarão sempre disponíveis ou serão suficientes para cobrir quaisquer danos resultantes de qualquer tipo de reclamação. Além disso, existem determinados riscos que podem não ser cobertos por nossas apólices, como guerra, força maior ou certas interrupções nos negócios. Também não podemos garantir que, quando nossas atuais apólices de seguro expirarem, seremos capazes de renová-las em termos suficientes e favoráveis. Reivindicações que não são cobertas por nossas apólices ou pela falha em renovar tais apólices de seguro podem nos afetar adversamente.

### ***Interrupção do nosso sistema de tecnologia da informação, ou sistemas de TI, provocada por falhas, erros, invasão de hackers, vírus e outros ataques de crimes cibernéticos, podem afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais e nos expor a determinados prejuízos.***

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Nossos negócios dependem em grande medida na confiabilidade e na segurança de nossos sistemas de tecnologia de informação, softwares e rede. Usamos sistemas de TI para apoiar nosso negócio. Nossos sistemas de TI e infraestrutura, assim como de terceiros, são essenciais para nossa performance. Dentre os sistemas de TI utilizados, podemos citar: sistemas de apoio de relatórios financeiros, ferramentas baseadas na web, assim como uma rede de comunicação e transferência de dados interna. Podemos, também, usar uma variedade de ferramentas tecnológicas (sistema de pedidos on-line, faturamento eletrônico e ferramentas de treinamento on-line) para apoiarmos e nos comunicarmos com nossos revendedores autônomos. Em muitos casos, utilizamos serviços terceirizados em vários aspectos para fornecer tais sistemas de TI. Nos últimos anos, empreendemos iniciativas para aumentar nossa confiança em sistemas de TI, o que resultou na terceirização de certos serviços e funções, como sistemas globais de TI de recursos humanos, suportes de *call-center*, serviços de suporte a representantes de vendas e outros processos de TI.

Qualquer um de nossos sistemas de tecnologia da informação, softwares, redes e infraestruturas de TI, ou aqueles de terceiros, estão sujeitos a falhas ou interrupções, que são inerentes no complexo cenário de aplicações localizadas à arquitetura de sistema. Incidentes originários de sistemas legados ou não integrados, ou ambos, assim como desastres naturais, incêndios, inundações, perda de energia, problemas e falhas relacionadas à rede de telecomunicações, ataques terroristas, arrombamentos, erros humanos, falhas de software, sabotagem, corrupção de dados e eventos similares também podem ocorrer. Outros riscos e desafios podem surgir à medida que atualizamos, modernizamos e padronizamos nossos sistemas de TI.

Nossos sistemas de tecnologia de informação e/ou de nossos fornecedores de serviços terceirizados também podem estar vulneráveis a vírus de computador, falhas na segurança de dados, invasões, corrupção de dados e interrupções semelhantes causadas por acesso não autorizado a esses sistemas. Dependemos de nossos empregados, revendedores autônomos e terceiros em nossas operações diárias e contínuas, que podem, como resultado de erro humano, ato ilícito ou falha, interrupção, ataque cibernético ou outra violação de segurança de sistemas de terceiros ou infraestrutura, expor-nos a riscos.

Nossos sistemas de TI ou de nossos fornecedores de serviços terceirizados podem ser acessados por usuários não autorizados, como criminosos cibernéticos, como resultado de uma falha, interrupção, ataque cibernético ou outra violação na segurança, expondo-nos a riscos. Como as técnicas usadas por criminosos cibernéticos mudam com frequência, estas falhas, interrupções, ataques cibernéticos ou outras violações de segurança podem passar despercebidos por um longo período de tempo. Uma falha, ataque cibernético ou outra violação de segurança dos nossos sistemas ou infraestrutura de TI ou de nossos fornecedores de serviços terceirizados, pode resultar no roubo, transferência, acesso não autorizado, divulgação, modificação, uso indevido, perda ou destruição de dados e/ou informações da nossa Companhia, dos empregados, dos revendedores autônomos, dos clientes, dos fornecedores ou outros dados de terceiros, incluindo dados sensíveis ou confidenciais, informações pessoais e propriedade intelectual. Adicionalmente, nossa capacidade de proteger e monitorar as práticas de nossos prestadores de serviços terceirizados, é mais limitada que nossa capacidade de proteger e monitorar nossos próprios sistemas de infraestrutura de TI. A ocorrência destes e quaisquer outros incidentes, pode danificar nossos sistemas e infraestrutura de TI, ou de terceiros, e afetar adversamente nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais.

Investimentos em segurança da informação são custosos e como ataques virtuais, continuam a evoluir, nós podemos ter que investir significativa quantidade de recursos a fim de continuar ou aprimorar nossas medidas protetivas ou investigar e remediar qualquer vulnerabilidade quanto a segurança da informação. Como uma empresa que opera globalmente, podemos ser impactados por

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

acordos comerciais entre nós e organizações de processamento, leis e regulamentos existentes e propostos e políticas e práticas governamentais relacionadas à segurança cibernética, privacidade e proteção de dados. Os dados, sistemas de TI e infraestrutura nossos e de prestadores de serviços terceirizados, podem ser vulneráveis. Não há nenhuma garantia de que nossos esforços prevenirão o fracasso, interrupção, ataque virtual, ou outra falha de segurança de nossos sistemas de TI e infraestrutura ou de prestadores de serviços terceirizados, ou de que nós detectaremos e responderemos corretamente se houver tal falha, interrupção, ataque virtual, ou outra falha de segurança. Qualquer falha, interrupção, ataque virtual, ou outra falha de segurança, pode afetar adversamente nossos negócios, incluindo nossa habilidade de expandir nossos negócios, causar danos à nossa reputação, resultar em custos elevados para tratar nossos dados internos, segurança e questões com o pessoal e resultar em violações às leis de privacidade aplicáveis e outras leis e obrigações financeiras externas, como multas governamentais, penalidades, procedimentos regulatórios, esforços de remediação, como notificação de violação e monitoramento de roubo de identidade e litigância privada de terceiros com potenciais custos significativos. Além disso, pode implicar em efeitos adversos na qualidade dos produtos e serviços por nós ofertados e, como resultado na demanda de consumidores e, portanto, no número de vendas. Poderia, ainda, resultar na deterioração da confiança dos nossos empregados, revendedores autônomos, consumidores ou fornecedores, o que poderia levá-los a interromper os negócios conosco, ou resultar em outras desvantagens competitivas.

***Divulgação não autorizada de informações sensíveis ou confidenciais do consumidor ou nossa falha ou a percepção dos consumidores que falhamos em cumprir com as leis de privacidade ou em endereçar corretamente matérias privadas que poderiam danificar relevantemente nossos negócios e posição com nossos consumidores.***

Nós coletamos, armazenamos, processamos e utilizamos certas informações do pessoal e outros dados dos consumidores referentes aos nossos negócios. Um risco significativo associado com os nossos negócios e comunicações em geral é a transmissão segura de informação confidencial através de redes públicas. A percepção das preocupações com a privacidade das informações sensíveis ou confidenciais do consumidor, sendo ou não válida, pode nos afetar adversamente. Nós devemos assegurar que qualquer processo, coleção, uso, armazenamento, disseminação, transferência ou disposição de dados pelos quais somos responsáveis cumpram com a proteção de dados e lei de privacidade aplicáveis. A proteção de dados dos nossos consumidores, empregados e companhia é essencial para nós. Atualmente, vários de nossos consumidores nos autorizam a cobrar suas contas de cartão de crédito diretamente. Nós contamos com sistemas (*softwares*) de monitoramento comercialmente disponíveis, a fim de promover a segurança de processamento, transmissão e armazenamento de informações confidenciais dos consumidores, tais como cartão de crédito e outras informações pessoais.

Nossas unidades e sistemas, quaisquer de nossas plataformas de *e-commerce* ou nossas lojas físicas, bem como aquelas dos nossos prestadores de serviços terceirizados podem ser vulneráveis a violações de segurança, fraude, atos de vandalismo, vírus de computador, informações mal utilizadas ou perdidas, erros humanos ou de programação ou eventos similares. Qualquer violação de segurança ou qualquer falha percebida envolvendo a apropriação indevida, perda ou qualquer disponibilização não autorizada de informação confidencial, bem como qualquer falha ou falha percebida, a fim de cumprir com leis, políticas, obrigações legais ou parâmetros industriais referentes à informação privada e proteção, seja por nós ou por fornecedores na nossa plataforma online, pode danificar nossa reputação, expor-nos a riscos de litigância e responsabilidade cível, sujeitar-nos a publicidade negativa, interromper nossas operações e danificar nossos negócios. Nós não podemos garantir que as nossas medidas de segurança irão prevenir falhas de segurança ou que falhas em as prevenir não terão um efeito adverso relevante para nós.

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

***A perda de membros da nossa administração, o enfraquecimento de nossa cultura corporativa e/ou a impossibilidade de atrair, reter e treinar pessoal chave pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.***

Acreditamos que a nossa capacidade de reter nossa vantagem competitiva depende, em grande parte, de nossos líderes executivos e da cultura corporativa que nossa administração promove. A perda de qualquer membro da nossa alta administração ou nossa incapacidade de atrair e reter gerentes experientes pode atrapalhar nossas operações e ter um efeito adverso em nossos negócios. Se os membros de nossa equipe de gerência sênior renunciarem, talvez não consigamos sustentar nossa cultura existente ou substituí-los por indivíduos da mesma experiência e qualificação. O pessoal-chave pode nos deixar por várias razões e é difícil prever o impacto dessas partidas, o que pode dificultar a implementação de nossos planos estratégicos e nos afetar adversamente.

Além disso, nosso sucesso futuro também depende da nossa capacidade de identificar, atrair, contratar, treinar, reter, motivar e gerenciar outras pessoas com habilidades e conhecimentos específicos. A concorrência por esse pessoal é intensa e talvez não consigamos atrair, contratar, treinar, reter, motivar e gerenciar com êxito pessoal qualificado, o que pode afetar adversamente os nossos negócios.

***Impossibilidade em atrair e reter nossos revendedores autônomos pode ter um efeito materialmente adverso em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.***

A inabilidade para atrair e reter nossos revendedores autônomos pode causar um efeito materialmente adverso em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais. Conduzimos nossos negócios nos países em que atuamos principalmente na forma de vendas diretas através de uma rede de revendedores autônomos, que compram e revendem nossos produtos, e consultoras de vendas independentes (consultoras líderes de negócios da nossa Companhia), que além de vender nossos produtos também são responsáveis por compartilhar informações e diretrizes de negócios para pequenos grupos de revendedores da nossa Companhia. Esses revendedores autônomos são nosso principal canal de vendas para nossos produtos e nossa expansão de negócios está vinculada ao crescimento da rede de revendedores.

Revendedores autônomos e consultoras líderes de negócios da nossa Companhia são revendedores autônomos que compram produtos diretamente de nós e os vendem para seus clientes. Não há acordo de exclusividade entre nós e nossos revendedores autônomos, nem exigimos um período mínimo de associação conosco. Em 31 de dezembro de 2019, nós tínhamos aproximadamente 1 milhão de consultoras Natura no Brasil e 0,7 milhão como consultoras fora do Brasil. Há uma alta taxa de rotatividade entre revendedores autônomos e consultoras líderes de negócios, o que é uma característica comum do negócio de vendas diretas. Nosso sucesso em atrair e reter revendedores autônomos depende de uma série de fatores, que incluem:

- manter relações próximas e de qualidade com nossos revendedores autônomos;
- continuar a criar produtos inovadores e de sucesso, o que é importante para garantir o interesse de revendedores autônomos em nossa empresa e da nossa marca;
- manter os preços médios de produtos que permitem aos nossos revendedores autônomos aumentarem seus lucros;

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

- percepção pública da nossa marca, da linha de produtos e do canal de vendas diretas;
- competitividade entre revendedores autônomos de outras empresas de vendas diretas;
- o nível de atendimento prestado a revendedores autônomos;
- condições macroeconômicas no Brasil e outros países em que operamos;
- executar com sucesso nossa estratégia digital;
- nossa habilidade para implementar com sucesso outras iniciativas no canal de venda direta;
- nossa habilidade em melhorar nossos catálogos e ofertas de produtos;
- as condições legais, administrativas e outras condições impostas aos consultoras de beleza independentes pelas autoridades dos países nos quais operamos; e
- nossa habilidade em melhorar nosso *marketing* e publicidade.

***Podemos não ter acesso a novos financiamentos em condições favoráveis para atender às nossas necessidades de capital e cumprir nossas obrigações financeiras.***

Contamos com a obtenção de financiamento e refinanciamento do endividamento existente para implementar nossa estratégia e operar e expandir nossos negócios. Porém, as recentes interrupções nos mercados de crédito e seus efeitos sobre as economias global e brasileira podem afetar adversamente nossa capacidade de aumentar capital, cumprir com obrigações financeiras, obter novos financiamentos ou refinar empréstimos existentes quando necessário, bem como aumentar o custo do endividamento futuro.

Uma volatilidade substancial e indisponibilidade de financiamento a taxas razoáveis nos mercados de capitais globais, bem como interrupções no mercado de crédito, tiveram um impacto negativo relevante nos mercados financeiros, bem como nas economias global e doméstica. Em particular, o custo do financiamento nos mercados globais de dívida aumentou substancialmente, restringindo a disponibilidade de fundos em tais mercados. Além disso, tal volatilidade resultou em um aumento dos custos para a obtenção de financiamento nos mercados de crédito, tendo em vista que muitos credores aumentaram as taxas de juros, adotaram políticas de empréstimos mais rigorosas, reduziram o volume e, em alguns casos, deixaram de oferecer financiamento em condições padrões de mercado. Se não conseguirmos obter novos financiamento ou refinar empréstimos existentes, quando necessário, ou obter ou renovar garantias de seguro, podemos enfrentar dificuldades para cumprir nossas obrigações financeiras ou explorar oportunidades de negócios. Esse cenário possível teria um efeito adverso relevante nos nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais.

Além disso, alguns dos instrumentos financeiros que poderão ser emitidos por nós exigem a manutenção de índices financeiros e o cumprimento de obrigações específicas. Inadimplementos relativos a esses instrumentos que não sejam sanados ou renunciados pelos respectivos credores poderão acarretar a decisão de vencimento antecipado de tais dívidas.

***Nós podemos encontrar dificuldades em abrir novas lojas e desenvolver nossas lojas já existentes.***

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Nosso crescimento é amplamente ligado à nossa habilidade em inaugurar novas lojas e desenvolver lojas já existentes e identificar e obter vantagens de novas oportunidades de negócio de forma bem-sucedida. Nossa habilidade em inaugurar novas lojas e desenvolver lojas já existentes de maneira bem-sucedida dependem de diversos fatores. Esses fatores incluem, entre outros, a disponibilidade de recursos financeiros ou de financiamento em termos aceitáveis, assim como nossa capacidade de identificar locais apropriados para novas lojas, o que envolve a coleta e análise de dados demográficos e de mercado, a fim de determinar se há demanda suficiente para os nossos produtos nos locais relevantes, bem como a aquisição imobiliária ou de negociação de contratos de aluguel em termos aceitáveis. Além disso, se consumidores nos mercados em que nos expandimos ou construímos lojas de novos formatos não forem receptivos a nossos conceitos de varejo ou então não forem receptivos a nossa presença nesses mercados, nós podemos ser afetados material e adversamente. Nós podemos também estar sujeitos a atrasos resultantes de mudanças legislativas, burocracia governamental ou eventos imprevistos ou de força maior, que podem resultar em aumentos de preço inesperados, não inclusos no nosso orçamento. Qualquer interrupção ou atraso na construção ou inauguração dos nossos projetos ou aumentos de custos podem interromper nossos negócios, diminuir nossas receitas esperadas no nosso plano de negócios e nos afetar adversamente.

Nosso crescimento orgânico, bem como crescimento decorrente de aquisições podem causar uma dificuldade relevante nos nossos recursos de gestão, operação e finanças. Nossa habilidade de administrar o crescimento futuro dependerá da nossa habilidade de continuar a implementar e melhorar sistemas de informação operacionais, de finanças e de administração em tempo oportuno e para treinar, motivar e administrar uma força de trabalho aumentada, incluindo nossa habilidade de recrutar pessoal qualificado com habilidades técnicas necessárias e experiência e integração da nossa força de trabalho existente com aquela de qualquer negócio que possamos adquirir. A falha em administrar efetivamente nossa expansão pode resultar em aumento de preços, declínio nas vendas e redução da lucratividade.

***Estamos sujeitos a riscos de conduta antiética, fraude, não aderência às regras e corrupção, assim como outras empresas de mesmo porte e com uma grande quantidade de profissionais.***

Estamos sujeitos a riscos relacionados à conduta antiética, fraude e não aderência às regras, assim como outras empresas de mesmo porte e com uma grande quantidade de profissionais, e estamos continuamente aprimorando nossos sistemas de gerenciamento de riscos por meio do fortalecimento do ambiente de controles internos visando abranger potenciais situações de desvios de comportamento. Entretanto, dadas as limitações inerentes que devem ser reconhecidas ao se considerar a eficácia de qualquer ambiente de controle, tais como a possibilidade de ocorrência da falha humana, interpretação errônea de instruções, negligência, conluio, etc., pode ser que nosso sistema de gerenciamento e controle de riscos não seja suficiente para prevenir algumas dessas situações.

Além disso, atos ilícitos definidos pela Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013, conforme alterada ("Lei nº 12.846/13"), podem ser praticados isoladamente por qualquer administrador, profissional, empregado, terceiros, prestadores de serviços, dentre outros vinculados à nós, ainda que sem o consentimento ou conhecimento da nossa administração (ou demais administradores, conforme o caso), estariam sujeitos às hipóteses de punibilidade previstas na Lei nº 12.846/13, incluindo o pagamento de multas relevantes. No caso de violações a tal lei, não podemos prever os impactos na nossa Companhia e em nossos negócios.



## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Ainda, a operação dos nossos negócios em nível mundial exige o cumprimento de leis e regulamentos de várias jurisdições, incluindo leis e regulamentos anticorrupção, como o *U.S. Foreign Corrupt Practices Act of 1977* (o "*FCPA*"), o *U.K. Bribery Act of 2010* ("*Bribery Act*"), a Lei nº 12.846/13, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, a Lei Federal nº 8.429, de 2 de junho de 1992, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997, a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, a Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, e sanções econômicas e comerciais, incluindo as administradas pelas Nações Unidas, pela União Europeia, pelo *Office of Foreign Assets Control of the U.S. Department of the Treasury* e pelo *U.S. Department of State* (em conjunto, "*Leis Anticorrupção*"). Em particular, o *FCPA* proíbe o fornecimento de qualquer coisa de valor a empregados estrangeiros com o objetivo de obter, manter ou garantir qualquer vantagem comercial imprópria nos negócios. Podemos vir a lidar com governos e empresas estatais, cujos empregados são considerados como estrangeiros para os fins do *FCPA*. Já as disposições do *Bribery Act* vão além de suborno de empregados públicos estrangeiros e são mais onerosas quando comparadas com as disposições do *FCPA* em diversos aspectos, incluindo jurisdição, não isenção de pagamentos de facilitação e multas.

Como resultado da realização de negócios em países estrangeiros, inclusive através de parceiros e agentes, estamos expostos a um risco de violação das Leis Anticorrupção e de políticas de sanções econômicas e comerciais. Alguns dos locais internacionais em que operamos têm sistemas legais em desenvolvimento e podem ter níveis mais altos de corrupção do que os países mais desenvolvidos. A nossa expansão contínua, as nossas operações mundiais, incluindo nos países em desenvolvimento, o desenvolvimento mundial de *joint ventures* e o emprego de agentes locais nos países em que operamos aumentam o risco de violações das Leis Anticorrupção e de políticas de sanções econômicas e comerciais. Tais violações são puníveis com penalidades civis, incluindo multas, negação de privilégios de exportação, liminares, apreensões de ativos, descumprimento de contratos governamentais (e rescisão de contratos existentes) e revogações ou restrições de licenças, bem como a aplicação de multas criminais e prisão. Além disso, quaisquer violações graves podem ter um impacto negativo na nossa reputação e, conseqüentemente, na nossa capacidade de celebrar futuros negócios.

Por fim, não há garantia de que as nossas políticas e procedimentos serão observados o tempo todo e detectarão e impedirão efetivamente violações das leis aplicáveis por um ou mais empregados, consultoras, agentes ou parceiros da nossa Companhia e, como resultado, podemos estar sujeitos a multas e conseqüências adversas relevantes em nossos negócios, condição financeira ou resultados operacionais e em nossa imagem.

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

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

***Nossas vendas comparáveis (comparable sales ou same store sales) de nossas lojas e o desempenho financeiro trimestral podem variar por vários motivos, o que pode resultar em um impacto adverso relevante no desempenho financeiro.***

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Nossas vendas comparáveis de lojas e os resultados operacionais trimestrais variaram no passado e presumimos que eles continuem a variar no futuro. Vários fatores afetam as nossas vendas comparáveis de lojas e o desempenho financeiro trimestral, incluindo:

- sazonalidade;
- mudanças na nossa estratégia mercadológica ou *mix*;
- a eficácia do nosso gerenciamento de inventário;
- tempo e concentração de novas aberturas de lojas, incluindo recursos humanos adicionais;
- requisitos e custos de pré-abertura e outros custos iniciais;
- canibalização das vendas existentes em novas lojas;
- níveis de despesas pré-abertura associadas a novas lojas;
- tempo e eficácia de nossas atividades de *marketing*, como novos produtos e *marketing* direto;
- anúncios de atividades, televisão e revistas;
- ações de nossos concorrentes novos ou existentes;
- condições econômicas gerais e, em particular, o ambiente de vendas no mercado de varejo; e
- armazenar a motivação e eficácia dos empregados.

Consequentemente, os nossos resultados trimestrais não são necessariamente indicativos dos resultados esperados para qualquer outro trimestre e as vendas comparáveis (*comparable sales* ou *same store sales*) das lojas para qualquer período futuro em particular podem diminuir. Nesse caso, o nosso resultado operacional pode variar significativamente.

### ***Estamos sujeitos aos riscos decorrentes dos nossos modelos de negócios de franquia.***

Nosso sucesso depende cada vez mais do resultado financeiro e da cooperação entre os franqueados da nossa marca, contudo, temos uma influência limitada sobre as suas operações. Nossas margens das lojas físicas de varejo surgem de duas fontes principais: taxas de lojas franqueadas (por exemplo, aluguel e *royalties* com base em um percentual de vendas, bem como as receitas de produtos que vendemos a nossos franqueados) e, em menor grau, vendas de lojas operadas pela empresa.

Nossos franqueados gerenciam seus negócios de forma independente e, portanto, são responsáveis pela operação diária de suas lojas. As receitas que obtemos das lojas franqueadas dependem amplamente da capacidade de nossos franqueados aumentarem suas vendas. Se nossos franqueados não apresentarem crescimento de vendas, nossas receitas e margens poderão ser afetadas negativamente. Além disso, se as tendências de vendas piorarem para os franqueados, seus resultados financeiros podem ser prejudicados, o que pode resultar em, entre outras consequências, fechamento de lojas ou atraso ou redução de pagamentos para nossa Companhia. Os esforços para a manutenção dos nossos modelos de negócios de franquia aumentarão essa dependência e o efeito desses fatores.

Nosso sucesso também depende cada vez mais da vontade e capacidade dos franqueados independentes de implementarem iniciativas relevantes e permanecerem alinhados conosco em planos operacionais, promocionais e de investimento intensivo de capital. A capacidade dos franqueados de contribuir para a consecução dos nossos planos depende em grande parte da disponibilidade de financiamento a taxas de juros razoáveis e pode ser impactada negativamente pelos mercados financeiros em geral ou pela credibilidade dos franqueados ou da nossa Companhia.

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Nosso desempenho operacional também pode ser afetado negativamente se os nossos franqueados tiverem problemas operacionais ou projetarem uma imagem inconsistente com a nossa marca e valores, principalmente se os nossos direitos contratuais e outras soluções forem limitados ou caros para serem exercidos ou, ainda, sujeitos a litígios. Se os franqueados não operarem com êxito as lojas de forma consistente com os nossos padrões, a imagem e a reputação das nossas marcas poderão ser prejudicadas, o que, por sua vez, poderá afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais.

***Podemos não conseguir executar a nossa estratégia para suprir o volume e/ou variedade suficientes de produtos a preços competitivos ou gerenciar adequadamente o nosso suprimento de estoque, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre a nossa Companhia.***

Nossos negócios dependem da nossa capacidade de obter estrategicamente um volume e variedade suficientes de produtos a preços competitivos. Além disso, podemos estocar excessivamente os produtos de baixa aceitação e ser forçados a sofrer reduções significativas. Não podemos garantir que continuaremos a identificar a demanda apropriada do cliente e a aproveitar as oportunidades de venda adequadas, o que pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios e resultados operacionais. Ainda, o excesso de estoque de determinadas mercadorias em nossos centros de distribuição pode torná-las obsoletas ou a sua validade pode expirar durante o tempo necessário para a sua entrega aos clientes. Além disso, o manuseio inadequado dos produtos pode resultar em quebra ou mau funcionamento.

Adicionalmente, se falharmos, ou qualquer fornecedor terceirizado de armazenagem falhar, em armazenar o nosso estoque em condições ideais, como temperatura e nível de umidade, a qualidade e o prazo de validade dos nossos produtos podem ser afetados e, como resultado, podemos sofrer danos à nossa reputação, o que pode afetar adversamente os nossos resultados operacionais.

***Qualquer aumento nos custos operacionais pode prejudicar os nossos resultados.***

Estamos sujeitos ao aumento nos custos operacionais, como o preço de eletricidade, água ou outras *utilities*, o que pode afetar adversamente o nosso resultado operacional.

**b. a seu controlador, direto e indireto, ou grupo de controle**

***Os interesses de nossos acionistas controladores podem ser conflitantes com os interesses de nossos outros acionistas.***

Nossos acionistas controladores têm o poder de, entre outras coisas, nomear a maioria dos membros do nosso Conselho de Administração e determinar o resultado de determinadas votações que requerem a aprovação dos acionistas, inclusive no que diz respeito a assuntos relacionados a transações com partes relacionadas, reorganizações societárias, alienação de ativos, parcerias, e o prazo, condições e valores de quaisquer pagamentos futuros de dividendos (sujeito a qualquer dividendo mínimo requerido pelo nosso estatuto social, que requeira nossa distribuição de um mínimo de 30% dos nossos lucros como dividendos ou juros sobre capital próprio em cada exercício social). Nossos acionistas controladores podem estar interessados em realizar aquisições, alienação de ativos ou parcerias, buscar financiamento ou realizar transações similares que possam ser objeto de conflito de interesses em relação aos demais acionistas.

***O nosso grupo pode não alcançar os benefícios esperados da aquisição da Avon.***

O sucesso da aquisição da Avon ("Transação") dependerá da capacidade da nossa sociedade controladora ("Natura &Co Holding") e da Avon em obter os benefícios esperados da integração das

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

respectivas operações. Não é possível garantir que a integração será realizada sem dificuldades, que podem incluir, entre outras coisas, a perda de empregados-chave, o desvio da atenção da administração, a interrupção de nossos respectivos negócios em andamento ou a ocorrência de possíveis inconsistências com os padrões, procedimentos e políticas da Natura &Co Holding. Além disso, a Natura &Co Holding pode ser obrigada a realizar despesas de capital e/ou investimentos inesperados, a fim de manter, integrar, aprimorar ou sustentar as suas operações. A integração das respectivas operações pode envolver custos e riscos financeiros adicionais, como a ocorrência de baixas inesperadas nos nossos resultados, possíveis efeitos adversos decorrentes de tratamentos fiscais e contábeis e responsabilidades imprevisíveis ou desconhecidas relacionadas à Avon. Todos esses fatores podem diminuir ou atrasar os efeitos esperados da Transação.

Mesmo que nossas respectivas operações sejam integradas com sucesso, o nosso grupo pode não obter todos os benefícios da Transação dentro do prazo esperado, incluindo o ganho de sinergias, redução de custos e oportunidades de crescimento, se houver. Além disso, nosso grupo pode não alcançar os benefícios operacionais ou estratégicos de longo prazo esperados da Transação.

O eventual aumento de investimentos em tecnologia, inovação de produtos e iniciativas de marca podem não acelerar o crescimento de nosso grupo. Se a Natura &Co Holding não conseguir atingir os seus objetivos em tempo hábil, os benefícios esperados da Transação poderão não ser alcançados na totalidade ou em parte. A incapacidade de realizar toda a extensão ou qualquer um dos benefícios esperados da Transação pode ter um efeito adverso relevante na condição financeira e nos resultados e fluxos de caixa da Natura &Co Holding, podendo limitar a sua capacidade e a da Avon.

Além disso, a pandemia do COVID-19 criou significativa volatilidade, incerteza e interrupção econômica, o que pode afetar adversamente os nossos planos de integração com a Avon, bem como afetar material e adversamente os nossos resultados operacionais, fluxos de caixa e posição financeira.

***Terceiros podem rescindir ou modificar contratos ou relacionamentos existentes com nossa Companhia, com a Natura &Co Holding ou com a Avon como resultado da conclusão da Transação.***

Possuímos contratos com clientes, empregados, consultoras líderes de negócios, revendedores autônomos, fornecedores, vendedores, distribuidores, proprietários, credores, licenciadores, parceiros de *joint ventures* e outros parceiros de negócios. Essas partes podem sentir incertezas quanto ao futuro de tais relacionamentos e podem atrasar ou adiar determinadas decisões de negócios, buscar relacionamentos alternativos com terceiros ou alterar seus relacionamentos comerciais atuais com a nossa Companhia, a Natura &Co Holding ou com a Avon, conforme o caso.

Além disso, nossos empregados atuais e em potencial, consultoras líderes de negócios e revendedores autônomos podem sentir incertezas sobre suas funções desde a conclusão da Transação, podendo tal incerteza afetar negativamente a nossa cultura corporativa e a da Avon. Não há garantia que conseguiremos atrair e reter talentos-chave, incluindo membros da nossa administração. Qualquer perda ou distração de clientes, empregados, consultoras líderes de negócios, revendedores autônomos, fornecedores, vendedores, distribuidores, proprietários, credores, licenciadores, parceiros de *joint ventures* e outros parceiros de negócios pode ter um efeito adverso relevante nos nossos negócios, nossa condição financeira, nossos resultados e fluxos de caixa, podendo limitar a nossa capacidade e da Avon de alcançar os benefícios previstos da Transação.

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

***A Natura &Co Holding está mais alavancada financeiramente em comparação com nossa situação ou com a situação da Avon anteriormente à conclusão da Transação, e uma parcela significativa do nosso fluxo de caixa pode vir a ser utilizada para cumprir as obrigações da Avon ou da Natura &Co Holding.***

Em 31 de dezembro de 2019, a Avon e a Natura &Co Holding possuíam R\$6.418,2 milhões (US\$1.592,2 milhões) e R\$10.786,4 milhões (US\$2.675,9 milhões), respectivamente, de dívida total consolidada, utilizando a taxa de câmbio informada pelo Banco Central do Brasil em 31 de dezembro de 2019 para reais em dólares norte-americanos de R\$4,031 por US\$1,00. Estamos sujeitos, portanto, aos riscos normalmente associados a montantes significativos de dívida, que podem ter consequências negativas para os nossos acionistas. O endividamento da Natura &Co Holding pode (i) exigir que uma parcela substancial do nosso fluxo de caixa seja utilizado para pagar tais obrigações, reduzindo assim a disponibilidade para financiar capital de giro, despesas de capital, pagamento de dividendos, aquisições estratégicas, expansão de operações e outras atividades; (ii) aumentar a nossa vulnerabilidade a condições econômicas e industriais adversas; (iii) limitar, juntamente com *covenants* financeiros e outras restrições de instrumentos de dívida, a nossa capacidade em contrair empréstimos adicionais ou alienar ativos; e (iv) nos colocar em desvantagem competitiva em comparação com os nossos concorrentes que têm dívidas menores.

A Natura &Co Holding e a Avon podem vir a ser obrigadas a refinarçar a totalidade ou parte das respectivas dívidas antes ou após os seus vencimentos, mas podem não ser capazes de cumpri-las em termos comercialmente razoáveis ou de forma alguma.

***A nossa exposição a potenciais efeitos adversos pode ter aumentado desde a conclusão da Transação.***

A integração de duas grandes empresas enfrenta desafios significativos e adiciona uma exposição potencial a efeitos adversos decorrentes de eventuais decisões judiciais, mudanças na legislação ou em regulamentações tributárias.

Além disso, a integração dos negócios do grupo com a Avon pode ter aumentado o número de realização de auditorias e recebimento de autos de infrações desde a conclusão da sua aquisição, tendo em vista que investigações, regulamentações ou decisões tributárias que nos afetam ou qualquer uma de nossas subsidiárias também podem vir a afetar a Avon como nossa subsidiária.

Portanto, desde a conclusão da Transação, alterações conjunturais que impactem a forma em o nosso grupo conduz os seus negócios podem vir a ter um efeito material adverso nos negócios combinados, tendo em vista que podem vir a afetar cada uma das subsidiárias que operam no Brasil, incluindo a Avon.

***A Natura &Co Holding pode não obter a redução de custos, o ganho de sinergias e outros benefícios que espera alcançar com a Transação.***

A combinação de duas empresas independentes é um processo complexo, caro e burocrático. Como resultado, precisamos dedicar atenção e recursos significativos da administração à integração das nossas práticas e negócios com a Avon. O processo de integração pode atrapalhar os negócios de uma ou de ambas as empresas e, se implementado de maneira ineficaz, pode impedir o alcance de todos os benefícios esperados com a Transação. A inabilidade em enfrentar os desafios envolvidos na combinação dos negócios, ou em obter os benefícios esperados, pode causar uma interrupção das atividades e prejudicar seriamente os resultados operacionais do nosso grupo. Além disso, a integração pode resultar em problemas inesperados, despesas, surgimento de passivos, perda de

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

clientes e desvio da atenção da administração, além da possível redução do preço das nossas ações. As dificuldades associadas à combinação dos respectivos negócios incluem, entre outras:

- gestão de uma empresa significativamente maior;
- coordenação de organizações geograficamente separadas;
- eventual desvio de foco e recursos gerenciais de outras oportunidades estratégicas e de questões operacionais;
- alinhamento e execução da nossa estratégia;
- retenção ou atração de revendedores autônomos e consultoras líderes de negócios;
- retenção de clientes atuais e atração de novos clientes;
- preservação da nossa cultura corporativa e retenção dos membros da administração, bem como demais empregados;
- integração de culturas corporativas únicas, que podem ser incompatíveis;
- possibilidade de suposições incorretas subjacentes às expectativas em relação ao processo de integração;
- consolidação de infraestruturas corporativas e administrativas e eliminação de duplicidades operacionais;
- coordenação dos esforços de distribuição e *marketing*;
- integração da tecnologia da informação, comunicações e outros sistemas;
- mudanças nas leis e regulamentações aplicáveis;
- gerenciamento de custos ou ineficiências tributárias associadas à Transação;
- despesas inesperadas ou atrasos relacionados à Transação; e
- obtenção de aprovações regulatórias.

Vários desses fatores estão fora do controle da Natura &Co Holding e qualquer um deles pode resultar no aumento de custos, diminuição da receita e desvio de tempo e energia da administração, o que pode impactar negativamente os negócios, a condição financeira e os resultados da Natura &Co Holding. Além disso, mesmo que a integração dos negócios da Natura &Co Holding e da Avon seja um sucesso, podemos não obter todos os benefícios esperados, incluindo o ganho de sinergias, a redução de custos ou o crescimento das vendas e oportunidades. Tais benefícios podem não ser alcançados dentro do prazo previsto ou de forma alguma. Como resultado, não podemos garantir que a combinação dos nossos negócios resultará no alcance de todos os benefícios previstos por nós.

***Desde a conclusão da Transação, a Natura &Co Holding está exposta a riscos que afetam a Avon.***

A Transação foi consumada em 3 de janeiro de 2020, data a partir da qual, a Natura &Co Holding se tornou única acionista da Avon. Dessa forma, os negócios, os resultados operacionais e a condição financeira da Natura &Co Holding serão afetados futuramente por quaisquer riscos aos quais a Avon esteja exposta. Fatores importantes que podem fazer com que os resultados reais das operações e a condição financeira da Avon sejam divergentes daqueles indicados nas declarações prospectivas incluem, entre outros:

- a capacidade da Avon de melhorar seu desempenho financeiro e operacional, executar totalmente a sua estratégia de negócios global, reverter a receita em declínio, melhorar as suas margens e o lucro líquido ou alcançar um crescimento lucrativo em seus principais mercados, bem como em mercados emergentes, em desenvolvimento e desenvolvidos, como o Brasil, México, Rússia e Reino Unido;

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

- condições que podem vir a afetar o amplo portfólio geográfico da Avon, fortemente focado em mercados emergentes, incluindo uma crise econômica geral, uma recessão global ou em uma ou mais de suas regiões ou mercados, como o Brasil, México ou Rússia, ou súbita interrupção nas condições de negócios e a capacidade de resistir a uma desaceleração econômica, recessão, inflação de custos, pressões de custos de *commodities*, instabilidade econômica ou política (incluindo variações nas taxas de câmbio), pressões ou condições competitivas ou outras de mercado, bem como o efeito de fatores econômicos, incluindo inflação e variações nas taxas de juros e nas taxas de câmbio, a designação da economia da Argentina como inflacionária e o efeito potencial de tais fatores nos negócios, nos resultados operacionais e na condição financeira da Avon, além das condições econômicas e comerciais em geral dos mercados da Avon, incluindo incertezas sociais, econômicas e políticas, como na Rússia e Ucrânia ou em qualquer outro lugar, e quaisquer sanções, restrições ou respostas às condições impostas por outros mercados nos quais a Avon opera;
- a capacidade da Avon de melhorar o capital de giro e gerenciar efetivamente contas e estoques duvidosos e implementar iniciativas para reduzir os níveis de estoque, inclusive por meio da recente reestruturação dos processos de estoque da Avon e o impacto potencial nos fluxos de caixa e obsolescência;
- a capacidade da Avon de reverter declínios em ativos representativos, aprimorar seus programas de liderança em vendas, gerar atividade representativa, aumentar o número de consumidores atendidos por representantes de vendas e seu envolvimento *online*, aprimorar a marca e a experiência do representante de venda e consumidor e aumentar a produtividade por meio da ativação em campo, programas de segmentação, ferramentas e capacitadores de tecnologia, investir no canal de venda direta, oferecer uma experiência de venda mais sociável e competir com outras organizações de venda direta para recrutar, reter e prestar serviços de manutenção a representantes de venda e continuar a inovar no modelo de venda direta;
- o efeito de riscos políticos, legais, fiscais (incluindo alterações nas alíquotas) e regulatórios impostos à Avon no exterior, em suas operações ou aos seus representantes de vendas, incluindo câmbio, preços, privacidade de dados ou outras restrições, adoção, interpretação e aplicação de leis estrangeiras, inclusive em jurisdições como o Brasil e a Rússia, e quaisquer alterações às mesmas, bem como revisões e investigações de órgãos regulatórios governamentais que iniciaram ou podem ocorrer periodicamente, incluindo, por exemplo, exame regulatório local;
- incertezas competitivas nos mercados da Avon, incluindo a concorrência de empresas do setor de bens de consumo, algumas delas maiores que a Avon e com maiores recursos;
- o impacto da volatilidade dos preços de energia, *commodities* e matérias-primas, mudanças nas tendências do mercado, hábitos de compra dos consumidores da Avon e mudanças nas preferências do consumidor, principalmente considerando a natureza global dos negócios da Avon e a condução de seus negócios em um canal, bem como o risco de escassez de produtos ou insumos resultante da concentração de fornecimento da Avon em poucos fornecedores;
- a capacidade da Avon de atrair e reter pessoal chave;
- outras interrupções inesperadas nas operações fora do controle da Avon como resultado de eventos como atos de terrorismo ou guerra, desastres naturais, situações de pandemia, falta de energia em grande escala e eventos semelhantes;
- os efeitos relacionados à pandemia do COVID-19 nos mercados em que a Avon opera globalmente;

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

- interrupções nos sistemas de tecnologia, e qualquer violação de segurança cibernética, incluindo qualquer violação de segurança dos sistemas da Avon ou de um fornecedor terceirizado que resulte em roubo, transferência ou divulgação não autorizada de informações de representantes de vendas, clientes, empregados ou da Avon ou conformidade com as leis e regulamentos de segurança e privacidade das informações no caso de um incidente que possa interromper as operações, resultar na perda de informações críticas e confidenciais e impactar negativamente a reputação e os resultados das operações da Avon e os custos relacionados para solucionar tais problemas e implementar medidas preventivas adequadas contra violações de segurança cibernética, bem como a capacidade da Avon de cumprir várias leis de privacidade de dados que afetam os mercados em que atua;
- alterações na classificação de crédito e o impacto dessas alterações nos custos, taxas, prazos, obrigações de serviços de dívidas, acesso a fontes de empréstimos e necessidades de capital de giro, bem como o impacto do endividamento da Avon, acesso a recursos e financiamento e capacidade de garantir financiamento a todos ou a taxas, em termos e condições favoráveis;
- a capacidade da Avon de identificar com êxito novas oportunidades de negócios, alianças estratégicas e alternativas estratégicas, além de identificar e analisar candidatos a parcerias e negociar e consumir tais parcerias;
- interrupção na cadeia de suprimentos ou nas operações de fabricação e distribuição da Avon;
- a qualidade, segurança e eficácia dos produtos da Avon;
- o sucesso das atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- a capacidade da Avon de proteger os seus direitos de propriedade intelectual; e
- o risco de um resultado adverso decorrente de qualquer litígio pendente e futuro ou da alteração da situação jurídica dos representantes de venda.

##### c. a seus acionistas

###### ***Os titulares de ações de nossa emissão poderão não receber dividendos.***

De acordo com a Lei das S.A. e nosso Estatuto Social, nossos acionistas fazem jus a um dividendo obrigatório de pelo menos 30% (trinta por cento) de nosso lucro líquido anual, conforme determinado e ajustado. Esses ajustes do lucro líquido para os fins de cálculo da base dos dividendos incluem contribuições a diversas reservas que efetivamente reduzem o valor disponível para o pagamento de dividendos. Nosso Estatuto Social também permite o pagamento de dividendos intermediários, limitados à reserva de capital ou à conta de lucros acumulados ou reservas de lucros existentes no último balanço anual ou semestral. Também podemos pagar juros sobre capital próprio, conforme descrito na legislação brasileira. Os dividendos intermediários e os juros sobre capital próprio declarados em cada exercício social podem ser imputados ao dividendo obrigatório resultante do exercício social em que são distribuídos.

A despeito da exigência do dividendo obrigatório podemos optar por não pagar dividendos aos nossos acionistas em qualquer exercício social, se o nosso Conselho de Administração reportar aos nossos acionistas que essas distribuições não seriam aconselháveis em vista de nossa condição financeira. Ademais, podemos vir a ser parte em diversos contratos financeiros e relativos a aquisições que podemos vir a realizar, alguns dos quais podem restringir nossa capacidade de pagar dividendos aos nossos acionistas em valor superior ao mínimo estabelecido em leis se estivermos em descumprimento com as obrigações previstas nos referidos contratos. Não



#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

podemos garantir que, no futuro, seremos capazes de atender às exigências necessárias para efetuar o pagamento de dividendos.

***Nossas futuras emissões de novos valores mobiliários podem resultar em uma diluição na participação de nossos acionistas.***

Podemos procurar aumentar nosso capital no futuro por meio de emissões públicas ou privadas de ações ou valores mobiliários conversíveis em ações. De acordo com o artigo 172 da Lei das S.A., podemos não ser obrigados a conceder direitos de preferência a nossos acionistas em caso de aumento de capital por meio de uma oferta pública de ações ou valores mobiliários conversíveis em ações, o que pode resultar em uma diluição na participação atual de nossos acionistas.

**d. a suas controladas e coligadas**

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

Continuamos a procurar oportunidades de investimento no setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal em todo o mundo, tanto em mercados onde já estamos presentes quanto em outros mercados, e poderemos considerar possíveis aquisições, parcerias ou alianças a qualquer momento. Quaisquer futuras aquisições, parcerias ou alianças e financiamentos poderiam ter um efeito relevante sobre nossos negócios, parcerias atuais, condição financeira e resultados operacionais, e não podemos garantir que completaremos qualquer transação almejada.

***A nossa inabilidade em integrar negócios ou em completar futuras aquisições de forma bem-sucedida pode limitar o crescimento futuro ou ser prejudicial aos nossos negócios em curso.***

De tempos em tempos, esperamos buscar aquisições a favor de nossos objetivos estratégicos. Em relação a quaisquer dessas aquisições, podemos enfrentar desafios significantes em administrar e integrar as operações expandidas ou combinadas, incluindo patrimônio adquirido, operações e pessoal. Não há garantia de que as oportunidades de aquisição serão disponíveis em termos aceitáveis ou no geral ou que poderemos obter financiamento necessário ou aprovações regulatórias para completar potenciais aquisições. A nossa habilidade em ter sucesso na implementação de nossa estratégia dependerá, até certo ponto, na habilidade de nossa administração em identificar, completar e integrar, de maneira bem-sucedida, aquisições comercialmente viáveis. Transações de aquisição podem interromper os nossos negócios em curso e distrair a administração de outras responsabilidades.

***Se não conseguirmos obter fluxos de caixa suficientes das nossas subsidiárias, nossos resultados e nossa situação financeira podem ser afetados.***

Somos um grupo composto por diversas empresas. Se os fluxos de caixa de nossas subsidiárias, diretas ou indiretas, não forem suficientes, nossos resultados operacionais e nossa situação financeira podem ser afetados de maneira adversa.

**e. a seus fornecedores**

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

***Nossos negócios dependem de um fornecimento estável e adequado de matérias-primas, que podem estar sujeitas a escassez no fornecimento ou atrasos na entrega.***

Fabricamos e embalamos a maioria dos produtos da nossa marca. As matérias-primas, consistindo principalmente de óleos essenciais, produtos químicos, recipientes e componentes de embalagens, são adquiridas de vários fornecedores. Adicionalmente, produzimos os catálogos que são utilizados por nossas(os) consultoras(es) de beleza independentes para vender nossos produtos. A perda de fornecedores ou uma interrupção significativa na cadeia de fornecimento de matérias-primas pode ter um efeito adverso significativo na fabricação e embalagem de nossos produtos, ou na produção de nossos catálogos. Esse risco pode ser exacerbado por nossa estratégia de compras coordenada globalmente, que alavanca volumes. Ações regulatórias, como restrições à importação ou à utilização de determinados produtos, em função de alterações do Marco Legal da Biodiversidade, ou restrições à exploração de áreas inseridas no Bioma Amazônico, por exemplo, também podem atrapalhar ou interromper nossa cadeia de fornecimento. Além disso, estamos sujeitos a aumentos nos custos ou, no pior cenário, impossibilidade de obtenção de matérias-primas e embalagens em decorrência de vários fatores sobre os quais não temos controle, como clima, produção agrícola, acesso legítimo a patrimônio genético e/ou conhecimento tradicional associado, condições econômicas, custos de transporte e processamento, que podem afetar adversamente nossas margens de lucro, se não conseguirmos repassar quaisquer custos mais elevados na forma de aumentos de preço dos nossos produtos ou, de outra forma, alcançar eficiências de custo na fabricação e distribuição. Adicionalmente, se nossos fornecedores falharem em utilizar práticas éticas de negócios ou em cumprir com as leis e regulamentos aplicáveis, tais como quaisquer leis contra o trabalho infantil ou análogo ao escravo, e de proteção ambiental, nossa reputação ou patrimônio poderão ser prejudicados devido à publicidade negativa ou a imposição de responsabilidades solidárias ou subsidiárias.

Se houver escassez de material ou atraso na entrega de materiais de embalagem, nossa capacidade de embalar e entregar nossos produtos acabados em nossos pontos de venda poderá ser impactada de forma adversa relevante e nossa reputação e vendas sofrerão danos materiais, o que poderá afetar adversamente nossos resultados.

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

Considerando a descentralização e terceirização das cadeias produtivas dos nossos fornecedores, não podemos garantir que eles não terão problemas relacionados a condições de trabalho, sustentabilidade, terceirização da cadeia produtiva e condições inadequadas de segurança ou que não irão utilizar tais práticas irregulares para reduzir os seus custos de produção. Se um número significativo dos nossos fornecedores se envolver em tais práticas, nossa reputação poderá ser prejudicada e, conseqüentemente, a percepção dos clientes sobre os nossos produtos poderá ser afetada negativamente, causando, assim, uma redução na nossa receita operacional líquida, resultados operacionais e preços de mercado.

***Podemos ser responsáveis pelas obrigações trabalhistas e previdenciárias de fornecedores terceirizados.***

De acordo com as leis trabalhistas brasileiras, se os prestadores de serviços terceirizados não cumprirem suas obrigações decorrentes das leis trabalhistas e de seguridade social, podemos vir a ser responsabilizados solidariamente por qualquer descumprimento, resultando em multas ou outras penalidades, que podem nos afetar adversamente. Também podemos ser responsabilizados por

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

lesões corporais ou mortes em nossas instalações de empregados de terceiros que nos prestam serviços, o que pode afetar adversamente nossa reputação, bem como os nossos negócios.

***Nossa dependência de terceiros para a fabricação de produtos pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados.***

Algumas de nossas controladas possuem uma dependência maior de terceiros para a fabricação de seus produtos. O encerramento ou o vencimento de acordos com terceiros contratados ou a impossibilidade de renovar esses acordos ou negociar novos acordos com outros parceiros em condições comparáveis podem prejudicar o desempenho financeiro e comercial destas empresas. Além disso, ao usarmos terceiros para fabricar nossos produtos, também estamos sujeitos às interrupções nas operações destes fornecedores pelos mesmos riscos apontados acima, incluindo acidentes industriais, eventos ambientais, interrupções na logística ou sistemas de informação (como o sistema ERP), perda ou enfraquecimento dos principais locais de fabricação ou distribuição, questões de controle de qualidade do produto, preocupações com segurança, requisitos de licenciamentos e outras questões regulatórias ou governamentais, bem como desastres naturais, pandemias, disputas fronteiriças, atos de terrorismo e outros fatores externos sobre os quais não temos controle. Ainda, a dependência de terceiros nos demanda um maior esforço para controlar custos, eficiência, pontualidade, qualidade e segurança de produtos.

**f. a seus clientes**

***Mudanças na preferência dos consumidores podem afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados.***

Operamos em um mercado que está sujeito a mudanças rápidas e imprevisíveis na demanda e tendências do consumidor. As mudanças na preferência dos consumidores ou diminuição na demanda podem afetar negativamente os resultados de nossas operações e perspectivas de crescimento. O sucesso de nossa estratégia de gestão de marca depende de nossa capacidade de prever, avaliar e reagir eficazmente às mudanças nos padrões de gastos dos consumidores e nas preferências relativas a produtos de beleza e afins. Nossa capacidade de competir depende em parte de nosso sucesso na criação de novos produtos, mas também da satisfação e preferências dos consumidores, conforme tendências em nossos mercados. As preferências e tendências podem mudar devido a uma variedade de fatores, tais como mudanças nas tendências demográficas, a variação nos atributos e ingredientes dos produtos, novas tendências de mercado, clima, publicidade negativa de ações judiciais contra nós ou nossos pares, ou fraqueza econômica em um ou mais dos mercados em que atuamos. Os consumidores também podem passar a comprar produtos dos concorrentes, ou a demanda por produtos em nosso segmento como um todo pode diminuir. Se não tivermos êxito em prever mudanças nas preferências e tendências de consumo, nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais podem ser adversamente afetados.

**g. aos setores da economia nos quais a Companhia atue**

***Nossa indústria é altamente competitiva e ações estratégicas dos nossos competidores podem enfraquecer nossa posição competitiva e afetar negativamente nossa lucratividade.***

Nós e outros varejistas competimos por capital, consumidores, empregados, produtos, serviços e outros aspectos importantes para nossos negócios. Na maioria dos segmentos dos negócios em que operamos, nós geralmente competimos com um grande número de varejistas multinacionais e brasileiros, bem como negócios locais.

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Esses competidores, alguns dos quais possuem uma maior presença no mercado em determinadas áreas geográficas, formatos de lojas e/ou para certas categorias de produtos, incluindo varejistas tradicionais, *e-commerce* e negócios de vendas em catálogo, companhias de vendas diretas e outras formas de comércio de varejo. Mudanças em precificações e outros termos negociados, condições contratuais ou práticas desses competidores podem nos afetar de forma relevante e adversa.

Além disso, o aumento da competição pode resultar em margens brutas reduzidas, um declínio na nossa posição de capital de giro e perda de parcela de mercado, qualquer destes pode nos afetar material e adversamente. Adicionalmente, nossos competidores podem conseguir direcionar mais recursos para investir em desenvolvimento dos negócios. Nossos competidores podem ser adquiridos, receber investimentos ou entrar em outras relações comerciais com companhias maiores, mais bem-sucedidas e bem financiadas em certas linhas de negócio. Ainda, as inaugurações de novas lojas ao nosso redor, seja por competidores atuais ou novos competidores, podem impactar a lucratividade de cada uma de nossas lojas, o que pode reduzir o nosso fluxo de caixa e lucros operacionais. Nós podemos ser relevante e adversamente afetados, na medida em que não tivermos a capacidade de competir, de forma bem-sucedida, com os nossos competidores.

A decisão de compra dos consumidores é afetada por fatores que incluem reconhecimento de marca, qualidade de produto e performance, disponibilidade de crédito e preferências subjetivas. Alguns dos nossos competidores podem dispor de investimentos de *marketing* substancialmente maiores que os nossos. Caso a nossa publicidade, promoção e estratégia de *marketing* não sejam bem-sucedidas e, se não pudermos oferecer novos produtos de modo a contemplar as demandas de mercado, nós podemos ser adversamente afetados. Se não pudermos apresentar novos produtos tempestivamente ou se os nossos consumidores acreditarem que os produtos dos competidores são mais atrativos, as nossas vendas, lucratividade e os nossos resultados operacionais podem ser afetados adversamente.

### ***Podemos enfrentar desafios no desenvolvimento da nossa estratégia omnicanal e na expansão de nossas operações na plataforma de e-commerce.***

A operação coordenada entre a nossa rede de lojas físicas e nossas plataformas de *e-commerce* é fundamental para o sucesso da nossa estratégia omnicanal. Se não conseguirmos alinhar e integrar as estratégias de nossos múltiplos canais de vendas, ou se nossos respectivos canais de vendas competirem entre si, não poderemos nos beneficiar totalmente das vantagens oferecidas por uma estratégia omnicanal, o que pode nos afetar adversamente.

Ainda, consumidores têm aderido, cada vez mais, a compras online e aplicativos de compra online. Como resultado, uma porção maior dos gastos de consumidores com varejistas pode ocorrer online e através de aplicativos de compra online. Se falharmos em manter ou crescer a nossa posição de mercado geral através da integração da nossa presença varejista física ou negócio de venda direta e plataforma de *e-commerce*, nossas vendas líquidas e performances financeiras podem ser afetadas adversamente. Adicionalmente, uma maior concentração de vendas varejistas e atacadistas online e mercado consumidor de compras *online* podem mudar rapidamente e significativamente, como um resultado de avanços tecnológicos. Novas *start-ups* inovadoras e vários competidores que fazem investimentos significativos em *e-commerce* podem criar plataformas de *e-commerce* e tecnologias similares ou superiores que serão destrutivas ao nosso *e-commerce*, negócios de venda direta e operações das nossas lojas físicas.

As condições no mercado de vendas *online* também podem mudar rápida e significativamente como resultado dos avanços tecnológicos. Novas empresas iniciantes que inovam e grandes concorrentes

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

que estão fazendo investimentos significativos em comércio eletrônico podem criar plataformas e tecnologias de comércio eletrônico semelhantes ou superiores que serão prejudiciais tanto ao nosso comércio eletrônico quanto às operações de nossas lojas físicas.

Podemos não conseguir atrair um número suficiente de clientes e outros participantes, não antecipar condições competitivas ou enfrentar dificuldades em operar efetivamente todos os nossos canais e formatos de negócios, bem como ser alvo de usos ilegais e fraudulentos de nossas plataformas de *e-commerce*. Dessa forma, quaisquer esforços para expandir as nossas operações de *e-commerce* podem não ser bem-sucedidos, o que pode limitar a nossa capacidade de aumentar a nossa receita líquida e lucratividade, afetando adversamente os nossos resultados operacionais.

***O setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal é suscetível a desacelerações periódicas como resultado da redução do poder de compra do consumidor, recessões econômicas e ciclos econômicos desfavoráveis.***

Historicamente, o setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal tem sido suscetível a períodos de desaquecimento econômico geral que levaram à queda nos gastos do consumidor. Situações desfavoráveis na economia podem, portanto, reduzir consideravelmente a capacidade de gastos do consumidor e sua renda disponível, o que poderá afetar adversamente nossas vendas, resultado operacional e situação financeira.

O sucesso de operações em grande parte dos segmentos dos negócios em que operamos, depende de vários fatores relacionados aos gastos e a receita dos consumidores, incluindo condições gerais de negócio, juros, inflação, disponibilidade de crédito ao consumidor, impostos, confiança do consumidor nas condições econômicas futuras, e níveis de emprego e salário.

Nossos resultados operacionais e condição financeira têm sido e continuará sendo afetado pela taxa crescente do Produto Interno Bruto (“**PIB**”), dos países em que operamos. Não podemos garantir que o PIB dos países em que operamos irá crescer ou permanecer estável. Desenvolvimentos nas condições macroeconômicas dos países em que operamos, incluindo o Brasil, que tem experimentado uma baixa econômica desde 2012, podem afetar as taxas de crescimento desses países e consequentemente, nos afetar. Qualquer restrição ou baixa no crescimento, pode afetar material e adversamente nossas vendas e nossos resultados operacionais.

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

Nosso negócio é relativamente dependente do uso de cartões de crédito, pois é um dos métodos de pagamento preferido dos nossos clientes. Para executar as vendas com cartão de crédito, dependemos das políticas das empresas de cartão de crédito e somos afetados pelas taxas cobradas por tais empresas. Qualquer alteração nas políticas dos emissores de cartões de crédito, incluindo, por exemplo, a taxa de administração cobrada dos comerciantes, pode afetar adversamente os nossos negócios e resultados operacionais.

### **h. à regulação dos setores em que a Companhia atue**

***Podemos incorrer em perdas e gastar uma quantidade significativa de tempo e dinheiro, defendendo ações e arbitragens. Resultados desfavoráveis nos processos ou nossa inabilidade de efetuar um depósito judicial ou providenciar garantias em processos legais ou administrativos pendentes, pode ter um efeito material adverso nos nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais.***

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Podemos, no futuro, nos tornar parte em processo, incluindo, por exemplo, novos pareceres referentes a impostos, ações alegando violação das leis de segurança federais, ou ações relacionadas a questões empregatícias, relacionadas aos nossos produtos ou a publicidade. Atualmente, somos parte em diversos processos civis, administrativos, ambientais, trabalhistas, tributários e de arbitragem. Essas ações envolvem valores consideráveis e podem resultar em outras medidas punitivas. Diversas disputas individuais, são responsáveis por uma porção significativa do total de ações contra nós.

Não podemos garantir que esses processos terão resultados favoráveis para nós, ou que os provisionamentos feitos serão suficientes para pagar as quantias devidas. Qualquer processo que requeira que nós façamos pagamentos substanciais, afetando nossa reputação, ou que de qualquer forma interfira com nossas operações de negócios, pode ter um efeito material adverso nos nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais. No caso de decisões desfavoráveis a nosso respeito, em ações envolvendo quantidades substanciais, ou se as perdas efetivas forem significativamente maiores que os provisionamentos registrados nas nossas demonstrações financeiras, nossas condições financeiras e resultados operacionais podem ser adversamente afetados. Além disso, nossa administração pode ser forçada a dedicar seu tempo e atenção para defesa dessas causas, o que pode prevenir que a mesma se concentre na parte fundamental dos nossos negócios. Dependendo do resultado, determinadas ações podem resultar em restrições à nossas operações e afetar adversamente nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais.

Adicionalmente, podemos não possuir fundos suficientes para depósitos judiciais ou para providenciar garantias em processos judiciais ou administrativos, que requeiram quantidades substanciais. Ainda que não façamos esses depósitos judiciais ou providenciarmos garantias, seremos responsáveis por pagar quaisquer valores devidos, de acordo com quaisquer resultados negativos em processos legais e isso pode ter um efeito adverso nos nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais. Não podemos assegurar que se não fizermos esses pagamentos, nossos ativos, incluindo nossos ativos financeiros, não serão implicados ou que, nós seremos capazes de obter certificados tributários, tudo isso pode causar um efeito material adverso nos nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais.

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

Estamos sujeitos a cumprir com diversas leis e regulações relacionadas a produtos cosméticos e proteção geral do consumidor e segurança dos produtos nas jurisdições em que vendemos nossos produtos. Essas regras dispõem, sobretudo, sobre a composição, teste, rótulo e embalagem dos nossos produtos. Falha em cumprir com essas regras pode resultar na imposição de condições ou na suspensão das nossas vendas ou a suspensão dos nossos produtos, penalidades ou ações significativas e, em algumas jurisdições, responsabilidade criminal. No caso de os países em que vendemos nossos produtos aumentarem a rigidez dessas leis e regulações, nossos custos de produção e distribuição podem aumentar, e podemos não ter a capacidade de passar o custo adicional aos nossos consumidores. No caso de quaisquer dessas mudanças em leis ou regulações requererem que obtenhamos uma licença ou autorização para as nossas operações, podemos não ser capazes de obter ou, se obtivermos, de manter essas licenças ou autorizações, o que pode

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

resultar em uma suspensão temporária ou permanente de algumas de nossas atividades, o que pode interromper nossas operações e afetar adversamente nossos negócios. Além disso, no caso de qualquer jurisdição em que operamos impor quaisquer leis, regulações, restrições e/ou outras barreiras de entrada, nossa habilidade de expandir pode ser limitada e nosso crescimento e desenvolvimento pode ser adversamente afetado.

### ***Mudanças na situação jurídica de revendedores autônomos e consultoras líderes de negócios da nossa Companhia podem afetar adversamente os nossos resultados operacionais.***

Os revendedores autônomos e consultoras líderes de negócios da nossa Companhia que trabalham conosco não são nossos empregados. No entanto, o Governo Federal pode promulgar leis ou regulamentos, ou interpretar leis ou regulamentos existentes, de maneira a caracterizar os revendedores autônomos e consultoras líderes de negócios como empregados ou, de outro modo, nos obrigar a fazer contribuições à previdência social em seu nome. Quaisquer alterações na lei ou decisões judiciais desfavoráveis que considerem a existência de uma relação trabalhista ou resultem em nossa obrigação de pagar contribuições à previdência social ou outras taxas trabalhistas para os revendedores autônomos e/ou consultoras líderes de negócios da nossa Companhia resultariam em custos adicionais que poderiam causar a reestruturação dos nossos negócios e afetar adversamente a nossa condição financeira e resultados operacionais. Ainda, mudanças semelhantes em outros países em que operamos também podem causar impactos adversos na nossa estratégia e resultados.

### ***Restrições à disponibilidade de crédito para consumidores no Brasil podem afetar adversamente o nosso volume de vendas.***

As vendas parceladas são um componente importante dos resultados das operações das empresas de varejo no Brasil. O aumento da taxa de desemprego, combinado com altas taxas de juros, pode resultar em maiores restrições à disponibilidade de crédito para os consumidores no Brasil. Em 31 de dezembro de 2019, a taxa de desemprego no Brasil era de 11%, segundo dados do IBGE. Nosso volume de vendas e, conseqüentemente, nosso resultado operacional pode ser adversamente afetado se a disponibilidade de crédito para os consumidores diminuir ou se forem adotadas políticas pelo Governo Federal que restrinjam ainda mais a concessão de créditos aos consumidores.

O Governo Federal, por meio do CMN e do BACEN, introduz periodicamente regulamentações destinadas a regular a disponibilidade de crédito, a fim de reduzir ou aumentar o consumo e, conseqüentemente, controlar a taxa de inflação. Esses regulamentos incluem, entre outras medidas, (i) modificar os requisitos impostos aos depósitos compulsórios em empréstimos, depósitos em geral e outras transações; (ii) regular o prazo máximo dos financiamentos; e (iii) impor limitações ao valor do financiamento que pode ser obtido. Esses regulamentos podem reduzir a capacidade dos nossos clientes de obterem crédito de instituições financeiras e, alguns deles, podem afetar o mercado financeiro e de crédito por longos períodos de tempo. Não podemos garantir que, no futuro, o Governo Federal não adotará novos regulamentos que reduzam o acesso de nossos clientes ao crédito de instituições financeiras.

Além das vendas parceladas, podemos fornecer outras formas de crédito aos nossos clientes. Qualquer forma de empréstimo implica o risco de nossos clientes não reembolsarem o crédito que oferecemos a eles. Um aumento na taxa de desemprego e/ou nas taxas de juros ou qualquer desaceleração econômica pode reduzir ainda mais a probabilidade de reembolso por parte dos nossos clientes, o que pode nos causar perdas e exigir o aumento das taxas que cobramos. Qualquer

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

aumento nas taxas de juros que cobramos pode resultar na redução das vendas dos nossos produtos.

Reduções na disponibilidade de crédito e a aplicação de políticas de crédito mais rigorosas por nós e pelas empresas de cartões de crédito, bem como o aumento das taxas de juros, podem afetar negativamente as nossas vendas. Condições econômicas desfavoráveis no Brasil ou globalmente que venham a impactar a economia brasileira podem reduzir significativamente a renda disponível e os gastos do consumidor, principalmente das classes de baixa renda, que têm relativamente menos acesso a crédito do que as classes de alta renda, condições de refinanciamento de dívida mais limitadas e são mais suscetíveis a aumentos da taxa de desemprego. Essas condições podem causar um efeito adverso relevante em nossas vendas, negócios e resultados operacionais.

***Alterações na disponibilidade e nos custos de energia, bem como de outros serviços públicos, podem nos afetar adversamente.***

Nossas operações consomem quantidades significativas de energia e outras utilidades. Os preços de energia e serviços públicos estiveram sujeitos a uma volatilidade significativa recentemente no Brasil, inclusive como resultado de condições climáticas, podendo ocorrer novamente no futuro. Por exemplo, altos preços de energia por um longo período de tempo, bem como alterações na tributação e regulamentação de energia em determinadas regiões geográficas, podem resultar em um efeito adverso relevante em nossos resultados operacionais e lucratividade. Não podemos garantir que seremos capazes de repassar o aumento dos custos de energia e de outros serviços públicos para nossos clientes.

***Alterações nos padrões contábeis podem impactar a forma que divulgamos os nossos lucros.***

Os órgãos que determinam os padrões contábeis, bem como outros órgãos reguladores, alteram periodicamente os padrões contábeis e de relatórios financeiros que regem a preparação das nossas demonstrações financeiras consolidadas. Essas mudanças podem afetar adversamente a forma que registramos e relatamos a nossa condição financeira e resultados operacionais. Em alguns casos, podemos vir a ser obrigados a aplicar um padrão novo ou revisado retroativamente, resultando na atualização de demonstrações contábeis de períodos anteriores.

***Políticas e regulamentos governamentais futuros podem afetar adversamente as nossas operações e lucratividade.***

Os fluxos comerciais são materialmente afetados por políticas e regulamentos dos governos federal, estadual e municipal, do Brasil e do exterior. Políticas governamentais que afetam a atividade econômica, como tarifas, impostos, subsídios e restrições à importação e exportação de bens e mercadorias agrícolas, que representam uma parcela significativa da carga que transportamos, podem vir a influenciar na lucratividade da indústria, assim como o volume e o tipo de importações e exportações. As políticas governamentais brasileiras e estrangeiras futuras podem afetar adversamente a oferta, a demanda e os preços de nossos serviços de logística, bem como restringir nossa capacidade de operar em nossos mercados atuais e futuros, potencialmente afetando, dessa forma, o nosso desempenho financeiro, operações e lucratividade.

### i. aos países estrangeiros em que a Companhia atue



## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

***As condições políticas e econômicas nos países em que operamos podem afetar negativamente nossos negócios.***

A nossa Companhia e as empresas do nosso grupo econômico têm operações em praticamente todo o mundo. Estamos expostos aos riscos relacionados às mudanças nas condições sociais, políticas e econômicas, incluindo a inflação, inerente às operações no exterior, o que pode afetar adversamente nosso negócio, condição financeira e resultados operacionais. As mudanças nas leis e políticas que governam o investimento estrangeiro nos países em que operamos, a hiperinflação, a depreciação da moeda, os controles de câmbio, as mudanças nos hábitos de compra do consumidor, incluindo mudanças nos canais de compras, também podem ter um efeito adverso sobre nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais.

***Nossos negócios podem ser afetados de forma adversa relevante por desenvolvimentos econômicos, políticos ou sociais desfavoráveis e outros riscos nos países em que operamos.***

Podemos ser afetados de forma adversa e relevante por desenvolvimentos econômicos desfavoráveis em quaisquer dos países em que possuímos redes de distribuição, companhias de publicidade ou unidades de produção. Particularmente, nossos negócios dependem de condições econômicas gerais nos nossos mercados mais importantes, incluindo Brasil. Uma deterioração significativa das condições econômicas em quaisquer de nossos mercados relevantes, incluindo baixas econômicas ou recessões, pressão inflacionária e/ou interrupções no mercado de crédito e no mercado de capitais, pode levar à queda do nível de confiança do consumidor e de gastos gerais, reduzindo, assim, demanda pelos nossos produtos. Condições econômicas desfavoráveis podem, também, impactar negativamente nossos consumidores, fornecedores e contrapartes financeiras, os quais podem ser alvos de problemas de fluxo de caixa, impedimentos de crédito ou outros problemas financeiros. Além disso, a volatilidade no mercado de crédito e no mercado de capitais causada por desenvolvimentos econômicos desfavoráveis e incertezas podem resultar na redução da disponibilidade ou no aumento do custo de financiamento. Nossos negócios também podem ser afetados por outros desenvolvimentos econômicos, como flutuações nas taxas de câmbio, imposição de restrições à importação, ao investimento ou monetária, incluindo tarifas e quotas para importação, ou qualquer restrição ao repatriamento de resultados e capital. Quaisquer desses desenvolvimentos pode ter um efeito material adverso nos nossos negócios e resultados financeiros.

Nossas operações também estão sujeitas a vários riscos e incertezas relacionados às suas operações globais, incluindo desenvolvimentos políticos, sociais ou outros adversos. Agitações ou incertezas políticas e/ou sociais, possíveis problemas de saúde, desastres naturais, surtos de doenças ou pandemias, como o COVID-19, violências politicamente motivadas e ameaças e/ou atos de terrorismo também podem ocorrer em países onde temos operações. Qualquer uma dessas hipóteses pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais.

Muitos dos riscos acima são aumentados ou ocorrem com mais frequência em mercados emergentes. Uma parte substancial das nossas operações é realizada em mercados emergentes. Em geral, os mercados emergentes também estão expostos a riscos relativamente mais altos de restrições de liquidez, inflação, desvalorização, volatilidade de preços, conversibilidade cambial, corrupção, crime e aplicação falha da lei, expropriação de ativos e inadimplência soberana, além de riscos e incertezas legais e regulamentares adicionais. Desenvolvimentos em mercados emergentes podem afetar a nossa capacidade em importar ou exportar produtos e repatriar fundos, bem como impactar os níveis de demanda do consumidor e, portanto, os nossos níveis de venda ou lucratividade. Qualquer um desses fatores pode nos afetar de maneira desproporcional ou diferentes de nossos concorrentes, dependendo da nossa exposição específica a qualquer mercado

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

emergente, o que pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios e resultados operacionais.

***Se não cumprirmos com êxito as leis e regulamentos projetados para impedir a corrupção governamental nos países em que vendemos os nossos produtos, podemos ficar sujeitos a multas, penalidades ou outras sanções regulatórias e, como resultado, nossas vendas e lucratividade podem ser afetadas adversamente.***

Nossas políticas e procedimentos anticorrupção podem não impedir nossa administração, empregados ou terceiros agindo em nosso nome nos países em que operamos de praticarem ações que violem leis e regulamentos aplicáveis sobre pagamentos indevidos a empregados governamentais com o objetivo de obter ou manter vantagens comerciais. As leis que proíbem tais condutas incluem (mas não se limitam a) as leis relacionadas à Convenção de 1997 da OCDE sobre o combate ao suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais, como o *FCPA*, o *Bribery Act* e a Lei nº 12.846/13. Qualquer violação pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, incluindo a aceleração de empréstimos e financiamentos.

A Lei nº 12.846/13 impõe estrita responsabilidade às empresas por atos de corrupção, fraude ou manipulação de concursos públicos e contratos governamentais, bem como interferência em investigações ou inspeções por autoridades governamentais. As empresas consideradas responsáveis pela Lei nº 12.846/13 podem vir a arcar com multas de até 20% de sua receita bruta no ano imediatamente anterior ou, se essa receita bruta anual não puder ser estimada, tais multas podem variar de R\$6 mil a R\$60 milhões. Entre outras sanções, a referida lei também prevê a apreensão de bens ou benefícios obtidos ilegalmente, a suspensão ou proibição parcial de operações, a dissolução da entidade e/ou a proibição de receber incentivos, subsídios, doações ou financiamentos do governo ou de entidades controladas pelo governo por até cinco anos. Outras leis relevantes aplicáveis a violações relacionadas à corrupção, como a Lei nº 8.492, de 2 de junho de 1992 (Lei de Improbidade Administrativa), também preveem multas que incluem a proibição de celebrar contratos governamentais por até dez anos.

Consequentemente, se a nossa Companhia, nossa administração, empregados ou terceiros que atuam em nosso nome nos países em que vendemos os nossos produtos, se envolverem em quaisquer investigações ou processos anticorrupção ou criminais relacionados aos nossos negócios no Brasil ou em qualquer outra jurisdição, nossos negócios podem ser afetados adversamente.

***A nossa Companhia, bem como as nossas subsidiárias, estará sujeita a leis tributárias de várias jurisdições, sendo que a interpretação de tais leis está sujeita à contestação por autoridades governamentais relevantes.***

A nossa Companhia, bem como as nossas subsidiárias, estará sujeita a leis e regulamentos tributários no Brasil, nos Estados Unidos e em várias outras jurisdições nas quais operamos. Tais leis e regulamentos são complexos e, assim sendo, a nossa Companhia e subsidiárias serão obrigadas a fazer julgamentos e interpretações sobre as suas aplicações. A nossa interpretação e aplicação dessas leis e regulamentos pode ser contestada por autoridades governamentais relevantes, o que pode resultar em processos, ações ou sanções administrativas ou judiciais, que podem vir a ter um efeito material relevante sobre a nossa Companhia.

***Alterações em impostos e outras tributações podem nos afetar adversamente.***

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

As legislaturas e autoridades fiscais nas jurisdições tributárias nas quais a nossa Companhia e subsidiárias operam regularmente promovem reformas nos regimes tributários aos quais nossa Companhia, nossos revendedores autônomos e clientes estão sujeitos. Tais reformas incluem alterações nas alíquotas de tributos e, ocasionalmente, promulgação de impostos temporários, cujos recursos são destinados para fins governamentais específicos. Além disso, a interpretação das leis tributárias está em constante evolução. O efeito dessas alterações e quaisquer outras alterações que resultem na promulgação de reformas tributárias, ou na maneira como as leis tributárias existentes são aplicadas, não podem ser quantificados e não há garantias de que tais reformas ou mudanças não tenham um efeito adverso direto ou indireto sobre os nossos negócios (por exemplo, afetando os negócios dos nossos revendedores autônomos).

Por exemplo, os governos latino-americanos geralmente aumentam os tributos ou alteram a legislação tributária em resposta a crises macroeconômicas ou outros desenvolvimentos que afetam as suas respectivas jurisdições.

No Brasil, particularmente, o sistema tributário é altamente complexo e a interpretação das leis e regulamentos tributários é comumente controversa. O Governo Federal implementa regularmente mudanças nos regimes tributários que podem aumentar a carga tributária sobre a nossa Companhia, nossas subsidiárias e entidades controladas, bem como sobre seus respectivos clientes. Essas mudanças incluem alterações na taxa de tributação e a criação de tributos novos ou temporários, cujos recursos são destinados para fins governamentais específicos. Mudanças futuras nas legislações tributárias podem afetar adversamente os nossos resultados financeiros e operacionais.

### **j. a questões socioambientais**

***Mudanças em leis e regulações ambientais podem afetar adversamente nossos negócios, incluindo nossa capacidade de desenvolver novos produtos.***

Nossas operações estão sujeitas a leis ambientais estritas nos âmbitos nacionais, subnacionais e municipais, incluindo, regulações relacionadas ao consumo de água, despejo de lixo, proteção à biodiversidade, emissão de gases, entre outros. Além disso, requeremos autorizações de licenças para conduzir determinadas atividades. Se falharmos em cumprir com essas leis e regulações ou em obter as autorizações das licenças necessárias, podemos ficar sujeitos a multas e outras sanções, incluindo o cancelamento das nossas licenças e autorizações e nós e nossos executivos e diretores, podem ficar sujeitos a sanções criminais. Determinadas autorizações e licenças ambientais, que necessitamos para conduzir algumas de nossas atividades, estão em processo de obtenção ou renovação e não podemos assegurar que seremos capazes de obter essas licenças. Podemos ter que incorrer em despesas relacionadas a medidas ambientais corretivas ou ter que suspender certas operações até que medidas corretivas sejam tomadas. Agências governamentais ou outras autoridades também podem promulgar regras e regulações que são mais restritas, ou podem interpretar leis e regulações existentes, mais restritivamente, o que pode resultar em despesas adicionais relacionadas ao cumprimento de leis e regulações ambientais, o que por sua vez, pode afetar adversamente nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais.

Particularmente, regras e regulações brasileiras, podem se tornar mais restritivas em áreas relacionadas a nossas atividades, incluindo no que diz respeito a mudanças climáticas (*standards* de emissão de gás estufa), resíduos sólidos (alvos para retorno de embalagens à nossa Companhia e sua reciclagem após uso pelos consumidores) e recursos hídricos (pagamentos por companhias brasileiras para o uso de água), entre outras questões. Em dezembro de 2009, o Congresso Brasileiro aprovou a Política Nacional sobre Mudança do Clima (“PNMC”), o que determina objetivos baseados em compromissos firmados voluntariamente pelo Brasil na Convenção da ONU sobre

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Mudanças Climáticas, o Protocolo de Kyoto e outras normas internacionais sobre mudanças climáticas. A PNMC pode resultar na implementação de novas tecnologias e/ou condições industriais que restrinjam nossa produção e atividades de venda e que aumentem nossos custos. A Política Nacional Brasileira de Resíduos Sólidos, promulgada em 2010, institui a responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos, isto é, fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, cidadãos e titulares de serviços de manejo dos resíduos sólidos urbanos na logística reversa dos resíduos e embalagens pré-consumo e pós-consumo. Essa política pode introduzir obrigações ambientais adicionais para produtores relacionados à coleta desses materiais.

Nossa estratégia de inovação é baseada, principalmente, em utilizar a biodiversidade da região amazônica. Esse elemento essencial da nossa estratégia, pode ser prejudicado se novas leis e regulações, ou até mesmo interpretações diferentes das leis existentes, restringirem mais o uso dos recursos nacionais brasileiros, ou do conhecimento tradicional e nós aumentaremos nossas pesquisas e custos de desenvolvimento. As regras de proteção à biodiversidade, dispostas na Convenção da ONU, sobre Diversidade Biológica, no Protocolo de Nagoya, sobre Acesso à Recursos Genéticos e Uso Equitativo de Benefícios Advindos de sua Utilização e em Leis Aplicáveis, representa custos adicionais e desafios para nossa pesquisa e iniciativas de desenvolvimento. No futuro, essas regras podem se tornar mais rígidas, aumentando nossos custos de lançamento de produtos e custos de inovação. Essas mudanças podem afetar adversamente nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais, assim como nossa imagem de uma companhia que cria, entre outros, produtos desenvolvidos através dos recursos do ecossistema brasileiro.

### **k. riscos macroeconômicos**

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

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

A instabilidade econômica, bem como o ambiente político dos últimos seis anos no Brasil, contribuiu para um declínio da confiança do mercado na economia brasileira. Além disso, várias investigações em andamento relacionadas a alegações de lavagem de dinheiro e corrupção sendo conduzidas pelo Ministério Público, incluindo a “Lava Jato”, impactaram negativamente a economia e o cenário político brasileiro. Apesar de um início de recuperação da economia brasileira, espera-se que as condições macroeconômicas no Brasil, agravadas pela crise do COVID-19, continuem fracas ao longo de 2020.

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

Durante a sua campanha presidencial, Bolsonaro relatou ser a favor da privatização de empresas estatais, da liberalização econômica e das reformas previdenciárias e tributárias. No entanto, não há garantia de que Bolsonaro seja bem-sucedido em executar suas promessas de campanha ou aprovar

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

determinadas reformas, principalmente por enfrentar um Congresso dividido politicamente. Além disso, seu atual ministro da economia, Paulo Guedes, propôs durante a campanha presidencial a revogação da isenção do imposto de renda sobre o pagamento de dividendos que, se promulgada, aumentaria as despesas tributárias associadas a qualquer dividendo ou distribuição por empresas brasileiras, o que poderia impactar a nossa capacidade em receber de nossas subsidiárias dividendos ou distribuições futuras de recursos líquidos de impostos. Não podemos prever a capacidade do Governo atual em implementar políticas e reformas propostas, o que pode vir a ter um impacto negativo em nossos negócios e no preço de nossas ações. Ainda, qualquer exacerbação do desentendimento entre os poderes da República pode resultar em impasses no Congresso Nacional, agitação política, protestos e/ou greves que podem afetar adversamente nossas operações. A incerteza quanto à implementação pelo governo de mudanças relacionadas a políticas monetárias, fiscais e previdenciárias, bem como a qualquer legislação pertinente, pode vir a contribuir para a piora da estabilidade econômica. Tais incertezas podem aumentar a volatilidade dos mercados de valores mobiliários brasileiros.

Não podemos estimar completamente o impacto dos desenvolvimentos político e macroeconômico global e brasileiro em nossos negócios. A instabilidade econômica e política recente levou a uma percepção negativa da economia brasileira e a uma maior volatilidade nos mercados de valores mobiliários, o que também pode afetar adversamente a nossa Companhia e os nossos valores mobiliários. Qualquer instabilidade econômica e incerteza política contínuas podem afetar adversamente os nossos negócios e os preços de negociação de qualquer um de nossos valores mobiliários.

***As investigações em andamento sobre corrupção no Brasil podem afetar adversamente o crescimento da economia brasileira e, conseqüentemente, podem ter um efeito adverso relevante em nossos negócios.***

A maior companhia estatal brasileira e uma das maiores empresas do setor de petróleo, gás, energia e infraestrutura, bem como várias outras empresas brasileiras, públicas e privadas, estão enfrentando investigações da CVM, da SEC, da Polícia Federal, do Ministério Público, da Controladoria-Geral da União e de outras autoridades governamentais relevantes, em conexão com denúncias de corrupção (conhecidas como “Lava Jato”). Além disso, agentes públicos eleitos e outros funcionários do governo também estão sendo investigados por alegações de conduta antiética e ilegal identificadas durante as investigações da Lava Jato, bem como em outras investigações.

Dependendo da duração e do resultado de tais investigações, iniciadas em 2014, as empresas envolvidas podem sofrer uma redução significativa em suas receitas, rebaixamentos de agências de *rating*, restrições de financiamento, entre outros efeitos negativos. Tais investigações tiveram e podem continuar a ter um efeito adverso nas perspectivas de crescimento do Brasil a curto e médio prazo, considerando o peso significativo das empresas citadas na investigação em relação à economia brasileira. Efeitos negativos em várias empresas também podem afetar o nível de investimentos em infraestrutura no Brasil, o que pode levar a um crescimento econômico lento a curto e médio prazo.

***Riscos relacionados às condições econômicas e políticas brasileiras podem afetar negativamente nossos negócios.***

Conduzimos uma parte substancial das nossas operações no Brasil. A economia brasileira foi caracterizada por intervenções frequentes e ocasionalmente extensas pelo governo brasileiro e ciclos econômicos instáveis. O PIB diminuiu 3,5% em 2015 e 3,3% em 2016 e aumentou 1,3% e 1,3% em 2017 e 2018, respectivamente. Em 2019, o PIB aumentou 1,1%. Desenvolvimentos futuros

#### 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

na economia brasileira podem afetar as taxas de crescimento do Brasil e, conseqüentemente, o consumo de nossos produtos. Como resultados, esses desenvolvimentos podem prejudicar as nossas estratégias de negócios, resultados operacionais e condição financeira. O governo brasileiro mudou, frequentemente, políticas monetárias, tributárias, creditórias, tarifárias e outras políticas, a fim de influenciar o curso da economia brasileira. As ações do governo brasileiro para controlar a inflação já envolveram medidas relacionadas a políticas, tributos, crédito, tarifas e outras formas de influenciar a economia brasileira. As ações do governo brasileiro para controlar a inflação envolveram, frequentemente, estabelecer controles de salário e preços, bloquear acesso a contas bancárias, impor controle de câmbio e limitar importações ao Brasil. Não temos controle e não podemos prever as medidas ou políticas que o governo brasileiro poderá adotar no futuro.

Nossos negócios, performance financeira e resultados operacionais podem ser afetados material e adversamente pelas mudanças nas políticas e regulações envolvendo ou afetando determinados fatores, como:

- inflação;
- flutuações da taxa de câmbio;
- políticas de controle de taxa de câmbio;
- flutuações de taxa de juros;
- liquidez disponível no mercado doméstico de crédito e no mercado financeiro;
- expansão ou contração da economia brasileira, conforme medida pelas taxas de crescimento no produto interno bruto, PIB;
- greves portuárias e de autoridades aduaneiras ou tributárias;
- mudanças em regulações do mercado de transportes;
- aumento de preço do combustível e de suprimentos;
- instabilidade de preços;
- políticas fiscais; e
- outros desenvolvimentos econômicos, políticos, diplomáticos e sociais afetando o Brasil.

Instabilidade resultando de quaisquer mudanças do governo brasileiro em políticas ou regulações que possam afetar esses ou outros fatores no futuro podem contribuir para incerteza econômica no Brasil e intensificar a volatilidade do mercado de capitais e dos valores mobiliários emitidos por companhias brasileiras ao exterior. O Presidente da República tem o poder de definir as políticas e ações do governo brasileiro em relação à economia brasileira e, assim, afeta a performance operacional e financeira das companhias brasileiras, incluindo a nossa. Não podemos prever completamente que impactos eventos políticos e desenvolvimentos macroeconômicos brasileiros e globais podem ter nos nossos negócios. Além disso, como resultado da instabilidade política atual, há considerável incerteza quanto às políticas econômicas futuras e não podemos prever quais políticas serão adotadas pelo governo brasileiro e se essas políticas afetarão adversamente a economia, nossos negócios e nossa condição financeira. A atual instabilidade política e econômica também levou percepção negativa da economia brasileira e crescente volatilidade no mercado de capitais brasileiro, o que pode ter um efeito material adverso nos nossos negócios. Qualquer instabilidade recorrente ou incerteza política pode afetar adversamente nossos negócios.

***A deficiência do setor de infraestrutura e da mão de obra no Brasil podem afetar o crescimento econômico e ter um efeito adverso relevante sobre a nossa Companhia.***

Nosso desempenho depende da saúde geral e do crescimento da economia brasileira. O crescimento do PIB brasileiro variou nos últimos anos, com uma contração de 3,5% em 2015 e um

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

crescimento de 1,3% e 1,3% em 2017 e 2018, respectivamente, e um crescimento de 1,1% em 2019. O crescimento é limitado por uma infraestrutura inadequada, incluindo eventual escassez de energia e setores deficientes de transporte, logística e telecomunicações, falta de mão de obra qualificada e falta de investimentos públicos e privados em tais áreas. Além disso, o crescimento e o desempenho da economia brasileira podem ser impactados por outros fatores, como greves em todo o país, desastres naturais ou outros eventos impactantes. Qualquer um desses fatores pode levar à volatilidade do mercado de trabalho e, em geral, afetar os níveis de renda e poder de compra e consumo, o que pode limitar o crescimento econômico e, conseqüentemente, ter um efeito adverso relevante sobre a nossa Companhia.

***Quaisquer outras reduções nas avaliações de crédito do Brasil podem reduzir o preço de negociação dos nossos valores mobiliários.***

Podemos ser prejudicados pela percepção de risco de investidores relacionada à avaliação de endividamento externo do Brasil. As agências de *rating* regularmente avaliam o Brasil e seus índices internos, que se baseiam em uma variedade de fatores incluindo tendências macroeconômicas, condições fiscais e orçamentárias, métricas de endividamento e perspectiva de mudança em quaisquer desses fatores.

A avaliação de crédito do Brasil está atualmente classificada abaixo do grau de investimento pelas três principais agências de *rating*. Conseqüentemente, os preços dos valores mobiliários emitidos por empresas brasileiras foram afetados negativamente. Um prolongamento ou agravamento da atual recessão brasileira e a contínua incerteza política, entre outros fatores, podem levar a mais rebaixamentos nos *ratings*. Qualquer rebaixamento adicional das classificações de crédito do Brasil pode aumentar a percepção de risco dos investidores e, como resultado, fazer com que o preço dos nossos valores mobiliários diminua.

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

As medidas governamentais brasileiras para controlar a inflação frequentemente incluíam manter uma política monetária restrita com altas taxas de juros, limitando, assim, a disponibilidade de crédito e reduzindo o crescimento econômico. Como consequência, as taxas de juros oficiais no Brasil, ao final de 2019, 2018, 2017, 2016 e 2015 foram 4,50%, 6,50%, 7,00%, 8,25%, 13,75% e 14,25% por período, respectivamente, conforme estabelecido pelo Comitê de Políticas Monetárias do Banco Central (COPOM). As taxas de juros brasileiras permaneceram altas e qualquer aumento nessas taxas pode afetar negativamente nossos lucros e resultados operacionais, aumentando, assim, os custos de financiamento das nossas operações. Altas taxas de juros podem impactar no nosso custo de obter empréstimos e também no nosso endividamento, resultando em um aumento dos nossos gastos financeiros. Esse aumento pode afetar adversamente nossa habilidade em pagar nossas obrigações financeiras, já que reduz nossa disponibilidade de caixa. Disparidades entre índices contratados e para ativos versus passivos e/ou alta volatilidade em taxas de juros podem resultar em perdas financeiras para nós.

***Inflação e medidas governamentais para refrear tal inflação podem afetar adversamente a economia e o mercado de capitais brasileiro, bem como os nossos negócios e operações.***

No passado, o Brasil passou por altíssimas taxas de inflação. Inflação e algumas das medidas tomadas pelo governo brasileiro, como uma tentativa de refrear tal inflação tiveram efeitos negativos significantes na economia brasileira no geral e incertezas relacionadas a possíveis intervenções governamentais contribuíram para a incerteza econômica e volatilidade aumentada no mercado de capitais brasileiro. De acordo com o Índice Geral de Preços – Mercado, calculado e publicado pela

## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

Fundação Getúlio Vargas ou IGP-M, um índice geral de inflação, as taxas de inflação no Brasil foram 7,3%, e 7,5% para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente, em comparação com a deflação de 0,5% em 2017.

Além disso, de acordo com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo, ou IPCA, publicado pelo IBGE, as taxas brasileiras de inflação foram 4,3%, 3,7% e 2,9%, respectivamente, para os anos fiscais de 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017. Entre janeiro de 2004 e dezembro de 2010, a Taxa SELIC variou entre 8,65% ao ano e 19,75% ao ano. Em 2011, a taxa SELIC varou entre 10,66% ao ano e 12,42% ao ano, em 2012, entre 7,11% a ano e 10,90% ao ano, em 2013, ente 7,14% ao ano e 9,90% ao ano, em 2014, entre 9,90% ao ano e 11,65% ao ano, em 2015, entre 11,65% e 14,15% ao ano, em 2016, entre 14,15% ao ano e 13,65% ao ano, em 2017, entre 13,65% ao ano e 6,90% ao ano, em 2018, entre 6,90% ao ano e 6,40% ao ano e, em 2019, entre 4,40% ao ano e 6,40% ao ano. Em 2020, até a data deste Formulário de Referência, a taxa SELIC variou entre 4,50% e 2,25%.

A inflação e as medidas governamentais brasileiras para controlar a inflação, principalmente através do Banco Central do Brasil, tiveram e continuam tendo efeitos consideráveis na economia brasileira e nos nossos negócios. O Brasil pode voltar a passar por aumentos substanciais nas taxas de inflação no futuro. O retorno de pressões inflacionárias pode levar ao governo federal brasileiro a intervir na economia, incluindo através da implementação de políticas governamentais que podem ter um efeito adverso em nós e nos nossos clientes. Se o Brasil passar por altas taxas de inflação, podemos não ser capazes de ajustar os preços dos nossos produtos para compensar os efeitos da inflação na nossa estrutura de custos, o que pode ter um efeito adverso em nós. Nós também possuímos contratos de arrendamento com ajustes diretamente ligados à inflação, os quais podem ser material e adversamente afetados, se o governo federal brasileiro for incapaz de conter o aumento das taxas de inflação.

***A instabilidade da taxa de câmbio pode ter efeitos negativos na economia brasileira e, conseqüentemente, na nossa Companhia e nos preços de nossos valores mobiliários.***

A moeda brasileira tem sido historicamente volátil e desvalorizada com frequência nas últimas três décadas. Durante esse período, o governo brasileiro implementou vários planos econômicos e utilizou diversas políticas cambiais, incluindo desvalorizações repentinas, minidesvalorizações periódicas (durante as quais a frequências dos ajustes variou de diária a mensal), controles cambiais, mercados de taxa de câmbio dupla e um sistema de câmbio flutuante. Embora a desvalorização a longo prazo do Real esteja geralmente ligada à taxa de inflação do Brasil, a desvalorização em períodos mais curtos resultou em variações significativas na taxa de câmbio entre o Real, o Dólar e outras moedas. Em 2015, o Real encerrou com desvalorização de 32% em relação ao Dólar em comparação com 31 de dezembro de 2014 e, em 2014, em 11,8% em comparação com 31 de dezembro de 2013. A taxa de câmbio Real/Dólar divulgada pelo BACEN foi de R\$3,9048 por US\$1,00 em 31 de dezembro de 2015 e de R\$3,2591 por US\$1,00 em 31 de dezembro de 2016, o que refletiu uma valorização de 16,5% do Real em relação ao Dólar em 2016. A taxa de câmbio Real/Dólar divulgada pelo BACEN era de \$3,308 por US\$1,00 em 31 de dezembro de 2017, o que refletiu uma desvalorização do Real de 1,5% em relação ao Dólar durante 2017. A taxa de câmbio Real/Dólar divulgada pelo BACEN foi de R\$3,875 por US\$1,00 em 31 de dezembro de 2018, o que refletiu uma desvalorização de 17,1% do Real em relação ao Dólar em 2018. A taxa de câmbio Real/Dólar divulgada pelo BACEN era de R\$4,031 por US\$1,00 em 31 de dezembro de 2019, o que refletiu uma desvalorização de 4,0% do Real em relação ao Dólar durante 2019. Já em 2020, o Real, também afetado pela crise do COVID-19, desvalorizou-se, até o final de junho, cerca de 30% frente à moeda norte-americana. Não há garantia de que o Real não seja desvalorizado ainda mais em relação ao Dólar ou outras moedas no futuro.



## 4. Fatores de risco / 4.1 - Descrição - Fatores de Risco

A desvalorização do Real em relação ao Dólar cria pressões inflacionárias no Brasil e pode causar aumento nas taxas de juros, o que, por sua vez, afeta negativamente o crescimento da economia brasileira de modo geral e prejudica tanto nossa situação financeira como nossos resultados operacionais, além de restringir o acesso aos mercados financeiros internacionais. Além disso, a desvalorização do Real em relação ao Dólar poderia, como ocorre no contexto da desaceleração da atividade econômica, levar à redução do consumo, piorar a balança comercial brasileira, bem como reduzir o crescimento baseado nas exportações. Dependendo das circunstâncias, a desvalorização ou a valorização do Real poderiam ter um efeito adverso relevante e negativo no crescimento da economia brasileira, bem como nos nossos negócios.

### ***Desenvolvimentos e percepções de risco em outros países podem afetar adversamente a economia brasileira e o preço de mercado dos valores mobiliários de emissores brasileiros.***

O valor de mercado dos valores mobiliários de emissores brasileiro é afetado pelas condições econômicas e de mercado de outros países, incluindo os Estados Unidos, países europeus, outros países da América Latina e mercados emergentes. Embora as condições econômicas da Europa e dos Estados Unidos possam diferir significativamente das condições econômicas do Brasil, as reações dos investidores aos desenvolvimentos em tais países podem ter um efeito adverso no valor de mercado dos valores mobiliários de emissores brasileiros. Além disso, crises em outros países com mercados emergentes podem diminuir o interesse dos investidores em valores mobiliários de emissores brasileiros, incluindo os valores mobiliários da nossa Companhia. Isso pode afetar adversamente o preço dos nossos valores mobiliários, restringir o nosso acesso ao mercado de capitais e comprometer a nossa capacidade em financiar nossas operações no futuro.

Em 2019, 2018 e 2017, houve um aumento na volatilidade em todos os mercados brasileiros devido a, entre outros fatores, incertezas sobre como os ajustes da política monetária dos Estados Unidos afetariam os mercados financeiros internacionais, a crescente aversão ao risco para países emergentes e incertezas quanto às condições macroeconômicas e políticas do Brasil. Tais incertezas podem ter afetado adversamente a nossa Companhia e o valor de mercado de nossos valores mobiliários.

### ***A saída do Reino Unido da União Europeia pode ter um impacto adverso na economia global e condições de mercado.***

Em 23 de junho de 2016, o eleitorado do Reino Unido votou, em um referendo, a favor da saída do Reino Unido da União Europeia (o chamado "Brexit"). Em 29 de março de 2017, o Reino Unido deu aviso formal, conforme o artigo 50 do Tratado da União Europeia, de sua intenção de deixar a União Europeia. O anúncio do Brexit causou significativa volatilidade no mercado de ações mundial e flutuações das taxas de câmbio. Em 31 de janeiro de 2020, o Reino Unido deixou de ser membro da União Europeia em termos de retirada que estabelecem um período de transição até 31 de dezembro de 2020, durante o qual o Reino Unido será tratado como se ainda fosse membro da União Europeia. Embora o acordo de retirada preveja a possibilidade de prorrogar o período de transição por mais um ou dois anos após 31 de janeiro de 2020, tal prorrogação não é automática e o Reino Unido consagrou a data de 31 de dezembro de 2020 na legislação que aprovou o acordo de retirada como o final do período de transição, sinalizando um desejo atual de não o estender. Incerteza permanece relacionada às condições do relacionamento do Reino Unido com a União Europeia no final do período de transição. Se o período de transição terminar sem um acordo comercial abrangente, o crescimento econômico do Reino Unido e da Europa podem ser impactados negativamente. A incerteza nas condições do relacionamento futuro do Reino Unido com a União Europeia, e seus potenciais efeitos, pode afetar adversamente a economia global ou as condições de mercado e confiança do investidor. Isso pode, por sua vez, afetar adversamente nossos negócios e/ou o valor de mercado de nossos valores mobiliários.

## 4. Fatores de risco / 4.2 - Descrição - Riscos de Mercado

### 4.2 - Descrição dos principais riscos de mercado

Informamos que, em linha com as demonstrações financeiras publicadas, estamos sujeitos aos riscos de mercado abaixo descritos quantitativa e qualitativamente, por ordem de relevância e sem mitigação ou omissão de informações relevantes.

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

#### Riscos cambiais

A desvalorização ou a valorização do Real podem ter um efeito adverso relevante e negativo nos nossos negócios.

Na análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial a Administração da Companhia entende que é importante considerar, além dos ativos e passivos com exposição à flutuação das taxas de câmbio registrados no balanço patrimonial, o valor justo dos instrumentos financeiros contratados pela Companhia para proteção de determinadas exposições em 31 de dezembro de 2019 e 2018, conforme demonstrado no quadro a seguir:

	<b>Controladora</b>	<b>Consolidado</b>
Empréstimos e financiamentos no Brasil em moeda estrangeira (*)	(3.317.437)	(3.404.740)
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	-	10.007
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(6.477)	(10.543)
Valor justo dos derivativos "financeiros"	3.642.911	3.729.691
<b>Exposição ativa líquida</b>	<b>318.997</b>	<b>324.415</b>

(\*) Não considera os custos de transação.

Nesta análise, considera-se somente os ativos e passivos financeiros registrados no Brasil em moeda estrangeira, pois a exposição cambial nos demais países é próxima de zero, em decorrência das moedas fortes e da efetividade de seus derivativos e considera-se que todas as outras variáveis, especialmente as taxas de juros, permanecem constantes e ignoram qualquer impacto da previsão de compras e vendas.

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

Descrição	Risco da Companhia	<b>Controladora</b>		
		Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição líquida	Queda do dólar	145	(106.138)	(318.706)
<b>Consolidado</b>				
Descrição	Risco da Companhia	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição líquida	Queda do dólar	148	(107.941)	(324.119)

#### 4. Fatores de risco / 4.2 - Descrição - Riscos de Mercado

O cenário provável considerou as taxas futuras do dólar norte-americano para 90 dias. Conforme cotações obtidas na B3 nas datas previstas dos vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição ao câmbio é de R\$ 4,03/US\$ 1,00. Os cenários II e III consideraram uma queda do dólar norte-americano de 25% (R\$ 3,02/US\$ 1,00) e de 50% (R\$ 2,02/US\$ 1,00), respectivamente. Os cenários provável, II e III estão sendo apresentados em atendimento à Instrução CVM nº 475/08. A Administração utilizou o cenário provável na avaliação das possíveis mudanças na taxa de câmbio e apresenta o referido cenário em atendimento à IFRS 7/CPC 40 - Instrumentos Financeiros: Divulgações.

##### Taxas de juros

Em 31 de dezembro de 2019 há contratos de empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira que possuem contratos de “swap” atrelados, trocando a indexação do passivo para a variação do CDI. Dessa forma, o risco da Companhia passa a ser a exposição à variação do CDI. A seguir está apresentada a exposição a risco de juros das operações vinculadas à variação do CDI, incluindo as operações com derivativos (os empréstimos e financiamentos foram considerados integralmente, dado que 97% do montante está vinculado ao CDI):

	<b>Controladora</b>	<b>Consolidado</b>
Total dos empréstimos e financiamentos - em moeda local	(4.365.228)	(4.521.032)
Operações em moeda estrangeira com derivativos atrelados ao CDI <sup>(a)</sup>	(3.294.656)	(3.381.960)
Aplicações financeiras	960.995	1.551.739
<b>Exposição líquida</b>	<b>(6.698.889)</b>	<b>(6.351.253)</b>

- a. Refere-se à contratação de derivativos atrelados ao CDI para proteger os empréstimos e financiamentos captados no Brasil em moeda estrangeira.

A análise de sensibilidade considerou a exposição dos empréstimos e financiamentos, líquidos das aplicações financeiras indexadas ao CDI.

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

Descrição	Risco da Companhia	<b>Controladora</b>		
		Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	3.349	(69.501)	(142.351)

Descrição	Risco da Companhia	<b>Consolidado</b>		
		Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	3.176	(65.894)	(134.964)

O cenário provável considerou as taxas futuras de juros conforme cotações obtidas na B3 nas datas previstas dos vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição às taxas de juros. Os cenários II e III consideraram uma alta das taxas de juros em 25% (5,4% ao ano) e 50% (6,5% ao ano), respectivamente, sobre uma taxa de CDI de 4,35% ao ano (a qual foi considerada no cenário provável).

## 4. Fatores de risco / 4.3 - Processos não sigilosos relevantes

### 4.3 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos e relevantes

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

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

#### Contingências Tributárias

Processo nº 16561.000059/2009-29	
Juízo	Câmara Superior de Recursos Fiscais
Instância	3ª instância administrativa
Data de instauração	30/06/2009
Partes no processo	Natura Cosméticos S.A. e Receita Federal do Brasil
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$1.013,35 milhões
Principais fatos	<p><b>Objeto:</b> Em junho de 2009, foram lavrados autos de infração de IRPJ e de CSLL contra a Natura Cosméticos para questionar a legalidade da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio gerado na operação em que a Natura Empreendimentos se tornou subsidiária integral da Natura Participações.</p> <p><b>Andamentos:</b> Em novembro de 2009, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Natura Cosméticos. Em dezembro de 2012, o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) julgou parcialmente favorável o Recurso Voluntário apresentado pela Natura Cosméticos, para reduzir o valor da multa qualificada, haja vista a ausência de demonstração de fraude. Em janeiro de 2019, a Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF) negou provimento ao Recurso Especial interposto pela Natura Cosméticos. Em abril de 2019, a CSRF rejeitou os embargos de declaração apresentados pela Natura Cosméticos. Atualmente, a Natura Cosméticos está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais do acórdão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial.</p>
Chance de perda	A opinião dos nossos advogados é de que a expectativa de perda desse processo é possível. Em relação à cobrança da multa que excede o percentual de 75% e a cobrança concomitante das penalidades de ofício e isolada, a expectativa de perda é remota.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 10880.722.396/2013-68	
Juízo	Câmara Superior de Recursos Fiscais
Instância	3ª instância administrativa
Data de Instauração	30/08/2013
Partes no Processo	Natura Cosméticos S.A. e Receita Federal do Brasil

## 4. Fatores de risco / 4.3 - Processos não sigilosos relevantes

<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$ 841,0 milhões
<b>Principais Fatos</b>	<p><b>Objeto:</b> Em agosto de 2013, foram lavrados novos autos de infração de IRPJ e de CSLL contra a Natura Cosméticos para questionar novamente a legalidade da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio gerado na operação em que a Natura Empreendimentos se tornou subsidiária integral da Natura Participações.</p> <p><b>Andamentos:</b> Em junho de 2014, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em fevereiro de 2016, o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) julgou de forma desfavorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia. Em outubro de 2017, a Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF) negou provimento ao Recurso Especial interposto pela Companhia. Em maio de 2018, a CSRF rejeitou os embargos de declaração apresentados pela Companhia. Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais do acórdão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial.</p>
<b>Chance de perda</b>	A opinião dos nossos advogados é de que a expectativa de perda desse processo é possível. Em relação à cobrança da multa que excede o percentual de 75% e a cobrança concomitante das penalidades de ofício e isolada, a expectativa de perda é remota.
<b>Impacto em caso de perda do processo</b>	Pagamento do valor envolvido.

<b>Processo nº 10882.720075/2019-02</b>	
<b>Juízo</b>	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
<b>Instância</b>	2ª instância administrativa
<b>Data de Instauração</b>	21/01/2019
<b>Partes no Processo</b>	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Receita Federal do Brasil
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$403,62 milhões
<b>Principais Fatos</b>	<p><b>Objeto:</b> Em janeiro de 2019, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes.</p> <p><b>Andamentos:</b> Em junho de 2019, a Impugnação apresentada foi julgada de forma favorável à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura. Em março de 2020, o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) julgou de forma desfavorável o recurso de ofício apresentado pela Fazenda Nacional. Aguarda-se a intimação dessa decisão.</p>
<b>Chance de perda</b>	A opinião dos nossos advogados é de que a expectativa de perda desse processo é remota.
<b>Impacto em caso de perda do processo</b>	Pagamento do valor envolvido

<b>Processo nº 16561.720176/2012-16</b>	
<b>Juízo</b>	Câmara Superior de Recursos Fiscais
<b>Instância</b>	3ª instância administrativa

## 4. Fatores de risco / 4.3 - Processos não sigilosos relevantes

<b>Data de Instauração</b>	20/12/2012
<b>Partes no Processo</b>	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Receita Federal do Brasil
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$752,27 milhões
<b>Principais Fatos</b>	<p><b>Objeto:</b> Em dezembro de 2012, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes.</p> <p><b>Andamentos:</b> Em julho de 2013, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura. Em março de 2018, o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) julgou parcialmente favorável o Recurso Voluntário apresentado pela Indústria e Comércio de Cosméticos Natura. Em janeiro de 2020, a Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF) acolheu o recurso de agravo para dar seguimento ao recurso especial apresentado pela Indústria e Comércio de Cosméticos Natura e, atualmente, aguarda-se o seu julgamento.</p>
<b>Chance de perda</b>	A opinião dos nossos advogados é de que a expectativa de perda desse processo é remota.
<b>Impacto em caso de perda do processo</b>	Pagamento do valor envolvido

<b>Processo nº 4.076.898</b>	
<b>Juízo</b>	Tribunal de Impostos e Taxas de São Paulo
<b>Instância</b>	2ª instância administrativa
<b>Data de Instauração</b>	27/04/2016
<b>Partes no Processo</b>	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$698,81 milhões
<b>Principais Fatos</b>	<p><b>Objeto:</b> Em abril de 2016, foi lavrado o auto de infração contra a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. para questionar as remessas dos produtos para o seu estabelecimento distribuidor, Natura Cosméticos.</p> <p><b>Andamentos:</b> Em julho de 2016, a Impugnação apresentada foi julgada de forma parcialmente favorável à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura. Em fevereiro de 2017, o Recurso Ordinário apresentado pela Indústria e Comércio de Cosméticos Natura foi convertido em diligência. Em novembro de 2019, o Tribunal de Impostos e Taxas (TIT) determinou realização de nova diligência. Atualmente, aguarda-se a realização da diligência para posterior retomada do julgamento.</p>
<b>Chance de perda</b>	A opinião dos nossos advogados é de que a expectativa de perda desse processo é possível. Em relação à cobrança da multa que excede o percentual de 100% (entre 100% e 150%) e a cobrança de juros em valores superiores à Taxa Selic, a expectativa de perda é remota.
<b>Impacto em caso de perda do processo</b>	Pagamento do valor envolvido

<b>Processo nº 0022803-69.2015.4.01.3400</b>	
<b>Juízo</b>	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
<b>Instância</b>	2ª instância judicial
<b>Data de Instauração</b>	20/04/2015
<b>Partes no Processo</b>	Natura Cosméticos S/A e União Federal
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$ 372,80 milhões

#### 4. Fatores de risco / 4.3 - Processos não sigilosos relevantes

<b>Principais Fatos</b>	<p><b>Objeto:</b> Em abril de 2015, a Natura Cosméticos ajuizou medida judicial para questionar a condição trazida pelo Decreto nº 8.393/2015, que equiparou a industrial, para fins de incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados, os estabelecimentos atacadistas interdependentes que comercializam produtos previstos no referido dispositivo legal.</p> <p><b>Andamentos:</b> Em junho de 2017, foi publicada sentença julgando a ação procedente. A Natura Cosméticos aguarda o julgamento do recurso de apelação apresentado em maio de 2017 pela União Federal.</p>
<b>Chance de perda</b>	A opinião dos nossos advogados é de que a expectativa de perda desse processo é possível.
<b>Impacto em caso de perda do processo</b>	Pagamento do valor envolvido

<b>Processo nº 0008143.69.2012.4.03.6100</b>	
<b>Juízo</b>	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
<b>Instância</b>	2ª instância judicial
<b>Data de Instauração</b>	08/05/2012
<b>Partes no Processo</b>	Natura Cosméticos S/A e União Federal
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$ 547,81 milhões
<b>Principais Fatos</b>	<p><b>Objeto:</b> Em maio de 2012, a Natura Cosméticos ajuizou medida judicial para assegurar judicialmente o direito à fruição de incentivos fiscais relacionados às atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica, sem observância às restrições impostas pela regulamentação da matéria, em 2011, em aparente contrariedade com a lei que disciplina o benefício.</p> <p><b>Andamentos:</b> Em maio de 2012, a Natura Cosméticos ajuizou medida judicial para questionar restrições quanto à utilização de benefícios fiscais para pesquisa e desenvolvimento de seus produtos. Em outubro de 2014, foi publicada sentença julgamento parcialmente procedente o pedido. Em maio de 2019, foi publicado o acórdão que deu provimento recurso de apelação da Natura Cosméticos. Em junho de 2019, a União Federal apresentou Embargos de Declaração e, atualmente, aguarda-se o seu julgamento.</p>
<b>Chance de perda</b>	A opinião dos nossos advogados é de que a expectativa de perda desse processo é possível. Em relação à parcela extinta pela decadência, a expectativa de perda é remota.
<b>Impacto em caso de perda do processo</b>	Pagamento do valor envolvido

##### 4.3.1. Indicar o valor total provisionado, se houver, dos processos descritos no item 4.3

As contingências descritas no item 4.3 acima possuem provisão constituída no montante total de R\$127,8 milhões em 31 de dezembro de 2019.

## **4. Fatores de risco / 4.4 - Processos não sigilosos – Adm/Contr/Invest**

### **4.4 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos cujas partes contrárias sejam administradores, ex-administradores, controladores, ex-controladores ou investidores**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.



## **4. Fatores de risco / 4.5 - Processos sigilosos relevantes**

### **4.5 - Processos sigilosos relevantes**

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

## 4. Fatores de risco / 4.6 - Processos repetitivos ou conexos

### 4.6 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais repetitivos ou conexos, não sigilosos e relevantes em conjunto

Apresentamos abaixo os processos judiciais, administrativos ou arbitrais repetitivos ou conexos, baseados em fatos e causas jurídicas semelhantes, não sigilosos e relevantes em conjunto, dos quais nós e nossas controladas somos partes, cujo valor provisionado somava R\$61,6 milhões em 31 de dezembro de 2019.

<b>Processos Trabalhistas</b>	
<b>Valores Envolvidos</b>	O total reclamado nessas ações é de aproximadamente R\$1,2 bilhão. Do valor total das reclamações trabalhistas, provisionamos o montante de R\$61,6 milhões, sendo R\$54 milhões líquidos de depósitos judiciais. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente.
<b>Prática que causou tal contingência</b>	Em 31 de dezembro de 2019, nós e nossas controladas, no Brasil, somos partes em aproximadamente 1.500 reclamações trabalhistas movidas por sindicatos, ex-colaboradores e terceiros, cujos pedidos são relacionados a pagamentos de verbas rescisórias, eventual doença ocupacional, adicionais salariais, horas extras e verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária e discussão acerca do reconhecimento de eventual vínculo empregatício pleiteado por consultoras líderes de negócio.

## **4. Fatores de risco / 4.7 - Outras contingências relevantes**

### **4.7 - Outras contingências relevantes**

Não há outras contingências que nós julgamos relevantes que não tenham sido abrangidas pelos itens anteriores deste Formulário de Referência.

## **4. Fatores de risco / 4.8 - Regras-país origem/país custodiante**

### **4.8 - Regras do país de origem e do país em que os valores mobiliários estão custodiados**

Este item não é aplicável, tendo em vista que possuímos sede no Brasil e nossos valores mobiliários encontram-se custodiados no País.

## **5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos**

### **5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

### 5.2 - Política de gerenciamento de riscos de mercado

#### a. política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado

Possuímos uma política geral de tesouraria que contém normas referentes à proteção cambial, gestão de fluxo de caixa e liquidez, aplicações financeiras, captações de recursos e relacionamento bancário aprovada formalmente em 2014 pelo Conselho de Administração ("Política de Tesouraria").

#### b. objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado

A Política de Tesouraria estabelece, ratifica e unifica conceitos, critérios e limites de delegação para decisões que envolvam a gestão e liquidez do fluxo de caixa, investimento e captação de recursos financeiros, gestão do risco cambial e relacionamento bancário de todas as empresas do grupo econômico incluindo as operações internacionais.

Seu objetivo é principalmente, mas não se limita a: (a) realizar gestão pró-ativa e contínua dos riscos financeiros, por meio da antecipação e, quando necessária, proteção a cenários desfavoráveis, de forma a proteger os nossos resultados e patrimônio, e (b) proteger os nossos resultados e patrimônio contra o não cumprimento de obrigações financeiras contratadas.

#### i. riscos de mercado para os quais se busca proteção

##### Risco de Taxa de Câmbio

Com relação ao risco cambial, protegemos 100% dos empréstimos e financiamentos contratados em moeda distinta da moeda local. Além disso, com a intenção de minimizar os efeitos da variação cambial em nossos fluxos de caixa operacionais, monitoramos as tendências do Real frente ao Dólar, ao Euro e às Libras Esterlinas, bem como contratamos operações de derivativos, em linha com a Política de Tesouraria.

Para as exposições operacionais, a nossa Política de Tesouraria considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas nossas demonstrações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de seis meses, ainda não registrados no balanço patrimonial.

##### Risco de Taxa de Juros

Concentramos nossas exposições financeiras na taxa de juros, de modo geral, na Taxa DI.

#### ii. estratégia de proteção patrimonial (*hedge*)

A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pelo nosso Comitê de Tesouraria e aprovados pelo nosso Conselho de Administração. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação às políticas é disponibilizada pelo nosso Comitê de Tesouraria à Diretoria Estatutária, ao Comitê de Auditoria e de Gestão de Riscos e ao Conselho de Administração para apreciação.

#### iii. instrumentos utilizados para proteção patrimonial (*hedge*)

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

Para proteger as atuais posições do nosso balanço patrimonial e de nossas controladas dos riscos de mercado, os seguintes instrumentos financeiros derivativos são utilizados e compostos pelos saldos apresentados abaixo, em 31 de dezembro de 2019 e de 2018:

Descrição	Valor Justo (Nível 2)			
	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Derivativos "financeiros"	728.782	511.559	727.068	512.365
Derivativos "operacionais"	-	-	(1.496)	72.754
<b>Total</b>	<b>728.782</b>	<b>511.559</b>	<b>725.572</b>	<b>515.119</b>

### **Risco Cambial**

A nossa política de proteção cambial considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de seis meses, ainda não registrados no balanço patrimonial.

Conforme a Política de Proteção Cambial, os derivativos contratados por nós, bem como pelas nossas controladas, deverão eliminar risco cambial de instrumentos financeiros contratados em moedas distintas de suas moedas funcionais e limitar as perdas por variação cambial dos fluxos de caixas operacionais projetados em relação ao lucro líquido projetado para o exercício em curso, dada uma determinada estimativa de desvalorização cambial em relação ao dólar norte-americano.

#### **iv. parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos**

Os parâmetros utilizados para gerenciamento dos riscos gerados pela exposição cambial são: (a) para exposições financeiras, 100% das dívidas em moedas distintas da moeda local e (b) seis meses de fluxo de desembolso futuro. A política para tratamento destes riscos é a Política de Tesouraria.

Com relação ao risco de taxa de juros, não fazemos um *hedge* específico para a flutuação das taxas.

A exposição será coberta através de operações de *swap* e termo de moeda (NDF) contratada com bancos de primeira linha ou através de operações de compra ou venda de moeda na bolsa de valores.

A tesouraria tem autonomia para contratar instrumentos para a proteção das exposições operacionais, desde que o montante não ultrapasse US\$50 milhões, determinados pelo Conselho de Administração. Já a exposição cambial decorrente de empréstimos e financiamentos contratados em moeda estrangeira é nula, dado que tais contratações devem ser protegidas na sua totalidade, ou seja, 100%.

#### **v. instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (*hedge*)**

Utilizamos as operações de *hedge* unicamente como um meio de proteção contra as oscilações de preços do mercado, não possuindo, portanto, propósito especulativo.

#### **vi. estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos de mercado**

A gestão de riscos de mercado é realizada pela Diretoria de Tesouraria, subordinada à Vice-Presidência de Finanças da Natura &Co Holding S.A., nossa controladora, detentora de 100% de

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

nossas ações. Adotamos a Política de Gerenciamento de Riscos da Natura &Co, acionista detentora de 100% das nossas ações, que prevê uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos para todo o nosso grupo econômico que envolve as seguintes instâncias internas, conforme descrito abaixo:

- *Conselho de Administração.* O Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. é responsável por (i) definir a filosofia de gerenciamento de riscos da organização em linha com a missão, valores e princípios estabelecidos; (ii) estabelecer os níveis de apetite a risco do Grupo em função dos objetivos empresariais de curto, médio e longo prazos; (iii) revisar e aprovar as definições gerais das estratégias de gerenciamento de riscos, incluindo a Política de Gerenciamento de Riscos; (iv) monitorar os alinhamentos críticos: estratégia, riscos, controles, conformidade (*compliance*), incentivos e pessoas; e (v) avaliar periodicamente se os processos de gerenciamento de riscos corporativos permitem o Conselho de Administração atingir seus objetivos de supervisão dos riscos.
- *Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.* O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças da Natura &Co Holding S.A. é responsável, entre outras coisas, por fiscalizar a adequação de nossos sistemas de gestão de riscos e controles internos de acordo com as instruções do nosso Conselho de Administração.
- *Liderança Executiva.* A liderança executiva da Natura &Co Holding S.A. é responsável, entre outras coisas, por submeter diretrizes gerais de gerenciamento de riscos e limites de exposição para aprovação do nosso Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.
- *Principal Executivo do Grupo.* O Principal Executivo do Grupo é responsável, entre outras coisas, por promover a integração da gestão de riscos com o nosso processo de planejamento estratégico.
- *Área de Auditoria Interna.* A área de auditoria interna é responsável pela realização de auditoria interna como parte de nossos processos internos de revisão e investigação de eventuais irregularidades.
- *Diretoria de Riscos e Controles Internos.* A Diretoria de Riscos e Controles Internos da Natura &Co Holding é responsável por desenvolver e aplicar a estratégia e a metodologia de gerenciamento de Riscos, manter atualizadas a política de gerenciamento de riscos e outras documentações complementares, promover a aculturação no gerenciamento de riscos, instrumentalizar as áreas de negócios para oportuna identificação, análise e avaliação de riscos e o endereçamento do melhor conjunto de respostas, monitorar os níveis de exposição, reportar à liderança executiva e Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças sobre os níveis de exposição potencial dos principais riscos empresariais e acompanhar a implementação de planos de ação.

*Vice-Presidência global de Ética & Compliance* tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global e políticas e leis a ele relacionadas, inclusive a Lei Anticorrupção brasileira; (ii) fortalecer a cultura ética e de integridade do Grupo, através de constante treinamento e comunicação; (iii) gerenciar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, as investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (background checking); (v) analisar os registros de



## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

- conflitos de interesses apresentados pelos seus colaboradores; (vi) presidir o Comitê de Ética; e (vii) reportar os indicadores do canal de denúncias ao Comitê de Auditoria.
- *Diretoria de Organização e Gestão.* A Diretoria de Organização e Gestão da Natura Cosméticos é responsável, entre outras atribuições, por identificar e apoiar a cadeia de processos, além da gestão da plataforma existente de normas, políticas, procedimentos e instruções de trabalho.
  - *Donos de Riscos.* Os donos de riscos são responsáveis, entre outras coisas, por identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos nas unidades de negócio pelas quais são responsáveis, com base em critérios estabelecidos para o grupo como um todo.

Além disso, a gestão de riscos é conduzida pela Tesouraria da Natura &Co Holding S.A., que aprova todas as operações de investimento e empréstimos conduzidas por nossas subsidiárias, bem como monitora o cumprimento dos índices de alavancagem estabelecidos nos *covenants* financeiros aos quais estamos vinculados.

### **c. adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada**

A estrutura operacional e de controles internos desenvolvida pela nossa Companhia nos permite monitorar e avaliar periodicamente os riscos relacionados aos nossos negócios e os impactos possíveis nas operações ou nas demonstrações financeiras. Acreditamos que nossa estrutura operacional e de controles internos é adequada para a verificação da efetividade da nossa política de gerenciamento de riscos.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

### 5.3 - Descrição dos controles internos

#### **a. principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las**

Implementamos, em nossas operações, controles internos com base nos critérios estabelecidos no documento “Controle Interno – Modelo Integrado”, publicado pelo COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, entidade privada norte-americana que tem por finalidade a divulgação de princípios e guias ligados a estruturas de controles internos para companhias. Os processos relevantes para fins de demonstrações financeiras foram mapeados, riscos e controles identificados e sua efetividade testada para fins de emissão das demonstrações financeiras.

Possuímos uma matriz de riscos e controles, incluindo classificação dos controles MRC (*Management Review Controls*) e IPE (*Information Produced by Entity*), considerando como parâmetro padrões internacionais. Ao longo do exercício de 2019, foram realizados treinamentos para as áreas envolvidas nos processos em escopo SOx.

Acreditamos na eficiência dos procedimentos de controles internos adotados por nós para assegurar a qualidade, precisão e confiabilidade das nossas informações financeiras, e reconhecemos que algumas ações devem ser implementadas para melhor endereçar os riscos. Por essa razão, na opinião da nossa Administração, nossas informações financeiras refletem adequadamente o resultado de nossas operações e nossa situação patrimonial e financeira nas respectivas datas.

#### **b. estruturas organizacionais envolvidas**

Possuímos uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos e controles internos que envolve, além das estruturas de governança e a liderança executiva, a Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos, a Diretoria de Auditoria Interna, a Diretoria de *Compliance*, as áreas de negócios (donos de riscos), responsáveis pela implantação, manutenção e execução dos controles internos.

#### **c. forma de supervisão da eficiência dos controles internos pela administração da Companhia, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento**

A Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos, que está subordinada à Vice-Presidência de Finanças, tem a responsabilidade de estabelecer e difundir a cultura de controles internos e de manter sempre atualizada a matriz de controles internos para todas as operações consideradas relevantes para a emissão das demonstrações financeiras. Os descritivos dos controles são revisados anualmente juntamente com os responsáveis pela execução desses controles.

Além disso, a Diretoria executa, com o apoio de parceiros especializados, os testes de efetividade dos controles e monitora a implementação de planos de ação para mitigar eventuais não conformidades detectadas. Todos os trabalhos são evidenciados por meio de documentação específica fornecida aos nossos auditores independentes, o quais, discricionariamente, podem complementar suas análises com testes adicionais. Os resultados dos trabalhos dos testes realizados, tanto por nós quanto pelos nossos auditores independentes, são reportados aos gestores responsáveis pelos controles, ao nosso Comitê Executivo e ao Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

### **d. deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado à Companhia pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente**

Em seu relatório circunstanciado referente aos trabalhos relativos a 31 de dezembro de 2019, os auditores independentes identificaram o que em sua opinião configuram deficiências significativas de controles, conforme segue:

- I. Não foram apropriadamente definidos e mantidos controles internos relacionados à interpretação e aplicação de questões contábeis complexas, especificamente em certas transações incomuns e significativas, resultando em deficiência significativa. As deficiências de controle não permitiram que a Administração identificasse um erro material na interpretação e aplicação da contabilização de provisões para taxas bancárias, que foi corrigido pela Administração nas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Tal fragilidade, caso não seja remediada, cria uma possibilidade razoável de que uma distorção relevante em nossas demonstrações financeiras consolidadas não seja evitada ou detectada em tempo hábil em períodos futuros.

A Administração adotou um plano de remediação para solucionar as deficiências de controle descritas, que inclui as seguintes ações que foram implementadas ou estão em processo de implementação:

- publicação de manual contábil para garantir consistência na aplicação das políticas contábeis dentro do grupo;
  - aprimoramento dos controles em torno dos procedimentos de consolidação;
  - reavaliação da estrutura do departamento contábil em relação ao tamanho e responsabilidades para garantir que inclua recursos técnicos adequados, bem como membros da equipe;
  - implementação de controles sobre a análise da administração e aprovação de questões contábeis complexas não recorrentes; e
  - definição de um programa de treinamento técnico contínuo para as pessoas que têm responsabilidades de relato financeiro.
- II. Ausência de controles de aprovação e revisão de lançamentos contábeis em subsidiárias (The Body Shop e Aesop).

Não foram identificados controles suficientes relacionados à revisão de lançamentos manuais das subsidiárias The Body Shop e Aesop.

Adicionalmente, foi recomendada a revisão dos usuários com acesso à lançamentos manuais.

Em resposta às deficiências significativas apontadas acima, a Administração da Companhia promoverá implantação de controles e melhorias no processo de aprovação, revisão dos lançamentos manuais em suas subsidiárias, bem como revisão dos usuários com acesso ao registro de lançamentos manuais.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

### III. Melhorias nos processos de controle e revisão de acessos de sistemas (The Body Shop).

Foi identificada a necessidade de revisão de acessos privilegiados em sistemas, aplicações e ferramentas em nossa subsidiária The Body Shop, conforme listado abaixo:

- acessos ao sistema SAP com privilégios para a realização de lançamentos manuais;
- utilização pela equipe de Tecnologia da Informação de *user ids* originalmente desenhados para uso emergencial na execução de atividades típicas e cotidianas em ambiente de produção (ECC);
- usuários nas instâncias de produção do SAP (ECC, POS DM e BW) com acesso à atividade Debug com permissões de alteração direta em tabelas;
- usuários com acesso privilegiado ao aplicativo Jenkon; e
- designação de perfis com acesso privilegiado no sistema SAP BW.

Para melhorar nossos processos e procedimentos de controle interno, desenvolvemos um plano de remediação, que inclui aprimoramentos nos controles de concessão e revogação dos privilégios de acesso, tais como conciliação entre *logs* de criação e revisão dos logs de acesso privilegiado nos sistemas e criação de novas funções para restringir autorizações privilegiadas e garantir que elas sejam atribuídas aos usuários apropriados.

### IV. Melhorias nos processos de concessão e revogação de acessos (Natura México).

Foi identificada a necessidade de revisão do processo de concessão e revogação de privilégios de acesso ao sistema de faturamento da LATAM.

Para melhorar nossos processos e procedimentos de controle interno, desenvolvemos um plano de remediação, que inclui aprimoramentos nos controles de concessão e revogação dos privilégios de acesso, tais como conciliação entre logs de criação e solicitações efetuadas e envio de alertas automáticos a partir da integração com bases de dados de colaboradores.

### V. Melhorias no processo de registro/contabilização de novos arrendamentos mercantis e alterações em arrendamentos mercantis existentes (The Body Shop Limited).

Cada unidade de negócio (país) é responsável por certificar que os termos dos contratos (novos e já existentes) foram revisados para envio ao QUBE. Apesar do controle de registro de arrendamentos estar bem desenhado, foi avaliado que sua implantação não estava totalmente finalizada.

O controle de certificação trimestral pelo 'Market FD' sobre arrendamentos mercantis foi implementado no último trimestre de 2019 e sua execução trimestral, incluindo a integridade e totalidade dos retornos de cada unidade de negócio (país) será monitorada pela estrutura de Controles Internos da nossa subsidiária The Body Shop Limited.

Outras deficiências, de menor relevância, constam no relatório de recomendações sobre os controles internos, emitido pelos auditores independentes da Companhia em relação aos processos de dados de fornecedores, protocolos de entrega de produtos, conferência de cálculos, informações sobre preços, formalização de conciliações, revisões e aprovações, dentre outros.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

A nossa Administração e de nossas subsidiárias fizeram uma avaliação dos mesmos com o objetivo de adotar as medidas corretivas. Até o momento, alguns pontos já foram incorporados e outros estão em andamento, conforme data de remediação definida pela gestão.

### **e. comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas**

Os comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelos auditores independentes e as medidas corretivas implantadas e a implantar estão registrados ao longo do próprio item 5.3(d) deste Formulário de Referência.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

### 5.4 - Programa de Integridade

#### a. regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública

Possuímos mecanismos e procedimentos internos de integridade destinados à prevenção, detecção e remediação de fraudes e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, que incluem políticas internas de prevenção, especialmente o Código de Conduta Global da Natura &Co Holding S.A., nossa controladora direta, detentora de 100% de nossas ações (“Natura &Co”), a Política Global de Integridade contra Corrupção e Suborno, a Política Global de Brindes, Presentes, Entretenimento, Viagens e Hospedagem, a Política Global de Conflito de Interesses e a Política de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais e Entidades de Classe. Tais políticas são periodicamente revisadas para garantir adequação às normas dos países onde atuamos e aderência às melhores práticas de mercado.

Ainda, os nossos mecanismos e procedimentos internos de integridade resultaram na renovação do selo Pró-Ética na edição 2018-2019, reconhecimento público concedido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União na 1ª Conferência Internacional de Promoção da Integridade, e também no reconhecimento pela 10ª vez como uma das empresas mais éticas do mundo segundo avaliação do Ethisphere Institute (“*2020 World’s Most Ethical Companies*”), única empresa brasileira na categoria “*Health & Beauty Category*”.

#### i. os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor, informando com que frequência os riscos são reavaliados e as políticas, procedimentos e as práticas são adaptadas

O gerenciamento de riscos, as políticas, procedimentos e práticas de integridade adotados por nós, abaixo destacados, são reavaliados e ajustados periodicamente sempre que ocorrem mudanças significativas na nossa estrutura, processos, sistemas ou modelo de negócios, ou na regulamentação aplicável.

Os mecanismos e procedimentos de integridade são regulados pelos seguintes normativos internos:

#### **Códigos, Políticas e Regimentos de Integridade**

- Código de Conduta Global: Em 17 de julho de 2019, foi aprovado pelo Conselho de Administração da Natura &Co o Código de Conduta Global, o qual passa a ser aplicável a todos os colaboradores e administradores das empresas pertencentes ao Grupo, incluindo diretores e membros do conselho. A revisão do Código de Conduta é anual e aprovada pelo Comitê de Auditoria da Natura &Co. O Código de Conduta é a ferramenta que traz clareza sobre o modo como os colaboradores e terceiros devem agir em diversos temas e situações, além de manifestar o comprometimento de todos os níveis da liderança das empresas do Grupo com uma cultura de ética e de respeito a normas e leis.
- Política Global de Integridade contra Corrupção e Suborno: Em 2011, implementamos a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, aprovada então pela Diretoria de Finanças, e desde então vem sendo revisada periodicamente para estar conforme a legislação local aplicável (incluindo a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013). Referida política contempla diretrizes claras sobre o combate à corrupção e suborno, estabelecendo padrões elevados de integridade e comportamento esperados dos colaboradores e terceiros, garantindo engajamento de todos os seus públicos no

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

objetivo de mitigar situações de risco dessa natureza. Em 2018, foi realizada a última revisão da referida política pela Vice-Presidência Jurídica e de Ética & Compliance e, em 19 de fevereiro de 2019, foi apresentada e aprovada pelo Comitê de Auditoria.

- Política de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais e Entidades de Classe: Em 2011, a Política de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais e Entidades de Classe foi aprovada pela Diretoria de Assuntos Corporativos, e desde então vem sendo revisada/atualizada periodicamente. Referida política dispõe que o relacionamento com agentes públicos, representações diplomáticas e entidades de classe deverá ser contínuo, transparente e apartidário, seguindo os princípios de respeito à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Em 2019, foi realizada a última revisão da referida política, visando incorporar regras a serem observadas também pelo Instituto Natura.
- Política Global de Brindes, Presentes, Entretenimento, Viagens e Hospedagem: Em 2019, a Política Global de Brindes, Presentes, Entretenimento, Viagens e Hospedagem foi aprovada pelo Comitê de Auditoria, tendo como objetivo principal descrever de forma geral as regras da Natura & Co que devem ser observadas por todos os colaboradores para gerenciar, contabilizar e relatar despesas com brindes, presentes, viagens e entretenimento, garantindo a adoção de uma abordagem consistente em nível global, inclusive e especialmente quando tais despesas envolvem um agente público.
- Política Global de Conflito de Interesses: Em 2019, a Política Global de Conflito de Interesses foi aprovada pelo Comitê de Auditoria. Tendo como escopo principal garantir que colaboradores do Grupo compreendam suas obrigações de proteger as atividades da companhia e sempre agir em seus melhores interesses, estabelecendo, para tanto, diretrizes, critérios, responsabilidades e formas de prevenção de um efetivo ou aparente conflito de interesses nas relações com companhias que fazem parte do grupo Natura & Co, buscando assegurar a adoção dos mais elevados padrões éticos, de integridade, transparência e legal, essa política também traz o dever e compromisso de qualquer colaborador em revelar para a Natura & Co qualquer relação de parentesco que ele/ela possa ter com um agente público (em sentido amplo), ou mesmo se e quando ele/ela for convidado a tomar parte em uma organização nessa condição.

### ***Mecanismos e Procedimentos de Integridade***

Elencamos abaixo os nossos mecanismos e procedimentos de integridade:

- Canal de Denúncias: Possuímos um canal de denúncias (“Linha Ética da Natura & Co” ou “LEN”) global e independente, administrado por terceiro com expertise no acolhimento de suspeitas de violação a códigos e/ou políticas internas de multinacionais de grande porte. Este canal está disponível 24x7 no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo total segurança e sigilo. O gerenciamento dessa ferramenta é exclusivo do time global de Ética & Compliance, responsável pelas investigações de maneira confidencial e imparcial, respeitando os direitos das pessoas envolvidas. Detalhes da investigação e os nomes das pessoas envolvidas são preservados dentro dos limites estabelecidos pela lei, assegurada a não retaliação.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

- Treinamento e campanhas de conscientização: o Departamento de Ética & Compliance é responsável pela implementação e gerenciamento de e-learning anual referente ao Código de Conduta Global da Natura &Co, aplicado a todos os colaboradores das empresas do Grupo, inclusive diretores e membros do conselho. Além disso, o Departamento também (i) realiza sessões presenciais sob o tema “Política Global de Integridade contra Corrupção e Suborno”, destinadas ao público específico que tem interação com órgãos públicos, (ii) possui pauta anual de comunicação interna (newsletters, banners, lembretes, vídeos etc.), onde endereça os principais temas relacionados ao Código de Conduta Global, partindo, inclusive, de dados estatísticos extraídos do canal de denúncias.
- Controles Internos e Gestão de Riscos: Possuímos uma Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos para mapeamento dos riscos, elaboração dos controles internos para mitigação destes e execução de testes para verificação da efetividade dos controles.
- Auditoria Interna: Contamos, também, com uma Diretoria de Auditoria Interna, subordinada ao Comitê de Auditoria (órgão do Conselho de Administração), que atua na avaliação independente dos processos e na investigação de possíveis violações.

### ii. as estruturas organizacionais envolvidas no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, indicando suas atribuições, se sua criação foi formalmente aprovada, órgãos do emissor a que se reportam, e os mecanismos de garantia da independência de seus dirigentes, se existentes

Atualmente, o monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade é realizado pelas áreas de Ética & Compliance, Controles Internos e Gestão de Riscos por meio dos Comitês de Ética e de Auditoria.

A Vice-Presidência global de Ética & Compliance da Natura &Co tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global e políticas e leis a ele relacionadas, inclusive a Lei Anticorrupção brasileira; (ii) fortalecer a cultura ética e de integridade do Grupo, através de constante treinamento e comunicação; (iii) gerenciar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, as investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (*background checking*); (v) analisar os registros de conflitos de interesses apresentados pelos seus colaboradores; (vi) presidir o Comitê de Ética; e (vii) reportar os indicadores do canal de denúncias ao Comitê de Auditoria.

A Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos tem como escopo (i) mapear e monitorar os riscos; (ii) desenhar e avaliar os controles internos; e (iii) garantir a segurança da informação, com reporte direto ao Vice-Presidente Financeiro. O acompanhamento dos trabalhos é feito pelo Comitê Executivo e pelo Comitê de Auditoria.

A Auditoria Interna tem como escopo (i) emitir opinião quanto à conformidade dos processos; e (ii) investigar processos em casos de denúncias, com reporte ao Comitê de Auditoria, órgão de assessoramento do Conselho de Administração.

O Comitê de Ética tem como finalidade apoiar a Vice-Presidência global de Ética & Compliance da Natura &Co, discutindo pontualmente temas pertinentes visando promoção e disseminação, o esclarecimento e o cumprimento do Código de Conduta Global da Natura &Co, garantindo sua



## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

credibilidade e aplicabilidade. O Comitê também é responsável por analisar e deliberar sobre desvios de conduta e conflitos de natureza ética em relação às diretrizes estabelecidas, estimulando a adequação das práticas, políticas e procedimentos ao Código de Conduta Global da Natura &Co a partir de uma situação concreta detectada durante processo investigatório.

O Comitê de Auditoria tem como finalidade, partindo do diagnóstico trimestral dos indicadores do canal de denúncias apresentado pela Vice-Presidência global de Ética & Compliance da Natura &Co, propor iniciativas e/ou sugerir ações e medidas que possam ser implementadas visando reverter ou mitigar o risco apurado durante o processo de investigação, apoiando na implementação e/ou execução de eventual plano de ação de melhoria nos processos capturados.

### iii. **se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando**

Possuímos o Código de Conduta Global da Natura &Co, revisado anualmente pela área de Ética & Compliance e submetido à aprovação junto ao Comitê de Auditoria, conforme descrito no item a) (i) acima.

- **se ele se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados**

O Código de Conduta Global da Natura &Co aplica-se a todos os colaboradores do Grupo, independentemente do cargo, inclusive diretores e membros do conselho. Em relação a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários, aplica-se o Código de Conduta Global Fornecedores, gerenciado e revisado diretamente pela área de Suprimentos.

- **se e com que frequência os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados são treinados em relação ao código de ética ou de conduta e às demais normas relacionadas ao tema**

Aplicamos anualmente treinamento obrigatório online a todos os nossos colaboradores, inclusive diretores e membros do conselho, a respeito das principais práticas a serem observadas por todos e a necessidade de cumprimento do disposto no Código de Conduta da Natura &Co. Adicionalmente, realizamos periodicamente outros treinamentos – presenciais ou online afeitos à área de Ética & Compliance, como exemplo, a Política Global de Integridade Anticorrupção, Comportamento no Ambiente de Trabalho. Além disso, no Programa de Integração de Colaboradores (PIC), os novos colaboradores têm a oportunidade de ter o primeiro contato com os principais pontos do Código de Conduta Global Natura &CO e das políticas a ele relacionadas, saindo dessa integração já com a incumbência de realizar o treinamento online dentro do prazo de 60 dias.

- **as sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas**

O Código de Conduta Global Natura &Co estabelece que medidas disciplinares podem ser aplicadas em casos de comprovada violação ao código, as quais vão desde como advertência verbal até o desligamento, sem prejuízo de eventual responsabilização civil e criminal dos envolvidos, conforme previsto em lei. O gerenciamento das investigações de suspeitas de violação ao Código de Conduta Global fica a cargo da Vice-Presidência de Ética & Compliance, sendo que as aplicações de medidas disciplinares contam com participação das áreas de Recursos Humanos e Jurídico Trabalhista. Excepcionalmente, conforme a gravidade da situação, a deliberação pode ser atribuída ao Comitê de Ética, e dados estatísticos abrangentes do canal de denúncias são reportados trimestralmente ao

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

Comitê de Auditoria, para conhecimento e análise sobre eventuais ações e melhorias que possam ser implementadas visando reverter o quadro.

Em relação a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários, o Código de Conduta Global da Natura &Co define que as consequências aplicáveis, que podem ser desde ações de melhoria contínua até rescisão do contrato, sem prejuízo da adoção de medidas judiciais cabíveis para defender os interesses da Natura &Co.

- **órgão que aprovou o código, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o código de conduta, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

Em 17 de julho de 2019, o Conselho de Administração da Natura &Co aprovou o Código de Conduta Global, aplicável a todos os nossos colaboradores, inclusive diretores e membros do conselho. Este documento é revisado periodicamente e está disponível nas intranets das empresas do Grupo para todos os seus colaboradores, além da internet para o público externo no endereço <https://ri.naturaeco.com/pt-br/>.

- b. se o emissor possui canal de denúncia, indicando, em caso positivo**

Possuímos a Linha Ética da Natura &Co, que está disponível 24x7 no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo total segurança e sigilo.

- **se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros**

A Linha Ética da Natura &Co é global e independente, administrado por terceiro com expertise no acolhimento de suspeitas de violação a código e/ou políticas internas de multinacionais de grande porte.

- **se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados**

O canal de denúncias está aberto aos colaboradores e terceiros.

- **se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciante de boa-fé**

Os detalhes da investigação e os nomes das pessoas envolvidas são preservados dentro dos limites estabelecidos pela lei, assegurada a não retaliação.

- **órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias**

O gerenciamento do canal de denúncias é exclusivo do time global de Ética & Compliance, responsável pelas investigações de maneira confidencial e imparcial, respeitando os direitos das pessoas envolvidas.

- c. se o emissor adota procedimentos em processos de fusão, aquisição e reestruturações societárias visando à identificação de vulnerabilidades e de risco de práticas irregulares nas pessoas jurídicas envolvidas**

Em tais processos, realizamos *due diligence* legal e de *compliance* para identificação de irregularidades e riscos.

## **5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade**

**d. caso o emissor não possua regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificar as razões pelas quais o emissor não adotou controles nesse sentido**

Não aplicável, tendo em vista que adotamos regras, políticas, procedimentos e práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.5 - Alterações significativas

### 5.5 - Alterações significativas

Em novembro de 2019, o nosso Conselho de Administração aprovou alterações na Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado (que consta na Norma de Tesouraria) da Natura Cosméticos e suas Operações Internacionais (na América Latina, EUA e França).

A nossa política de proteção cambial operacional considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de 6 meses, ainda não registrados no balanço patrimonial.

As alterações na política de proteção cambial determinam que a nossa exposição cambial operacional passará a ser avaliada de forma consolidada, considerando todos os países em que operamos e levando em consideração todas as moedas às quais os fluxos de caixa operacionais estão expostos. A definição do nível de proteção cambial para contratação de derivativos passará a ser realizada por meio de análise de volatilidade das moedas.

A exposição cambial decorrente de empréstimos e financiamentos contratados em moeda estrangeira continuará a ser nula, dado que tais contratações devem ser protegidas na sua totalidade.

A The Body Shop seguirá com uma política de proteção cambial específica, que engloba contratos de empréstimos em moedas estrangeiras entre empresas do grupo, bem como operações de compra e venda futuras de mercadorias, pelo prazo máximo de 12 meses.

As operações de *hedge* continuarão sendo utilizadas unicamente como um meio de proteção contra as oscilações de preços do mercado, não possuindo, portanto, propósito especulativo.

O início da execução da política de proteção cambial com suas alterações foi definido para o primeiro trimestre de 2020.

## **5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos**

### **5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos**

Todas as informações que nós julgamos relevantes e pertinentes a esta seção já foram divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

**6. Histórico do emissor / 6.1 / 2 / 4 - Constituição / Prazo / Registro CVM**

<b>Data de Constituição do Emissor</b>	28/08/1969
<b>Forma de Constituição do Emissor</b>	Nossa Companhia foi constituída sob a forma de sociedade empresária limitada e transformada em sociedade por ações em 6 de setembro de 1995.
<b>País de Constituição</b>	Brasil
<b>Prazo de Duração</b>	Prazo de Duração Indeterminado
<b>Data de Registro CVM</b>	21/05/2004

## 6. Histórico do emissor / 6.3 - Breve histórico

### 6.3 - Breve histórico

Nossa companhia tem suas raízes no ano de 1969, quando Antônio Luiz da Cunha Seabra uniu forças com Jean Pierre Berjeaut e fundou a Indústria e Comércio de Cosméticos JeBerjeaut Ltda., cujo nome foi alterado para Natura Indústria em janeiro de 1970. Desde o início acreditamos que cosméticos não são simplesmente bens de consumo, mas algo que pode também influenciar de forma positiva o bem estar de uma pessoa. Em 1974 o Sr. Seabra determinou que o modelo de distribuição de vendas direta otimizaria nosso alcance.

Em 21 de maio de 2004, a Natura Cosméticos obteve seu registro como sociedade de capital aberto na CVM. Concluímos nossa oferta pública inicial em 26 de maio de 2004, e nossas ações começaram a ser negociadas no segmento de listagem Novo Mercado da B3. Em julho de 2009 realizamos uma oferta de ações secundária e a participação detida pelos mesmos acionistas controladores diminuiu para aproximadamente 60%.

Em 20 de dezembro de 2012, firmamos um contrato para a aquisição, sujeito a condições suspensivas, de 65% da Emeis Holdings Pty Ltd., uma fabricante e varejista australiana de cosméticos e produtos de beleza premium vendidos sob a marca Aesop, com operações na Oceania, Ásia, Europa, Brasil e América do Norte. Nos anos seguintes, continuamos a adquirir, por meio de nossa subsidiária Natura Cosmetics Australia Pty Ltd., novas ações de acionistas não controladores da Emeis Holdings Pty Ltd. Na data deste relatório anual, detemos 100% do capital social da Emeis Holdings Pty Ltd.

Em 26 de fevereiro de 2017, incorporamos a Natura Comercial Ltda. para operar nosso negócio de varejo por meio de lojas próprias, proporcionando mais agilidade e autonomia para as nossas atividades.

Em 7 de setembro de 2017, por meio de nossa subsidiária Natura (Brasil) International B.V., e após o recebimento das aprovações necessárias (inclusive de autoridades antitruste nos Estados Unidos e no Brasil), concluímos a aquisição de 100% do capital social emitido da The Body Shop International plc (antiga denominação da The Body Shop) da L'Oréal S.A. pelo valor de empresa de €1,0 bilhão. Financiamos essa aquisição pela emissão de notas promissórias no valor de R\$3.700,0 milhões, ofertadas ao público no Brasil, com vencimento em 19 de fevereiro de 2018. A aquisição da The Body Shop adicionou mais de 3.000 lojas e dois centros de distribuição, em 30 de setembro de 2017, aos nossos ativos fixos existentes, além de uma marca ao nosso portfólio.

Em 19 de fevereiro de 2018, emitimos títulos de dívida no mercado internacional com vencimento em 1º de fevereiro de 2023, levantando US\$750 milhões em recursos, que foram utilizados para liquidar as notas promissórias emitidas para a aquisição da The Body Shop. Além disso, realizamos a oitava emissão de títulos não conversíveis em ações, no valor de R\$1,4 bilhão, em 4 de fevereiro de 2018. Concomitantemente à emissão de títulos de dívida no mercado internacional, a companhia contratou instrumentos financeiros derivativos (swaps), a fim de se proteger contra flutuações da taxa de câmbio a que estão expostos o contrato principal e os juros a pagar à medida que os títulos vencem.

Em 21 de janeiro de 2019, a Natura &Co Holding foi constituída de acordo com as leis do Brasil. celebramos o Acordo de Incorporação para realizar a compra da Avon Products, Inc. (“Transação”). Como resultado da Reestruturação Societária concluída em 17 de dezembro de 2019 e da conclusão da Transação em 3 de janeiro de 2020, a Natura &Co Holding passou a ser a controladora da Natura e da Avon. Os negócios da Avon não estão consolidados ou refletidos em nossas demonstrações financeiras consolidadas em 31 de dezembro de 2019 e anos anteriores.

Em 17 de setembro de 2019, a Natura Cosméticos convocou e realizou uma assembleia geral extraordinária na qual os acionistas da Natura Cosméticos aprovaram a capitalização de R\$1.242,165 milhões, a partir das reservas de lucros, com a distribuição de ações bonificadas aos

## 6. Histórico do emissor / 6.3 - Breve histórico

acionistas da Natura Cosméticos em um valor igual a uma ação bonificada da Natura Cosméticos para cada ação da Natura Cosméticos detida. Como resultado, o capital social da Natura Cosméticos S.A. passou a ser de R\$1.711,138 milhões, e o número de ações ordinárias da Natura Cosméticos S.A. foi aumentado em 432.571.228 novas ações bonificadas, passando a 865.142.456 ações.

Em 13 de novembro de 2019, os acionistas controladores da Natura Cosméticos contribuíram com as ações da Natura &Co Holding correspondentes a aproximadamente 57,3% do capital da Natura Cosméticos. Em 13 de novembro de 2019, houve a contribuição, para a Natura &Co Holding, de todas as ações da Natura Cosméticos detidas pelos acionistas não controladores e não anteriormente detidas pela Natura &Co Holding em permuta de ações da Natura &Co Holding, e a Natura Cosméticos tornou-se uma subsidiária integral da Natura &Co Holding (conjuntamente denominada “Reestruturação Societária”). Essa contribuição entrou em vigor em 17 de dezembro de 2019 e as ações da Natura &Co Holding começaram a ser negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão em 18 de dezembro de 2019.

Em 3 de janeiro de 2020, após o recebimento de todas as aprovações societárias e regulatórias exigidas, a Transação foi concretizada, e a Natura Cosméticos e a Avon tornaram-se subsidiárias integrais da Natura &Co Holding. Naquela data, (1) cada ação ordinária da Avon, com valor nominal de US\$0,25 por ação, emitida e em circulação imediatamente antes da concretização da Transação (a não ser conforme previsto no Acordo de Incorporação), foi automaticamente convertida no direito final receber, a critério do respectivo detentor, (i) 0,300 ADS da Natura &Co Holding validamente emitida, alocada e totalmente integralizada, contra o depósito de duas Ações da Natura &Co Holding, e qualquer valor em dinheiro no lugar de ADSs fracionadas da Natura &Co Holding, ou (ii) 0,600 Ação da Natura &Co Holding validamente emitida, alocada e totalmente integralizada, e qualquer valor em dinheiro no lugar de Ações fracionadas da Natura &Co Holding (sujeitas, em cada caso, aos termos e às condições do Acordo de Incorporação); e (2) cada Ação Preferencial Série C da Avon, com valor nominal de US\$1,00 por ação, emitida e em circulação imediatamente antes da concretização da Transação (exceto conforme estabelecido no Acordo de Incorporação) foi automaticamente convertida no direito de receber um valor em dinheiro sem juros equivalente ao Valor Declarado (conforme definido no certificado de constituição da Avon) de tal Ação Preferencial Série C da Avon.



## **6. Histórico do emissor / 6.5 - Pedido de falência ou de recuperação**

### **6.5 - Informações de pedido de falência fundado em valor relevante ou de recuperação judicial ou extrajudicial**

Este item não é aplicável, considerando que não houve pedido de falência ou de recuperação judicial ou extrajudicial.

## **6. Histórico do emissor / 6.6 - Outras inf. relev. - Histórico**

### **6.6 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações que julgamos relevantes a esta seção que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

### 7.1 - Descrição das principais atividades do emissor e suas controladas

#### Visão Geral

Nós, por meio de nossas controladas no Brasil e no exterior, integramos o desenvolvimento, a fabricação, a distribuição e a comercialização de nossos produtos, atuando majoritariamente no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC).

Institucionalmente, somos também conhecidos por nossa controladora Natura &Co Holding S.A. (“Natura &Co”), composta por quatro marcas e negócios, responsáveis, cada um, por um segmento de negócio distinto: Natura Cosméticos, The Body Shop, Aesop e desde 3 de janeiro de 2020, a Avon. Fazemos parte de um grupo global de cosméticos formado por marcas icônicas, sendo consideradas, a partir de 31 de dezembro de 2019, a maior multinacional de cosméticos, higiene e beleza do Brasil em termos de participação de mercado, de acordo com a edição “*Beauty and Personal Care*” de 2020 do Euromonitor International\*. Nosso grupo tem operações na Ásia, Europa, América do Norte, Oceania e América do Sul. Acreditamos que somos um dos principais desenvolvedores, fabricantes, distribuidores e vendedores de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal no Brasil. Além disso, acreditamos que a nossa cultura corporativa distinta tem sido fundamental para o nosso crescimento, a qual valoriza o relacionamento com os nossos clientes, consultoras de venda independentes, fornecedores e outros, e baseia-se em um compromisso de gerar impacto econômico, social e ambiental positivo.

A principal empresa da Natura &Co, responsável por 62.4% da receita líquida consolidada em 2019 é a nossa Companhia, seguida pela The Body Shop, responsável por 28.6%, e Aesop que representa 9.0%.

Nossa Companhia foi fundada em São Paulo, Brasil, em 1969 buscando desenvolver produtos cosméticos comprometidos com a verdade e usando o aconselhamento como ferramenta poderosa para o autoconhecimento e o bem-estar. Passamos a atuar no canal de venda direta em 1974, sendo que atualmente contamos com uma rede de 1,8 milhões de consultoras. Em 1982, iniciamos as operações na América Latina e em 2006 abrimos nossa primeira loja fora do Brasil, na França.

Em 2016, adquirimos 100% da Aesop (após a compra de uma participação inicial de 65% em 2013), uma empresa de cosméticos de luxo fundada na Austrália, e em 2017, adquirimos a The Body Shop, fundada no Reino Unido. Com essa aquisição, demos um passo decisivo para a criação de um grupo de excelência em cosméticos, multimarca e multicanal chamado “Natura &Co”.

Em 22 de maio de 2019, divulgamos Fato Relevante informando que chegamos a um acordo com a Avon Products, Inc. (“Avon”) para adquirir a Avon em uma operação que resultou na combinação dos negócios, operações e bases acionárias da nossa Companhia e da Avon (“Transação”). Em 3 de janeiro de 2020, a Transação foi consumada e a Natura &Co passou a ser titular de todas as nossas ações e da Avon, como resultado de uma reestruturação societária implementada no contexto da Transação.

Atualmente, estamos entre as dez maiores empresas de vendas diretas do mundo. Como parte da nossa estratégia de crescimento, temos diversificado nossos canais de vendas e atualmente contamos com 58 lojas físicas próprias no Brasil e 9 no exterior (nos Estados Unidos da América, França, Malásia, Argentina e Chile), e aproximadamente 400 lojas franqueadas. Sob a nossa marca, a maioria dos produtos são de origem natural, fabricados a partir de ingredientes da biodiversidade brasileira e distribuídos predominantemente por meio de vendas diretas por nossas consultoras de venda independentes. Também operamos através do nosso *e-commerce*.

---

\*Informação neste formulário de referência para a CVM somente no mercado de beleza e cuidados pessoais é da fonte de pesquisa de mercado independente da Euromonitor International Limited, que não deveria ser levada em consideração no processo de decisão ou não tomada de decisão sobre investimento.

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

A The Body Shop foi fundada em 1976 por Anita Roddick, em Brighton, Inglaterra. A empresa possui uma visão de que os negócios podem ser uma força para o bem e compartilha de valores relacionados à responsabilidade social. Sob a marca The Body Shop, são distribuídos e vendidos produtos com base em um modelo de distribuição de franquias, por meio de lojas próprias, vendas a domicílio (The Body Shop “At-Home”), além de um *e-commerce* presente em 44 países. Em 31 de dezembro de 2019, a The Body Shop tinha 1.006 lojas próprias e 1.862 lojas franqueadas.

Por fim, a Aesop foi fundada em 1987 por Dennis Paphitis, em Melbourne, Austrália. A empresa buscava desenvolver produtos de alta qualidade a partir de ingredientes botânicos e cientificamente testados. É reconhecida por entregar produtos e experiências excepcionais a seus consumidores. Sob a marca Aesop, os produtos são distribuídos predominantemente através de *signature stores* com designs exclusivos, lojas de departamento e *e-commerce* em 23 países diretamente e 4 países por meio de distribuidores. Até 31 de dezembro de 2019, a Aesop tinha 247 *signature stores* e 99 balcões em lojas de departamento.

Ressaltamos que o nosso objeto social é mais abrangente que nossa oferta atual e engloba (i) a exploração do comércio, da exportação e da importação de produtos de beleza, higiene, toucador, produtos cosméticos, artigos de vestuário, alimentos, complementos nutricionais, medicamentos, inclusive fitoterápicos e homeopáticos, drogas, insumos farmacêuticos e saneantes domissanitários, tanto para uso humano como para uso animal, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins; (ii) a exploração do comércio, da exportação e da importação de aparelhos elétricos de uso pessoal, joias, bijuterias, artigos para o lar, artigos para bebês e crianças, artigos para cama, mesa e banho, *softwares*, chip de telefonia, livros, material editorial, produtos de entretenimento, produtos fonográficos, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins; (iii) a prestação de serviços de qualquer natureza, tais como serviços relacionados a tratamentos estéticos, assessoria mercadológica, cadastro, planejamento e análise de riscos; e (iv) a organização, participação e administração, sob qualquer forma, em sociedades e negócios de qualquer natureza, na qualidade de sócia ou acionista.

### Principais Informações Operacionais e Financeiras

#### *Natura*

A nossa marca tem como objetivo combinar um *design* sustentável com conhecimento tradicional e científico para desenvolver produtos sob um modelo de inovação aberta, o qual envolve uma rede de parceiros globais. Trabalhamos em conjunto com fornecedores para reduzir os impactos ambientais de nossos produtos utilizando materiais reciclados, como tereftalato de polietileno e vidro. Desde 2006, não realizamos testes em animais durante as fases de pesquisa e desenvolvimento de nossos produtos, realizando apenas testes *in vitro* e clínicos, bem como não adquirimos ingredientes ativos que foram testados em animais.

Sob a nossa marca, oferecemos uma gama completa de cosméticos, produtos de higiene pessoal e fragâncias para mulheres e homens, incluindo produtos de cuidados com a pele do rosto e corpo, produtos para cuidados e tratamentos do cabelo, maquiagem, fragâncias, sabonetes, desodorantes, protetor solar e cuidados com bebês e crianças.

A nossa marca utiliza ingredientes que acreditamos serem únicos, sustentáveis e eticamente extraídos da biodiversidade brasileira na fabricação dos produtos. As fórmulas utilizadas são de eficácia comprovada e priorizam o uso de matérias-primas renováveis à base de vegetais. Para garantir a gestão sustentável desses ingredientes no Brasil, trabalhamos com 39 comunidades (33 delas localizadas na região amazônica), gerando desenvolvimento social e renda para mais de 6.200

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

famílias, baseando-se em cadeias produtivas sustentáveis. Ajudamos a preservar cerca de 1,8 milhão de hectares de floresta em parceria com organizações como a Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Amapá, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Amazonas, além das comunidades agrícolas e organizações sociais da região. Trabalhamos com essas organizações desenvolvendo iniciativas que geram impactos positivos para a conservação, em áreas como a Reserva Extrativista Médio Juruá e Rio Iratapuru.

Utilizamos álcool orgânico em 100% de nossas fragrâncias. O álcool orgânico não contém pesticidas ou fertilizantes químicos e não sofre qualquer processamento de queima na colheita da cana-de-açúcar.

Acreditamos que fomos uma das primeiras empresas da América Latina a medir o impacto de nossos negócios no meio ambiente, utilizando a metodologia internacional de lucros e perdas ambientais. Com base nessa análise, a qual inclui todas as etapas do ciclo de vida do produto, podemos medir o impacto de nossas atividades em Reais, levando em conta fatores como uso de água e emissões de carbono.

Nosso portfólio de produtos inclui as seguintes marcas e categorias:

- *Fragrâncias*: Oferecidas por meio de nossas marcas de fragrâncias e perfumes femininos (como Ekos, Natura Humor, Kriska, Natura Essencial, Biografia, Natura Sintonia, Sr. N e Kaiak), além das linhas infantis Mamãe e Bebê e Natura Naturé.
- *Maquiagem*: Oferecida por meio de nossas três marcas de cosméticos, cada uma com uma identidade diferente: Natura Una, Natura Faces e Natura Aquarela.
- *Cuidados com o Corpo e Rosto*: Possuímos duas linhas dedicadas aos cuidados faciais, Chronos e Natura Tez, além de uma variedade de loções corporais sob as marcas Natura Ekos, Natura Tododia, Erva Doce e Natura Sou.
- *Protetor solar*: Oferecido pela marca Natura Fotoequilíbrio, que também oferece produtos desenvolvidos especificamente para crianças.
- *Sabonetes*: Inclui sabonete líquido e em barra, além de outros itens como produtos esfoliantes. Acreditamos que fomos a primeira empresa no Brasil a introduzir sabonetes líquidos para a mão em 1984 com a marca Erva Doce. Este segmento do mercado brasileiro é atualmente liderado por sabonetes em barra, categoria em que atuamos com as marcas Natura Tododia e Natura Ekos. Os nossos sabonetes são todos à base de plantas.
- *Desodorantes*: Inclui desodorantes perfumados que atuam como extensões das linhas de fragrâncias femininas e masculinas e das marcas Natura Tododia e Erva Doce.
- *Óleos Corporais*: Oferecido por meio de duas marcas diferentes, Séve e Ekos. Acreditamos que a marca Séve foi pioneira no mercado brasileiro de óleos e faz parte do nosso portfólio há mais de 30 anos.
- *Cuidados com o Cabelo*: Esta categoria inclui xampus, condicionadores e tratamentos capilares, como máscaras hidratantes, e é oferecida por meio das seguintes marcas: Natura Ekos, Natura Plant, Natura Sou e Natura Lumina.

Um dos nossos pontos fortes é a nossa rede de consultoras de beleza independentes, que vendem produtos da nossa marca no Brasil e na América Latina. Nossa relação com as consultoras é

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

baseada em mais do que simples operações, uma vez que buscamos garantir que nossos objetivos comerciais também promovam o desenvolvimento humano e social de nossa rede, por meio da educação, acesso à saúde e inclusão digital, criando uma forte proposta de valor.

Juntamente com as consultoras, expandimos nossos canais de vendas em 2014 por meio do lançamento de nossa plataforma *e-commerce* no Brasil, a Rede Natura. Tal plataforma foi implementada no Chile em 2015 e na Argentina em 2017. A plataforma ajuda no envolvimento com a nossa rede de consultoras, além de promover novos produtos. Além disso, a Rede Natura tem atraído um novo tipo de consultora de venda independente: pessoas mais jovens que se sentem mais confortáveis em um ambiente virtual e que preferem não lidar diretamente com fatores operacionais, como pagamentos e entrega de produtos aos clientes. Em 31 de dezembro de 2019 tínhamos aproximadamente 700 mil consultoras de beleza independentes no Brasil fazendo negócios por meio de sua página do Rede Natura.

Além disso, a implementação da nossa plataforma móvel foi muito bem sucedida e, a partir de 31 de dezembro de 2019, contávamos com aproximadamente 1.600.000 consultoras utilizando as suas plataformas digitais (aplicativo de telefone celular e *website*) no Brasil e em outros países da América Latina, reforçando a transformação digital da nossa Companhia. O aplicativo contém uma série de recursos que suportam as vendas das consultoras, incluindo o lançamento de pedidos, acesso aos registro de desempenho de vendas, monitoramento da entrega dos pedidos e uma gama extensa de treinamentos. Em 2019 registramos mais 2 milhões de sessões de treinamento realizadas pelas consultoras por meio do aplicativo.

Em 2016, abrimos lojas físicas na Cidade de São Paulo como uma iniciativa para melhorar a experiência de compra dos consumidores e atingir um público complementar, mais jovem e de maior poder aquisitivo. Até 31 de dezembro de 2019, tínhamos 58 lojas no Brasil e 9 no exterior (Chile, Argentina, Estados Unidos da América, França e Malásia). Além disso, estamos crescendo no varejo por meio de um modelo de franquia no Brasil chamado "Aqui tem Natura", exclusivo para as consultoras de beleza independentes. Em 31 de dezembro de 2019, a contávamos com aproximadamente 400 lojas franqueadas no Brasil, localizadas em ruas e galerias, em regiões com alto tráfego de pessoas.

As tabelas a seguir apresentam determinados indicadores financeiros e operacionais dos nossos segmentos (Brasil, LATAM e Outros) para os períodos indicados abaixo:

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
<b>(Em R\$ milhões, exceto se indicado de outra forma)</b>			
<b>Natura Brasil</b>			
Receita líquida .....	6.260,8	6.022,2	5.574,9
Lucro operacional antes dos resultados financeiros <sup>(1)</sup> .....	987,2	910,9	991,9
Lucro líquido <sup>(1)</sup> .....	206,0	318,8	403,9
Quantidade de consultoras de beleza independentes (milhares no final do período) ..	1.076,0	1.058,7	1.129,8
Quantidade de lojas .....	58	36	19

<sup>(1)</sup>Os valores acima apresentados não incluem despesas corporativas.

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
<b>(Em R\$ milhões, exceto se indicado de outra forma)</b>			
<b>Natura LATAM</b>			
Receita líquida .....	2.742,5	2.415,7	2.108,2
Lucro operacional antes dos resultados financeiros <sup>(1)</sup> .....	319,0	296,6	266,3

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
<b>(Em R\$ milhões, exceto se indicado de outra forma)</b>			
Lucro líquido <sup>(1)</sup> .....	225,9	169,1	220,5
Quantidade de consultoras de beleza independentes (milhares no final do período) ..	708,7	644,8	589,0
Quantidade de lojas .....	4	7	2

<sup>(1)</sup>Os valores acima apresentados não incluem despesas corporativas.

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
<b>(Em R\$ milhões, exceto se indicado de outra forma)</b>			
<b>Natura Outros</b>			
Receita líquida .....	9,1	9,5	6,6
Lucro operacional antes dos resultados financeiros <sup>(1)</sup> .....	(60,2)	(32,4)	(25,3)
Lucro líquido <sup>(1)</sup> .....	(60,4)	(32,4)	(25,3)
Quantidade de consultoras de beleza independentes (milhares no final do período) ..	—	—	—
Quantidade de lojas .....	5	5	4

<sup>(1)</sup>Os valores acima apresentados não incluem despesas corporativas.

### *The Body Shop*

A The Body Shop é uma das empresas líderes globais de cosméticos e beleza, que oferece produtos de alta qualidade e inspiração natural, projetados de forma ética e sustentável. Fundada em 1976, a The Body Shop foi constituída em Brighton, Reino Unido, por Anita Roddick, que acreditamos ser uma das fundadoras do modelo de negócios ético e sustentável. Sob a marca The Body Shop, oferecemos um vasto portfólio de produtos voltados para quase todas as categorias do mercado de beleza, com forte presença em cuidados com o corpo, pele, banho, fragrância e maquiagem. A The Body Shop se expandiu para se tornar uma marca varejista global presente em 73 países.

A The Body Shop está comprometida em encontrar os melhores ingredientes para criar uma gama de produtos de beleza naturalmente inspirados, bem como tem uma longa tradição de associar seus produtos a causas sociais. Como exemplo, trabalhamos com um Programa de Comércio Comunitário projetado para ajudar pequenos produtores, oferecendo ingredientes a serem adquiridos a um preço justo e promovendo o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com esses fornecedores, o que contribuiu para garantir os meios de sobrevivência dessas comunidades.

O portfólio de produtos da marca The Body Shop inclui as seguintes categorias de produtos:

- **Cuidados com o Corpo:** A The Body Shop oferece produtos para cuidados corporais sob sua marca, incluindo hidratantes corporais, óleos corporais e de massagem, esfoliantes, sabonetes, produtos para os pés e lavagem das mãos, entre outros produtos.
- **Cuidados com a Pele:** A The Body Shop oferece produtos de cuidados com a pele da marca, incluindo hidratantes, protetor solar, anti-manchas e produtos antiacne.
- **Maquiagem:** A The Body Shop oferece seus produtos de maquiagem da marca, incluindo escovas e utensílios, máscaras para cílios, batom, esmalte, base, corretivos, delineadores e sombra para os olhos, entre outros.
- **Fragrância:** O portfólio de produtos da The Body Shop inclui fragrâncias, tanto para mulheres quanto para homens, bem como fragrâncias para ambientes.

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

- **Banho:** O portfólio de produtos para banho da The Body Shop inclui produtos como gel de banho, sabonete, esfoliantes corporais, creme para banho, espuma de banho, xampus, condicionadores e outros produtos.
- **Presentes e Acessórios:** A The Body Shop oferece uma linha de presentes e acessórios que oferecem kits de presentes para homens e mulheres e kits de presentes sazonais e/ou temáticos, incluindo vários produtos da marca The Body Shop.

As lojas próprias e franqueadas da The Body Shop compõem seu maior canal de vendas. Além disso, a The Body Shop possui mais de 54 plataformas de *e-commerce* e aproximadamente 26.700 consultoras de beleza independentes em seu canal “em casa” (vendas diretas). Em 31 de dezembro de 2019, a The Body Shop estava presente em 73 países e tinha 1.006 lojas próprias e 1.862 lojas franqueadas.

A tabela a seguir apresenta alguns indicadores financeiros e operacionais da The Body Shop para os períodos indicados abaixo:

	31/12/2019	31/12/2018	01/09/2017 a 31/12/2017 <sup>(1)</sup>
<b>(Em R\$ milhões, exceto a quantidade de lojas)</b>			
<b>The Body Shop</b>			
Receita líquida .....	4.129,3	3.886,0	1.456,6
Lucro operacional antes dos resultados financeiros <sup>(2)</sup> .....	209,9	88,3	162,9
Lucro líquido <sup>(2)</sup> .....	107,2	98,5	123,3
Lojas próprias .....	1.006	1.037	1.099
Lojas franqueadas .....	1.862	1.898	1.950

<sup>(1)</sup>Refere-se aos resultados das operações da The Body Shop a partir da data em que a Natura Cosméticos obteve o seu controle até 31 de dezembro de 2017, as quais estão incluídas nas nossas demonstrações financeiras consolidadas relativas ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2017.

<sup>(2)</sup>Os valores acima apresentados não incluem despesas corporativas.

### Aesop

A Aesop é uma marca de cosméticos fundada na Austrália, na qual adquirimos uma participação majoritária em 2013 e adquirimos totalmente em 2016. A marca Aesop é reconhecida pelos produtos *premium* que desenvolve e pelas experiências de compras que oferece aos seus clientes. As formulações de alta qualidade, baseadas em ingredientes botânicos, são todas cientificamente testadas para a segurança de nossos consumidores.

Assim como as outras marcas do nosso grupo, a Aesop busca aprimorar nossa práticas de redução do impacto ambiental, além de realizar missões filantrópicas em todo o mundo. Como resultado, criamos a Fundação Aesop em 2017.

Desde que compramos nossa participação inicial na Aesop, temos testemunhado um crescimento significativo resultante da nossa estratégia de equilibrar nossa crescente presença nos mercados existentes e a entrada em novos mercados.

Sob a marca Aesop, nosso principal canal de vendas é através das lojas exclusivas (*signature stores*), que são projetadas por arquitetos renomados com o objetivo de criar a melhor experiência de compra para os nossos clientes. Os produtos da marca Aesop também são vendidos através do *e-commerce* (tanto através de nossa própria plataforma quanto de outras plataformas de comércio eletrônico de terceiros, como o T-mall na China), e em algumas lojas estratégicas de departamento.



## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

Em 31 de dezembro de 2019, a marca Aesop estava presente na Ásia, Oceania, Europa, Oriente Médio e Américas, em 23 países diretamente e em 4 países através de distribuidores, com 247 *signature stores* e 99 lojas de departamento.

Nosso portfólio de produtos da marca Aesop inclui as seguintes categorias:

- *Pele*: A Aesop oferece uma variedade de produtos de cuidados com a pele, incluindo produtos de limpeza facial e hidratação, esfoliantes, tratamentos e máscaras, produtos de barbear e produtos específicos para a região dos olhos e para os lábios.
- *Cabelo*: A Aesop possui diversos produtos incluindo xampus, condicionadores, tratamento e produtos para homens.
- *Corpo*: O portfólio da Aesop oferece produtos para cuidados com as mãos, limpeza corporal, hidratantes, esfoliantes, desodorantes, enxaguante bucal e creme dental.
- *Fragância*: O portfólio de produtos da Aesop inclui fragâncias para mulheres e homens.
- *Casa*: O portfólio de produtos para o lar inclui sabonetes, óleos essenciais para difusores de ambientes, *sprays* aromatizadores, difusores para óleos essenciais, produtos para animais domésticos, entre outros.
- *Presentes e kits de viagem*: A marca Aesop oferece uma linha de presentes, kits de viagem e pacotes, incluindo cartões de presente.

A tabela a seguir apresenta alguns indicadores financeiros e operacionais da Aesop para os períodos indicados abaixo:

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
<b>(Em R\$ milhões, exceto a quantidade de lojas)</b>			
<b>Aesop</b>			
Receita líquida .....	1.303,1	1.064,0	706,4
Lucro operacional antes dos resultados financeiros <sup>(1)</sup> .....	163,8	95,3	62,7
Lucro líquido <sup>(1)</sup> .....	91,0	61,6	13,5
<i>Signature stores</i> .....	247	227	209

<sup>(1)</sup>Os valores acima apresentados não incluem despesas corporativas.

### Modelo de Negócio

#### *Natura Cosméticos*

Atuamos em 8 países: Brasil, Argentina, Chile, Peru, Colômbia, México, França e Estados Unidos da América, e contamos com um distribuidor local na Bolívia. O Brasil é nosso principal mercado, responsável por 43,8% da receita líquida consolidada da nossa Companhia.

No Brasil, estamos entre as marcas líderes no segmento de HPPC, com 11,9% de participação no mercado em 2019, de acordo com análise feita a partir de dados divulgados pela Euromonitor

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

International\*, agência provedora de análises e relatórios de mercado. Ainda segundo a mesma instituição, o Brasil é o quarto maior mercado desse setor no mundo (US\$ 29,6 bilhões em 2019\*) e com elevado potencial de crescimento.

Possuímos canais diversificados de venda, sendo um modelo multicanal. Uma das nossas principais fortalezas é o canal de venda direta, denominado "Venda Por Relações". Atualmente, contamos com 1,8 milhões de consultoras, sendo aproximadamente 1,1 milhão no Brasil e 700 mil na América Latina.

Esse modelo passou por um processo de revitalização relevante desde 2017, com o objetivo de atender as necessidades e aspirações das consultoras, apresentando uma proposta de valor baseada em três princípios, sendo: propósito, pertencimento e prosperidade, para atribuir um plano de crescimento meritocrático para esse público.

As consultoras passaram a contar com cinco níveis de progressão – Semente, Bronze, Prata, Ouro e Diamante, sendo que a progressão passou a ser atrelada exclusivamente pelo desempenho individual do seu negócio.

A porcentagem de ganho nas vendas, com o conseqüente aumento da renda média, varia de acordo com os 5 níveis de progressão. Além disso, outras possibilidades de ascensão passaram a existir, fazendo com que as consultoras tenham a possibilidade de escolher o seu caminho profissional de acordo com suas ambições e talentos.

Ao alcançar o nível Prata, a consultora fica elegível a se tornar uma Consultora Líder de Negócios, ou seja, além de seguir na atividade de consultoria, pode liderar um grupo de consultoras, orientando para que elas desenvolvam seus negócios. Por fim, o novo formato de Venda por Relações ainda impulsiona o empreendedorismo dessas consultoras através do programa "Empresária da Beleza", por meio do qual na qual ela pode ter uma franquia do modelo de loja "Aqui tem Natura".

A transformação do modelo de Venda por Relações já foi implementada em todo Brasil e em parte da América Latina.

Além da Venda por Relações, o Rede Natura, canal de vendas online e plataforma digital de relacionamento, também foi revisado e está em contínua expansão. Esse canal já tem mais de 6 milhões de clientes cadastrados, permitindo a compra diretamente pelo consumidor ou através das lojas virtuais das consultoras. Esse modelo já foi adotado no Chile e na Argentina e futuramente será implementado nos demais países da América Latina. Além disso, já vende seus produtos via *e-commerce* nos Estados Unidos da América e na Europa.

Estamos investindo no desenvolvimento de plataformas digitais que melhoram a experiência de compra das consultoras e também dos consumidores, tornando a comunicação com elas cada vez mais efetiva, simplificando processos, auxiliando no processo de gestão das clientes, acompanhamento de pedidos, pagamentos etc.

Atentos às demandas dos diferentes perfis de consumidores, inauguramos nossa presença no varejo em 2015, com a experiência de vendas de alguns itens de uso diário em farmácias. Em 2016, lançamos as lojas Natura, localizadas em shoppings de grandes cidades. Atualmente, contamos com 58 lojas próprias no Brasil, bem como lojas próprias nos Estados Unidos da América, Argentina, Chile, França e Malásia.

*Aesop*

---

\* Informação neste formulário de referência para a CVM somente no mercado de beleza e cuidados pessoais é da fonte de pesquisa de mercado independente da Euromonitor International Limited, que não deveria ser levada em consideração no processo de decisão ou não tomada de decisão sobre investimento.

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

A Aesop foi adquirida por nós em 2013 e seu portfólio conta com linhas de produtos para pele, rosto e cabelo, entre outros (incluindo aromatizantes de ambientes e itens para animais).

Assim como as demais subsidiárias do grupo, a Aesop busca aprofundar suas práticas de redução de impacto ambiental, bem como realizar processos de filantropia e, por este motivo, criou em 2017 a Aesop Foundation.

Desde a sua aquisição, tem apresentado importante crescimento, sendo sua estratégia impulsionada pelo equilíbrio entre aprofundar a presença em mercados já existentes e entrada em novos mercados de forma calculada.

Assim como nós, a Aesop está focada em melhorar a experiência de compra do consumidor em todos os seus canais de venda, no desenvolvimento de pessoas e na digitalização para capacitar cada vez mais seus colaboradores.

### *The Body Shop*

A The Body Shop é conhecida pelo seu ativismo, atuando em diversas causas como, por exemplo, a “Para Sempre Contra Testes em Animais”, programas de apoio humanitário a refugiados e promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

A The Body Shop está em seu segundo ano de um processo de transformação organizacional, que busca consolidar ganhos de eficiência e preparar para crescimentos futuros através do rejuvenescimento da marca, otimização das operações de varejo, aprimoramento da experiência multicanal, evolução da experiência operacional, entre outras.

### *Controladas*

Além das atividades desenvolvidas diretamente pela nossa Companhia, há atividades desenvolvidas pelas subsidiárias, conforme descrição a seguir:

- *Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.*: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A., Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS - França e Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V.
- *Natura Biosphera Franqueadora Ltda. (anteriormente Natura Biosphera Cosméticos e Serviços Ltda.)*: outorga e administração de franquia empresarial, bem como as demais atividades inerentes à condição de franqueadora.
- *Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.*: suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.
- *Natura Cosméticos C.A. – Venezuela*: encontra-se em fase de encerramento societário e não existem investimentos ou saldos materiais mantidos em seus registros contábeis.
- *Natura Cosméticos y Servicios de México, S.A. de C.V.*: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.
- *Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V.*: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.

## 7. Atividades do emissor / 7.1 - Descrição - atividades emissor/controladas

- *Natura Cosméticos España S.L.*: encontra-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.
- *Natura (Brasil) International B.V. – Holanda*: holding controladora da Natura Europa SAS – França, Natura Brasil Inc., Natura International Inc. e The Body Shop International Limited.
- *The Body Shop International Limited*: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na venda de produtos da marca “The Body Shop”, além de ser a holding controladora das subsidiárias que comercializam produtos da marca “The Body Shop” mundialmente.
- *Natura Logística e Serviços Ltda.*: suas atividades concentram-se na prestação de serviços de separação, embalagem e endereçamento de mercadorias, assessoria logística, gestão de recursos humanos e treinamento em recursos humanos.
- *Natura Brasil Inc.*: holding controladora da Natura International Inc.
- *Natura International Inc. - USA*: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.
- *Natura Europa SAS - França*: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.
- *Natura Brazil Pty Ltd – Austrália*: holding controladora da Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd.
- *Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd – Austrália*: holding controladora da Emeis Holdings Pty Ltd.
- *Emeis Holdings Pty Ltd - Austrália*: suas atividades concentram-se no desenvolvimento e comercialização de cosméticos *premium*, que opera sob a marca “Aesop”, sendo seus produtos vendidos em rede de lojas varejistas e lojas próprias.
- *Fundo de Investimento Essencial Multimercado Crédito Privado*: refere-se a fundo de aplicação exclusivo restrito ao grupo.
- *Natura Comercial Ltda.*: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na comercialização varejista dos produtos da marca Natura.

## **7. Atividades do emissor / 7.1.a - Infs. de sociedade de economia mista**

### **7.1.a – Informações específicas de sociedades de economia mista**

**(a) interesse público que justificou sua criação**

Este item não é aplicável, tendo em vista que não somos uma sociedade de economia mista.

**(b) atuação do emissor em atendimento às políticas públicas, incluindo metas de universalização, indicando**

Este item não é aplicável, tendo em vista que não somos uma sociedade de economia mista.

**(c) processo de formação de preços e regras aplicáveis à fixação de tarifas**

Este item não é aplicável, tendo em vista que não somos uma sociedade de economia mista.

## **7. Atividades do emissor / 7.2 - Inf. sobre segmentos operacionais**

### **7.2 - Informações sobre Segmentos Operacionais**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## **7. Atividades do emissor / 7.3 - Produção/comercialização/mercados**

### **7.3 - Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## **7. Atividades do emissor / 7.4 - Principais clientes**

### **7.4 - Clientes responsáveis por mais de 10% da receita líquida total**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.



## **7. Atividades do emissor / 7.5 - Efeitos da regulação estatal**

### **7.5 - Efeitos relevantes da regulação estatal nas atividades**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## **7. Atividades do emissor / 7.6 - Receitas relevantes no exterior**

### **7.6 - Receitas relevantes provenientes do exterior**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## **7. Atividades do emissor / 7.7 - Efeitos da regulação estrangeira**

### **7.7 - Efeitos da regulação estrangeira nas atividades**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## 7. Atividades do emissor / 7.8 - Políticas socioambientais

### 7.8 - Políticas socioambientais

#### a. divulgação de informações socioambientais

Divulgamos regularmente as seguintes informações socioambientais:

- Relatório anual: apresentamos anualmente o nosso Relatório Anual de Sustentabilidade, que consideramos a divulgação unificada dos nossos resultados econômicos, sociais e ambientais.
- Relatório de administração: reúne os principais dados de desempenho do ano.
- Comunicados trimestrais: publicação ao mercado a cada trimestre, obrigatória para as empresas de capital aberto, replica a mesma abordagem integrada, informando o nosso desempenho nos aspectos econômicos e socioambientais. Também são divulgadas informações qualitativas quanto ao resultado de projetos estruturantes e da inovação em produtos que contribuam para o nosso diferencial.
- Visão de Sustentabilidade 2050: possuímos as diretrizes da Visão de Sustentabilidade 2050, refletidas em diversas ações, dentre as quais merecem destaque a “Visão de Valor”, o “O Mundo É Mais Bonito Com Você” e o “Programa Natura Carbono Neutro”, além da utilização de indicadores socioambientais. Para mais informações, ver o item 7.9 deste Formulário de Referência.

#### b. a metodologia seguida na elaboração dessas informações

A elaboração do nosso Relatório Anual segue o padrão GRI (*Global Reporting Initiative*) Standard.

#### c. se as informações socioambientais são auditadas ou revisadas por entidade independente

Todas as informações acima seguem as informações divulgadas nas nossas demonstrações financeiras, que foram auditadas pela KPMG nos últimos três exercícios sociais e que passarão a ser auditadas pela PricewaterhouseCooperfield a partir de 2020. Adicionalmente, o nosso inventário de gases do efeito estufa e nosso inventário de resíduos de 2019 foram assegurados pela KPMG.

A certificação B Corp, obtida pela nossa Companhia e pela sua subsidiária, The Body Shop, é aprovada por organização independente (B Lab).

## 7. Atividades do emissor / 7.8 - Políticas socioambientais

d. as páginas na rede mundial de computadores onde podem ser encontradas as informações socioambientais

<https://ri.naturaeco.com/pt-br/>

<https://naturaeco.com/pt/>

<http://www.natura.com.br/>

<https://www.natura.com.br/mundo-mais-bonito-com-voce>

[https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br\\_05/anatura/relatorio\\_anual\\_natura\\_2019.pdf](https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_05/anatura/relatorio_anual_natura_2019.pdf)

<http://www.natura.com.br/sustentabilidade>

<https://bcorporation.net/>

<https://www.natura.com.br/relatorio-anual>

## **7. Atividades do emissor / 7.9 - Outras inf. relev. - Atividades**

### **7.9 - Outras informações relevantes**

Não há informações que julgamos relevantes a esta Seção que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

## **8. Negócios extraordinários / 8.1 - Aquisição/alienação ativo relevante**

### **8.1 - Negócios extraordinários**

#### **2019 e 2018:**

Não houve aquisição ou alienação de qualquer ativo relevante que não se enquadre como operação normal nos nossos negócios, durante os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018.

#### **2017:**

Em 7 de setembro de 2017, por meio de nossa subsidiária Natura (Brasil) International B.V., e após o recebimento das aprovações necessárias (inclusive de autoridades antitruste nos Estados Unidos e no Brasil), concluímos a aquisição de 100% do capital social emitido da The Body Shop International plc (antiga denominação da The Body Shop) da L'Oréal S.A. pelo valor de empresa de €1,0 bilhão.

## 8. Negócios extraordinários / 8.2 - Alterações na condução de negócios

### 8.2 - Alterações significativas na forma de condução dos negócios do emissor

#### Alterações societárias em 2019

Em 13 de novembro de 2019, os acionistas controladores da Natura Cosméticos contribuíram com as ações da Natura &Co Holding com ações representativas de aproximadamente 57,3% do capital da Natura Cosméticos. Em 13 de novembro de 2019, houve a contribuição, para a Natura &Co Holding, de todas as ações da Natura Cosméticos detidas pelos acionistas não controladores e não anteriormente detidas pela Natura &Co Holding em permuta de ações da Natura &Co Holding, e a Natura Cosméticos tornou-se uma subsidiária integral da Natura &Co Holding (conjuntamente denominada "Reestruturação Societária"). Essa contribuição entrou em vigor em 17 de dezembro de 2019. A consumação da Incorporação de Ações ocorreu em 17 de dezembro de 2019. Para mais informações, vide seção 15.7 deste Formulário de Referência.

A subsidiária Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda ("Natura Inovação") cujas atividades se concentram em desenvolvimento de produtos, tecnologias e pesquisa de mercado, foi incorporada pela Companhia e extinta de pleno direito em 1 de novembro de 2018, tendo suas atividades, direitos e obrigações assumidos pela Companhia.



## **8. Negócios extraordinários / 8.3 - Contratos relevantes**

### **8.3 - Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas não diretamente relacionados com suas atividades operacionais**

Este item não é aplicável, considerando que, no curso normal de nossos negócios, não celebramos, nos últimos três exercícios sociais, contratos relevantes com nossas controladas que não sejam diretamente relacionados às nossas atividades operacionais.

## **8. Negócios extraordinários / 8.4 - Outras inf. Relev. - Negócios extraord.**

### **8.4 - Outras informações relevantes - Negócios extraordinários**

Não há outras informações que julgamos relevantes nesta Seção que não tenham sido divulgadas em outros itens deste Formulário de Referência.

## **9. Ativos relevantes / 9.1 - Outros bens relev. ativo não circulante**

### **9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes - Outros**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## **9. Ativos relevantes / 9.1.a - Ativos imobilizados**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## **9. Ativos relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## **9. Ativos relevantes / 9.1.c - Participação em sociedades**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria B.

## **9. Ativos relevantes / 9.2 - Outras inf. relev. - Ativos Relev.**

### **9.2 - Outras informações relevantes**

Não há informações que julgamos relevantes a esta Seção que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### 10.1. Condições financeiras e patrimoniais gerais:

#### a. condições financeiras e patrimoniais gerais

##### Resultado

A Diretoria entende que as condições financeiras e patrimoniais da Companhia são suficientes para cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo. A geração de caixa da Companhia, juntamente com as linhas de crédito disponíveis, é suficiente para atender o financiamento de suas atividades e cobrir sua necessidade de recursos para execução do seu plano de negócios.

O ano de 2019 representou um ano de transformação para a Companhia, que realizou progressos consideráveis na construção de um grupo multimarcas, multicanal e movido por propósito, e tornou-se a quarta maior empresa de beleza “pure play” do mundo.

O crescimento do Grupo foi impulsionado por robustos aumentos de vendas em todos os negócios. Com forte geração de caixa, o EBITDA Ajustado e o Lucro Operacional Ajustado apresentaram trajetória crescente no quarto trimestre de 2019. Os resultados apresentados continuam a demonstrar a capacidade do Grupo de atender um número crescente de consumidores por meio de diferentes posicionamentos de preços e canais de distribuição. A Natura Cosméticos reportou crescimento contínuo ao mesmo tempo em que avançou com seu modelo de Vendas Por Relações e estratégia multicanal; a The Body Shop continuou a implementar com sucesso seu plano de transformação, com expansão de margem; e a Aesop ganhou velocidade no quarto trimestre, o que resultou em mais um ano de crescimento sólido de dois dígitos.

Detalhes adicionais sobre os resultados apurados pela Companhia ao final de exercício de 2019 (e demais períodos comparativos) constam no item 10.1 (h) e 10.2 deste Formulário de Referência.

##### Índice de Liquidez

Indicador	Exercício social findo em		
	31 de dezembro de 2019	31 de dezembro de 2018	31 de dezembro de 2017
Liquidez Corrente	1,4	1,4	1,0
Liquidez Geral	0,6	0,6	0,6

Em 2019, os índices se mantiveram estáveis. O índice de liquidez se manteve em 1,4 e o de liquidez geral se manteve em 0,6.

Em 2018, houve um aumento no indicador de liquidez corrente, mas com manutenção no índice de liquidez geral. O índice de liquidez corrente passou de 1,0 para 1,4 e o de liquidez geral se manteve em 0,6. Os principais impactos foram a redução no endividamento, devido ao alongamento do perfil da dívida, e saldo dos instrumentos financeiros que geraram um ativo de R\$ 584 milhões.

##### Dívida líquida

A Companhia acredita estar no caminho certo para atingir a meta de redução da alavancagem para os níveis pré-aquisição da The Body Shop, de 1,4x até 2021. A medida é comparável a períodos anteriores.



**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

Endividamento (em milhões de R\$)	Exercício social findo em		
	31 de dezembro 2019	31 de dezembro 2018	31 de dezembro 2017
Empréstimos e financiamentos curto prazo, incluindo arrendamento mercantil	(1.013,1)	(1.181,9)	(4.076,7)
Empréstimos e financiamentos longo prazo, incluindo arrendamento mercantil	(9.407,5)	(7.258,5)	(5.255,2)
(+)Caixa e Equivalentes de caixa e Títulos e valores mobiliários	2.488,9	2.430,4	3.670,4
(+)Ganhos (perdas) não realizados com derivativos financeiros	662,1	557,4	10,5
<b>Dívida Líquida*</b>	<b>(7.269,6)</b>	<b>(5.452,6)</b>	<b>(5.651,0)</b>
<b>(-) Arrendamentos mercantis financeiros/ Outros**</b>	<b>2.517,6</b>	<b>446,2</b>	<b>405,5</b>
<b>Dívida Líquida de Tesouraria***</b>	<b>(4.752,0)</b>	<b>(5.006,4)</b>	<b>(5.245,5)</b>
<b>Dívida Líquida de Tesouraria/EBITDA</b>	<b>2,49</b>	<b>2,71</b>	<b>3,01</b>

\* Empréstimos e financiamentos líquidos correspondem ao total dos empréstimos e financiamentos adicionando os ganhos ou perdas não realizadas com operações de derivativos financeiros e reduzindo o caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliário.

\*\* Outros ajustes correspondem ao ajuste de valor dos empréstimos com taxas de juros inferiores às taxas de mercado, conforme pronunciamento contábil CPC07 – Subvenção e Assistências Governamentais e efeitos não caixa de marcação a mercado de derivativos atrelados às dívidas em moeda estrangeira.

\*\*\* Critério, definido em política de tesouraria, utilizado para alçada de endividamento definida pelo Conselho de Administração.

Os dados apresentados na tabela acima evidenciam a desalavancagem contínua: redução do índice de dívida líquida de tesouraria para 2,49 vezes em 2019, comparado a 2,71 vezes em 2018.

O índice de endividamento líquido de tesouraria em 2018 foi de 2,71x, abaixo do limite exigido pelos *covenants* de 3,50 e em linha com o *guidance* de 1,4x até 2021, consequência do EBITDA no ano em relação ao ano anterior.

O índice de endividamento líquido de tesouraria em 2017 foi de 3,01, uma melhora em relação ao *covenant* de 3,60.

**b. estrutura de capital**

Os objetivos da Companhia ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Companhia para oferecer retorno aos acionistas e benefícios às outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo. A tabela abaixo apresenta o padrão de financiamento das atividades da Companhia, considerados o capital próprio e de terceiros:

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

	Exercício social findo em		
	31 de dezembro de 2019	31 de dezembro de 2018	31 de dezembro de 2017
Participação de Capital Próprio	19%	17%	11%
Participação de Capital de Terceiros	81%	83%	89%

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

Nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, a Natura Cosméticos cumpriu integralmente seus compromissos financeiros.

Adicionalmente, a Diretoria entende que o relacionamento da Companhia com instituições financeiras de primeira linha permite o acesso a linhas de créditos adicionais, na hipótese de necessidade.

A análise dos índices de liquidez corrente e liquidez geral evidenciada no item 10.1.a deste Formulário de Referência demonstra a capacidade do Grupo de liquidação de seus compromissos de curto prazo.

Adicionalmente, até a data deste Formulário de Referência, o Grupo tem honrado os pagamentos de todos os seus compromissos, conforme esperado, e não há perspectiva de incapacidade financeira ou risco de liquidez não gerenciado.

### d. fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas

A principal fonte de financiamento para capital de giro e investimento em ativos não-circulantes da Companhia é a sua própria geração de caixa operacional.

A Companhia também utilizou operações de mercado de capitais, tais como emissões de dívida, a emissão de notes no exterior e a emissão de notas de Cédula de Crédito Bancário e de Notas de Crédito de Exportação. Podemos citar também, os contratos de financiamento com o BNDES e os financiamentos via FINAME e FINEP.

As fontes de financiamento utilizadas pela Companhia para capital de giro e para investimentos de curto e longo prazo estão indicadas nos itens 10.1.f.

### e. fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

A Companhia possui nível de liquidez e realiza geração interna de caixa de forma consistente, de acordo com as informações documentadas pela diretoria no item 10.1.a. Não há, na data de emissão deste Formulário de Referências, indícios de que a Companhia não tenha capacidade de equacionar satisfatoriamente seus compromissos de curto e médio prazo.

A Companhia ainda poderá avaliar alternativas complementares de fontes de financiamento por meio da contratação de empréstimos bancários, financiamentos junto a agências de fomento e do acesso aos mercados de capitais local e no exterior, como foi o caso em 2017, quando emitiu títulos de dívida com o objetivo de cumprir as obrigações financeiras decorrentes da aquisição da The Body Shop.

As fontes de financiamento utilizadas pela Companhia para capital de giro e para investimentos de curto e longo prazo estão indicadas nos itens 10.1.f.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### f. níveis de endividamento e as características de tais dívidas

#### i. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Em 2019, tínhamos R\$ 9.407,5 milhões em empréstimos e financiamentos, incluindo arrendamento mercantil, de longo prazo e R\$ 1.013,1 milhões em empréstimos e financiamentos, incluindo arrendamento mercantil, de curto prazo e, em 2018, estes valores eram, respectivamente, de R\$ 7.258,5 milhões e R\$ 1.181,9, milhões. Atualmente, tais empréstimos e financiamentos consistem principalmente em obrigações com captação de por meio da emissão de títulos representativos de dívida ("notes"), debêntures e notas promissórias.

A tabela a seguir contém o vencimento de nossa dívida de longo prazo consolidada em 2019:

Vencimento dos empréstimos e financiamentos de longo prazo	Valor (em milhões de R\$)
2020	-
2021	2.654,5
2022	889,3
2023 em diante	5.863,7
<b>Total</b>	<b>9.407,5</b>

O resumo dos principais contratos de empréstimos e financiamentos bancários em 2019, 2018 e 2017 está demonstrado a seguir:

Em milhões de R\$	31 de dezembro de 2019	31 de dezembro de 2018	31 de dezembro de 2017	Moeda	Vencimento	Taxas Contratuais	Garantia
<b>Captados em moeda local</b>							
FINEP (Financing Agency for Studies and Projects)	102,0	135,6	148,2	Real	Junho de 2023	Juros de 3,5% a.a. para parcela com vencimento em junho de 2023	Aval da Natura Cosméticos S.A.
Debêntures	4.251,2	4.680,7	3.779,8	Real	Agosto de 2024	Juros de 109% a 112% do CDI, 1,4%+CDI, 1,75%+CDI, 1,00%+CDI e 1,15%+CDI, com vencimentos em março de 2020, setembro de 2020, setembro de 2021, setembro de 2022 e agosto de 2024.	N/A
BNDES (6)	35,4	73,4	29,3	Real	Até setembro de 2021	TJLP + juros de 0,5% a.a. a 3,96% a.a. e contratos com taxa pré-fixada de 3,5% a.a. a 5% a.a. (PSI).	Carta de fiança bancária
BNDES EXIM (6)	—	—	418,0	Real	Até Novembro de 2018	Para 30% da linha de crédito, SELIC + 0,4% a.a., para 70% da linha, TJLP. Adiciona-se para ambas a remuneração básica do BNDES (2% a.a.) e a remuneração do Banco Agente	Garantia real de ações alienadas da Natura Cosméticos S.A.
						Juros de 4,5% a.a. + TJLP contratados até 2012 e para os contratos firmados a partir de 2013 taxa pré-fixada de 3%	

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

Em milhões de R\$	31 de dezembro de 2019	31 de dezembro de 2018	31 de dezembro de 2017	Moeda	Vencimento	Taxas Contratuais	Garantia
<b>Captados em moeda local</b>							
BNDES – FINAME	0,2	0,7	3,5	Real	Até Março de 2021	Juros de 4,5% a.a. + TJLP contratados até 2012 e para os contratos firmados a partir de 2013 taxa pré-fixada de 3% a.a. (PSI) (b); Contratos agosto de 2014 a maio de 2016 taxa pré-fixada de 6% a.a. à 10,5% a.a..	Alienação fiduciária, aval da Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
Arrendamento Mercantil	2.517,6	446,2	462,8	Real	Agosto de 2026	Juros de 9% a.a. + IPCA	Alienação fiduciária de ativo-objeto de contratos de locação.
Capital de Giro – Operação Peru	—	21,0	21,4	Novo Sol	Julho de 2019	Juros de 3,99% a.a.	Aval da Natura Cosméticos S.A.
Capital de Giro - Operação México	31,8	10,0	59,0	Peso Mexicano	Fevereiro de 2021 e Outubro de 2020	Juros de 1,15% a.a. + TIIE (c)	Aval da Natura Cosméticos S.A.
Capital de Giro – Operação Colombia	—	—	16,7	Peso Colombiano	Dezembro de 2018	Juros de 6,95% a.a.	Aval da Natura Cosméticos S.A.
Capital de Giro - Operação Aesop	100,4	59,9	88,3	Dólar Australiano	Agosto de 2021	Libor + juros de 0,92% a.a.	Carta fiança bancária
Capital de Giro – Operação Internacional – The Body Shop	—	—	2,0	GBP	Outubro de 2018	Juros de 0,33% a.m	N/A
<b>Total em moeda local</b>	<b>7.038,6</b>	<b>5.427,5</b>	<b>5.029,0</b>				
<b>Captados em moeda estrangeira</b>							
BNDES (6)	8,0	17,1	22,8	Dólar	Outubro de 2020	Juros de 1,8% a.a. a 2,3% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
Nota de Crédito à Exportação (NCE)	81,2	—	—	Dólar	Outubro de 2020	Libor + juros 0,87% a.a. (a)	N/A
Lei nº 4.131	202,2	—	487,7	Dólar	Maior de 2022	Libor + juros 1,1% a.a. (a)	Garantia da Natura Indústria
Títulos representativos de dívida (“Notes”)	3.090,5	2.995,8	—	Dólar	Fevereiro de 2023	Juros de 5,375% a.a. (a)	N/A
<b>Total em moeda estrangeira</b>	<b>3.382,0</b>	<b>3.012,9</b>	<b>510,5</b>				
<b>Total Geral</b>	<b>10.420,5</b>	<b>8.440,4</b>	<b>5.539,5</b>				

a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo “swap” com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI. Estes empréstimos e financiamentos não estão sendo demonstrados líquidos de seus derivativos;

b) PSI - Programa de Sustentação ao Investimento; e

c) TIIE - Taxa de juros de equilíbrio interbancário do México.

**ii. outras relações de longo prazo com instituições financeiras**

A Companhia possui relações de longo prazo com instituições financeiras nacionais que, ao longo dos últimos anos, viabilizaram o crescimento de suas atividades por meio de empréstimos e financiamentos.

**iii. grau de subordinação entre as dívidas**

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Não existe subordinação entre nossas dívidas. A dívida bruta é composta pelo somatório dos empréstimos e financiamentos e debêntures (circulante e não circulante), garantidas por garantias reais, tais como (i) hipoteca; (ii) cessão fiduciária; (iii) alienação fiduciária e por garantias fidejussórias, como aval e fiança. O grau de subordinação entre as dívidas da Companhia é determinado de acordo com as disposições da legislação em vigor, qual seja: (i) obrigações sociais e trabalhistas; (ii) impostos a recolher; (iii) arrendamento mercantil (garantia real); (iv) empréstimos e financiamentos; (v) créditos quirografários; (vi) créditos subordinados; e (vii) dividendos e juros sobre capital próprio.

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

#### Debêntures

As cláusulas restritivas contratadas nas emissões de debêntures estabelecem os seguintes indicadores financeiros para as demonstrações financeiras consolidadas:

Período de 12 meses encerrados em:	Índice Financeiro*
31 de dezembro de 2017 30 de junho de 2018	3,75 (três inteiros e setenta e cinco centésimos)
31 de dezembro de 2018 30 de junho de 2019	3,50 (três inteiros e cinquenta centésimos)
31 de dezembro de 2019 30 de junho de 2020	3,25 (três inteiros e vinte e cinco centésimos)
31 de dezembro de 2020 30 de junho de 2021	3,00 (três inteiros)
31 de dezembro de 2021 30 de junho de 2022	3,00 (três inteiros)

(\*) Índice financeiro decorrente do quociente da divisão da Dívida Líquida de Tesouraria pelo EBITDA, que deverá ser igual ou inferior ao estabelecido na tabela acima.

A maioria de nossos contratos de financiamento não nos obrigam a cumprir acordos de manutenção de indicadores financeiros. Os acordos financeiros em nossos contratos de empréstimo com o BNDES podem ser suspensos se contratarmos uma carta de crédito de um banco. Com relação à aquisição da The Body Shop, em 2017 a Natura Cosméticos contratou diversas cartas de crédito e, conseqüentemente, os acordos financeiros nos termos dos contratos com o BNDES não estão mais em vigor. Além disso, os empréstimos que a Natura Cosméticos firmou com o BNDES estão sujeitos às disposições gerais aplicáveis aos contratos do BNDES. Essas disposições impedem os tomadores de empréstimos, incluindo a Natura Cosméticos, de realizar determinadas transações sem o consentimento prévio do BNDES, incluindo: (1) concessão de preferência a outros créditos, (2) amortização de ações, (3) emissão de debêntures, (4) emissão de partes beneficiárias, (5) contratação de novas dívidas (sujeitas a determinadas isenções) e (6) alienação ou gravação de determinados ativos.

Em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, estávamos em conformidade com os acordos de nossos contratos de financiamento, incluindo os acordos financeiros.

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

A Companhia possui até £70 milhões (setenta milhões de libras esterlinas) de linha de crédito sem garantia que podem ser sacados em parcelas para atender a necessidades de financiamentos de

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

curto prazo da The Body Shop International Limited. Essa linha de crédito é válida até março de 2021, e é renovada automaticamente por opção da The Body Shop International Limited. Os juros serão pagos de acordo com a taxa de LIBOR ou EURIBOR + 2,0% ao ano.

Adicionalmente, eles também possuem até R\$150.000 (cento e cinquenta milhões de reais) de linha de crédito sem garantia que podem ser sacados em parcelas para atender a necessidades de financiamentos de curto prazo da Natura. Essa linha de crédito é válida até janeiro de 2020. Os juros serão pagos de acordo com a taxa de CDI + 1,25% ao ano. Sem renovação para o exercício findo em dezembro 2019.

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia não utilizou essas linhas de crédito disponíveis.

### h. alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

#### Demonstração do resultado

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

	2019	A.V.	A.H	2018	A.V.	A.H	2017
RECEITA LÍQUIDA	14.444.690	100,0%	7,8%	13.397.419	100,0%	36,0%	9.852.708
Custo dos produtos vendidos	(4.033.454)	-27,9%	6,6%	(3.782.843)	-28,2%	29,9%	(2.911.077)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>10.411.236</b>	<b>72,1%</b>	<b>8,3%</b>	<b>9.614.576</b>	<b>71,8%</b>	<b>38,5%</b>	<b>6.941.631</b>
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS							
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(6.395.586)	-44,3%	9,7%	(5.828.713)	-43,5%	47,0%	(3.965.019)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(2.405.576)	-16,7%	6,9%	(2.251.341)	-16,8%	46,6%	(1.535.945)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(209.515)	-1,5%	-11,9%	(237.884)	-1,8%	1,8%	(233.714)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(49.311)	-0,3%	23,4%	(39.945)	-0,3%	-126,3%	151.688
<b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>1.351.248</b>	<b>9,4%</b>	<b>7,5%</b>	<b>1.256.693</b>	<b>9,4%</b>	<b>-7,5%</b>	<b>1.358.641</b>
Receitas financeiras	1.947.623	13,5%	-5,3%	2.056.421	15,3%	240,2%	604.392
Despesas financeiras	(2.747.263)	-19,0%	4,1%	(2.639.709)	-19,7%	166,1%	(991.841)
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>551.608</b>	<b>3,8%</b>	<b>-18,1%</b>	<b>673.405</b>	<b>5,0%</b>	<b>-30,7%</b>	<b>971.192</b>
Imposto de renda e contribuição social	(159.217)	-1,1%	27,3%	(125.026)	-0,9%	-58,5%	(300.941)
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>392.391</b>	<b>2,7%</b>	<b>-28,4%</b>	<b>548.379</b>	<b>4,1%</b>	<b>-18,2%</b>	<b>670.251</b>

### Análise Comparativa dos Resultados Consolidados – Exercícios 2019/2018

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais***Receita Líquida*

	Exercício social findo em 31 de dezembro de		Variaçã o
	2019	2018	
	(em milhões de R\$)		
<b>Segmentos operacionais</b>			
Natura Brasil .....	6.260,8	6.022,2	4,0%
Natura LATAM .....	2.742,5	2.415,7	13,5%
The Body Shop .....	4.129,3	3.886,0	6,3%
Aesop .....	1.303,0	1.064,0	22,5%
Natura outros .....	9,1	9,5	(3,7%)
Receita Líquida da Companhia .....	<b>14.444,7</b>	<b>13.397,4</b>	<b>7,8%</b>

	Exercício social findo em 31 de dezembro de		Variação
	2019	2018	
	(em milhões de R\$)		
<b>Segmentos operacionais</b>			
Natura Brasil .....	6.260,8	6.022,2	4,0%
Natura LATAM .....	2.742,5	2.415,7	13,5%
The Body Shop .....	4.129,3	3.886,0	6,3%
Aesop .....	1.303,0	1.064,0	22,5%
Natura outros .....	9,1	9,5	(3,7%)
Receita Líquida da Companhia .....	<b>14.444,7</b>	<b>13.397,4</b>	<b>7,8%</b>

Nossa receita líquida aumentou 7,8% para R\$ 14.444,7 milhões em 2019, de 13.397,4 milhões em 2018, em decorrência de um crescimento acelerado da Aesop, assim como crescimento estável nas outras marcas.

A seção a seguir apresenta uma análise dos nossos principais segmentos:

*Vendas no mercado doméstico*

A receita da Natura Brasil cresceu 4,0% para R\$ 6.280,8 milhões em 2019, de R\$ 6.022,2 milhões em 2018. O aumento se deve principalmente ao (1) forte aumento de vendas em todos os canais e categorias; (2) ocorrência de um dos maiores crescimentos trimestrais da história da marca desde 2010, devido a uma campanha de Natal extremamente bem-sucedida; (3) um aumento da média de consultoras de beleza independentes, atingindo 1,1 milhão em 2019, bem como um aumento na produtividade das consultoras; (4) um aumento no tíquete médio por unidade vendida para R\$ 18,0 em 2019 comparado com R\$ 16,4 em 2018, que foi parcialmente compensado por uma queda nas unidades vendidas de 5,4% para 347,4 milhões em 2019, de 367,4 milhões de unidades vendidas em 2018.

Em 2019, a Natura Brasil fortaleceu ainda mais seu modelo de venda direta, aprimorando as capacidades digitais de suas consultoras de beleza independentes. Em 2019, mais de 900.000 consultoras de beleza independentes no Brasil usaram a plataforma móvel digital, enquanto 700.000 dessas consultoras possuíam lojas de consultoras virtuais na Rede Natura, aumentando ainda mais as vendas e sua capacidade de alcançar os clientes. A Natura Brasil também continuou seu crescimento *omnichannel*, com o lançamento de 22 lojas próprias em *shopping centers*, atingindo,

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

no total, 58 lojas ao final de 2019. Além disso, nossas franquias no Brasil, denominadas "Aqui tem Natura", aceleraram vendas diretas, registrando crescimento de dois dígitos e lançando mais de 100 lojas. Em 31 de dezembro de 2019, a Natura Brasil possuía aproximadamente 400 lojas franqueadas no Brasil.

### *Vendas em mercados estrangeiros*

- *Natura LATAM.* A receita líquida da Natura LATAM aumentou 13,5% para R\$ 2.742,5 milhões em 2019 comparado com R\$ 2.415,7 milhões em 2018, principalmente como resultado do (1) aumento de 19% nas unidades vendidas para 167,9 milhões de unidades vendidas em 2019 comparado com 141,1 milhões unidades em 2018, liderado pelo forte desempenho na Argentina, mesmo considerando o ambiente hiperinflacionário desafiador do país, além de forte crescimento de receita na Colômbia e no México; (2) um aumento de 6,9% no número médio de consultoras de beleza para 666,6 milhões em 2019 comparado com 623,8 milhões em 2018; e (3) crescimento significativo da produtividade das consultoras como resultado de implementação de tecnologia, em larga escala, e uso de nossas plataformas móveis. Na região, o preço médio por unidade vendida foi reduzido a R\$ 16,3 em 2019, enquanto o preço médio em 2018 foi de R\$ 17,1.

Além disso, em 2018, a inflação acumulada na Argentina atingiu 100% em três anos, e a adoção das seguintes normas contábeis foram feitas a partir do terceiro trimestre de 2018: CPC 42 - Contabilidade em Economia Hiperinflacionária (IAS 29 - *Financial Reporting in Hyperinflationary Economies*), que requer a correção monetária das demonstrações financeiras da entidade de forma a refletir alterações no poder de compra da moeda (de uma economia hiperinflacionária); e CPC 02(R2) – Efeitos das mudanças nas taxas de câmbio e conversão de demonstrações contábeis (IAS 21 - *The effects of changes in foreign exchange rates*), que requer a conversão das demonstrações financeiras da Argentina, do peso argentino para o real, à taxa de câmbio no final do cada exercício.

O impacto da adoção de ambas normas contábeis na receita líquida foi de redução de R\$ 4.5 milhões em 2019.

- *The Body Shop.* A receita líquida da Body Shop aumentou 6,3% para R\$ 4.129,3 milhões em 2019 comparado com R\$ 3.886,0 milhões em 2018. A receita líquida aumentou principalmente, devido a (1) crescimento constante da receita do Reino Unido e da Austrália, que registrou fortes vendas no varejo e canais de consultoras de beleza, e impacto do aumento de 4% na média das taxas de câmbio de libras esterlinas para reais. O aumento em nossa receita líquida ocorreu principalmente na Ásia e América Latina, assim também como ocorreu o aumento de vendas diretas e franquias, compensando o impacto do fechamento de 56 lojas próprias com baixo desempenho, que resultaram em um total de 1.013 lojas próprias em 31 de dezembro de 2019 (em comparação com 1.037 em 31 de dezembro de 2018) e 1.866 lojas franqueadas em 31 de dezembro de 2019 (comparado a 1.898 em 31 de dezembro de 2018); e (2) a queda nas vendas em Hong Kong devido a eventos políticos recentes.
- *Aesop.* A receita líquida da Aesop aumentou 22,5%, encerrando 2019 na marca de R\$ 1.303,1 milhões, em comparação com R\$ 1.064,0 milhões em 2018, impulsionada principalmente pelo forte crescimento das vendas nas Américas e Ásia, especialmente Coréia, Taiwan e Japão, que também apresentaram números sólidos de vendas digitais, somado a um impacto de 0.6% aumento nas taxas de câmbio médias de dólares australianos para reais. Havia 247 lojas próprias em 31 de dezembro de 2019, um aumento líquido de 20 lojas em comparação com 227 lojas próprias em 31 de dezembro de 2018. O número de



## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

lojas de departamento aumentou para 99 em 31 de dezembro de 2019, em 31 de dezembro de 2018 o número era de 92 lojas.

### *Custo dos produtos vendidos*

O custo dos produtos vendidos foi de R\$4.033,5 milhões em 2019, representando um crescimento de 6,6% comparado ao custo dos produtos vendidos de R\$3.782,8 milhões em 2018. Em relação à receita líquida, nosso custo dos produtos vendidos reduziu para 27,9% em 2019, comparado a 28,2% em 2018.

A tabela a seguir apresenta os componentes de custo dos produtos vendidos para os períodos indicados, bem como a variação anual de cada componente:

(em milhões de R\$)	Exercício social findo em		Variação 2018/2017 (%)
	2019	2018	
Matéria-prima para produtos e embalagens <sup>(1)</sup> e produtos de revenda <sup>(2)</sup>	<b>3.457,5</b>	3.223,4	7,3%
Mão-de-obra	<b>293,4</b>	276,8	6,0%
Depreciação	<b>57,4</b>	65,2	(12,0%)
Outros custos <sup>(3)</sup>	<b>225,2</b>	217,4	3,6%
Custo dos produtos vendidos	<b>4.033,5</b>	3.782,8	6,6%

(1) Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias.

(2) Produtos produzidos por terceiros, sabonetes, produtos para cabelo, etc.

(3) Os "outros custos" incluem energia elétrica, água, gás, serviços de consultoria, serviços de informática dentre outros.

No que diz respeito aos nossos segmentos:

Em 2019, a Natura Brasil representou 48,4% dos nossos custos totais de produtos vendidos. O custo de produtos vendidos da Natura Brasil aumentou 3,1% para R\$1.953,9 milhões para 2019 de R\$1.895,9 milhões para 2018. Este aumento está em linha com o aumento da nossa receita em 2019. Como percentual da receita líquida, o custo de produtos vendidos permaneceu estável em 31,2% comparado a 31,5% para 2018.

Em 2019, a Natura LATAM representou 24,3% dos nossos custos totais de produtos vendidos. Os custos de produtos vendidos da Natura LATAM aumentou 19,0% para R\$981,5 milhões para 2019 comparado com R\$824,8 milhões em 2018, representando 35,8% e 34,1% da receita líquida para 2019 e 2018, respectivamente. Este aumento decorre do aumento em produtos vendidos de 19,0% e o impacto de R\$43,2 milhões de hiperinflação na Argentina e 2019.

Em 2019, a The Body Shop representou 24,0% dos nossos custos totais de produtos vendidos, representado substancialmente pelo custo de produtos acabados produzidos por terceiros. O custo de produtos vendidos da The Body Shop aumentou 2,8% para R\$969,7 milhões para 2019 de R\$943,5 milhões para 2018, principalmente devido a um aumento no efeito cambial sobre a taxa de câmbio da libra esterlina por reais.

Em 2019, a Aesop representou 3,0% dos nossos custos totais de produtos vendidos, representado substancialmente pelo custo de produtos acabados produzidos por terceiros. O custo de produtos vendidos da Aesop aumentou 5,9% para R\$123,0 milhões em 2019 comparado a R\$116,1 milhões em 2018 e representou 9,4% e 10,9% da receita líquida para 2019 e 2018, respectivamente. A Aesop, por sua vez, manteve taxas de expansão significativas, com avanço de 22,5% na receita líquida em

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

2019, impulsionada por 20 novas lojas exclusivas e pelo aumento das vendas nos canais digitais, especialmente na Ásia

### *Lucro bruto*

Decorrente da informação mencionada acima, o lucro bruto consolidado da Companhia aumentou 8,3% alcançando R\$10.411,2 milhões em 2019, em comparação ao lucro bruto de R\$ 9.614,6 milhões em 2018. A margem bruta, que nós calculamos como lucro bruto dividido por receita líquida e expressada como um percentual, aumentou para 72,1% em 2019, comparado a 71,8% em 2018. Para a Natura Brasil, Natura LATAM, The Body Shop e Aesop, a margem bruta para 2019 foi de 68,8% (68,5% em 2018), 64,2% (65,9% em 2018), 76,5% (75,7% em 2018) e 90,6% (89,1% em 2018), respectivamente.

### *(Despesas) e Receitas operacionais*

As despesas operacionais consolidadas da Companhia aumentaram em 8,4% para R\$9.060,0 milhões em 2019, em comparação às despesas operacionais de R\$8.357,9 milhões em 2018, devido aos fatores listados abaixo.

### *Despesas com Vendas, marketing e logística*

As despesas com vendas, marketing e logística consolidadas da Companhia aumentaram de R\$5.828,7 milhões em 2018, para R\$ 6.395,6 milhões em 2019, apresentando um crescimento de 9,7% na comparação com 2018. Em relação à receita líquida, a rubrica atingiu 44,3% em 2019, comparado a 43,5% em 2018. Esse aumento de R\$538,5 milhões deve-se principalmente a (1) aumentos nos investimentos em marketing; (2) aumento de R\$ 148,0 milhões nas despesas com vendas, marketing e logística da Natura LATAM para R\$ 1.156,4 milhões em 2019, em comparação com R\$ 1.008,4 milhões em 2018, como resultado de seu investimento contínuo na melhoria da eficiência operacional; e (3) um aumento nas despesas com vendas, marketing e logística na Aesop em 2019 para R\$ 678,1 milhões em comparação com R\$ 476,3 milhões em 2018 como resultado do lançamento de 20 lojas exclusivas desde 31 de dezembro de 2018 e o impacto variações cambiais.

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

As despesas administrativas, P&D, TI e Projetos consolidadas da Companhia aumentaram para R\$2.405,6 milhões em 2019 de R\$2.251,3 milhões em 2018, apresentando um crescimento de 6,9% na comparação com 2018. Em relação à receita líquida, a rubrica permaneceu estável para 16,7% em 2019 de 16,8% em 2018. Esse aumento de R\$ 154,3 milhões deveu-se principalmente a um aumento de R\$ 92,0 milhões em despesas administrativas, P&D, TI e projetos na Natura Brasil devido a maiores despesas relacionadas aos planos de opções de ações, como resultado da concessão de novos planos e um aumento acentuado do preço das ações, além de maiores investimentos em inovação e TI.

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

As outras despesas operacionais líquidas consolidadas da Companhia aumentaram para despesas de R\$49,3 milhões em 2019 em comparação com despesas de R\$40,0 milhões em 2018. Essa variação deveu-se principalmente as despesas incorridas na aquisição da Avon, no total de R\$ 141,3 milhões. Este efeito foi parcialmente compensado por: (1) o reconhecimento de um crédito tributário de R\$ 42,3 milhões para 2019, decorrente da exclusão do ICMS do cálculo da base tributável dos impostos PIS e COFINS; (2) o reconhecimento de R\$ 43,0 milhões de créditos tributários recuperados relacionados a alterações na posição tributária assumida no PIS / COFINS para 2019; e (3) reversão de provisões referentes à substituição do ICMS totalizando receita de R\$ 21,4 milhões

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

em 2019. Esses efeitos foram parcialmente compensados por despesas decorrentes da aquisição da Avon, totalizando R\$ 141,3 milhões em 2019.

### *Receitas (despesas) financeiras líquidas*

O resultado financeiro líquido consolidado da Companhia apresentou uma despesa de R\$ 799,6 milhões em 2019 em comparação com a uma despesa de R\$ 583,3 milhões em 2018, principalmente devido a (1) despesas de estruturação da aquisição da Avon, totalizando R\$ 115,8 milhões em 2019; e (2) despesas adicionais relacionadas a juros de arrendamento mercantil de R\$ 134,6 milhões, decorrentes principalmente da adoção do IFRS 16.

### *Imposto de renda e Contribuição Social*

O imposto de renda e contribuição social aumentaram para R\$ 159,2 milhões em 2019, comparado a R\$ 125,0 milhões em 2018, principalmente devido a uma taxa efetiva mais alta de 28,9% em 2019, em comparação com 18,6% em 2018.

### *Lucro líquido*

Devido aos fatores descritos acima, o lucro líquido da Companhia foi reduzido a R\$ 392,4 milhões (2,7% de receita líquida) comparado com o lucro líquido do período anterior de R\$ 548,4 milhões (4,1% de receita líquida) em 2018.

## **Análise Comparativa dos Resultados Consolidados – Exercícios 2018/2017**

### *Receita líquida*

	Para o Exercício Social encerrado em 31 de dezembro		
	2018	2017	Variação
<i>(em milhões de R\$)</i>			
<b>Segmento operacional</b>			
Natura Brasil .....	6.022,2	5.574,9	8,0%
Natura LATAM .....	2.415,7	2.108,2	14,6%
The Body Shop .....	3.886,0	1.456,6	166,8%
Aesop.....	1.064,0	706,4	50,6%
Natura outros .....	9,5	6,6	43,9%
<b>Lucro líquido .....</b>	<b>13.397,4</b>	<b>9.852,7</b>	<b>36,0%</b>

A receita líquida da Companhia totalizou R\$13.397,4 milhões em 2018 comparado a uma receita líquida de R\$9.852,7 milhões em 2017, devido principalmente a (1) consolidação da The Body Shop, a partir de setembro de 2017, que contribuiu para a receita líquida no valor de R\$ 3.886,0 milhões em 2018 e R\$ 1.456,6 milhões em 2017 (período de apenas quatro meses, de setembro a dezembro); (2) forte crescimento da Natura Brasil e Natura LATAM; e (3) crescimento acelerado de nossas operações de Aesop.

A seção a seguir apresenta uma análise dos nossos principais segmentos:

### *Vendas no mercado doméstico*

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

A receita líquida da Natura Brasil aumentou 8,0%, para R\$ 6.022,2 milhões em 2018, de R\$ 5.574,9 milhões em 2017, principalmente devido a (1) um aumento de 6,7% em unidades vendidas para 346,0 milhões em 2018 comparado com 324,4 milhões em 2017, impulsionado principalmente pela implementação do nosso modelo de vendas direta: nossa estratégia que visa focar nas principais categorias e aumentar o avanço e a penetração de nossa plataforma digital disponível para as consultoras de beleza independentes da Natura; e (2) o impacto de R\$ 171,4 milhões devido à adoção do IFRS 15 - Receita de contratos com clientes, que responde por encargos e multas adicionais por atrasos de pagamento pelas consultoras de beleza independentes como componentes variáveis recebidos em troca da transferência de mercadorias. Em 2017, essas transações foram reconhecidas como recuperação de despesas comerciais. O preço médio por unidade vendida permaneceu estável, de R\$ 17,4 em 2018, comparado a R\$ 17,2 em 2017.

Em 2018, a Natura propagou ainda mais seu modelo de relacionamento, aprimorando as capacidades digitais de suas consultoras de beleza independentes. No Brasil, mais de 630.000 consultoras de beleza independentes usam a plataforma móvel digital. A Natura também continuou seu crescimento *omnichannel*, com o lançamento de 17 lojas próprias em shopping centers, atingindo 36 lojas no final do ano. Além disso, mais de 400.000 consultoras de beleza independentes fazem negócios pela internet, através da Rede Natura.

### *Vendas no mercado estrangeiro*

- **Natura LATAM.** A receita líquida da Natura LATAM aumentou 14,6%, para R\$ 2.415,7 milhões em 2018 comparado com R\$ 2.108,2 milhões em 2017, principalmente devido a (1) um aumento de 11,3% em unidades vendidas, para 141,1 milhões em 2018, de 126,8 milhões em 2017, suportado pelo crescimento de vendas em todos os países da América Latina em que operamos; (2) um aumento no número médio de consultoras de beleza independentes de 9,8%, atingindo 623,8 milhões; (3) aceleração da nossa estratégia digital; (4) implementação do modelo de vendas direta no Chile e no Peru; (5) um aumento de R\$ 40,9 milhões em 2018, como resultado da adoção do IFRS 15 - Receita de contratos com clientes - em 2018, que contabiliza encargos e multas por atrasos de pagamento por consultoras de beleza independentes como componentes variáveis recebidos em troca pela transferência de mercadorias, enquanto em 2017 esses encargos foram reconhecidos como uma recuperação das despesas de vendas; e (6) adoção por mais de 200.000 consultoras de beleza independentes da nossa plataforma móvel digital; e (7) crescimento das vendas on-line, com mais de 100.000 consultoras de beleza independentes realizando negócios pela Internet através da Rede Natura.

Além disso, em 2018, a inflação na Argentina atingiu 100% acumulada em três anos, o que desencadeou a adoção das seguintes políticas contábeis: (1) IAS 29 - Relatório Financeiro em Economias Hiperinflacionárias, que requer a atualização das demonstrações financeiras de uma entidade, cuja moeda funcional é a moeda de uma economia hiperinflacionária, a fim de refletir as mudanças no poder geral de sua moeda e (2) IAS 21 - Os Efeitos de Alterações em Taxas de Câmbio, em que as demonstrações financeiras da Argentina tiveram que ser traduzidas do peso argentino para o real à taxa de câmbio no final do exercício (31 de dezembro de 2018). O impacto na receita líquida de ambos os padrões para 2018 foi uma redução de R\$ 44,5 milhões.

- **The Body Shop.** A receita líquida da Body Shop aumentou 166,8%, para R\$ 3.886,0 milhões em 2018 comparado com R\$ 1.456,6 milhões em 2017, principalmente devido à consolidação da The Body Shop a partir de setembro de 2017. Para exercício social findo

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

em 31 de dezembro de 2018, as vendas cresceram 1,8% em moeda constante quando comparadas às de 31 de dezembro de 2017. Em 31 de dezembro de 2018, a The Body Shop possuía 1.037 lojas próprias (em comparação com 1.099 em 31 de dezembro de 2017) e 1.898 lojas franqueadas (em comparação com 1.950 em 31 de dezembro de 2017).

- *Aesop*. A receita líquida da Aesop aumentou 50,6% para R\$ 1.064,0 milhões em 2018 comparado a R\$ 706,4 milhões em 2017, devido principalmente a: (1) forte crescimento de canais e regiões, principalmente na Ásia, o maior mercado da Aesop, onde a penetração da digitalização aumentou; (2) crescimento de vendas *like-for-like* de lojas exclusivas de 17,8% (comparado a 31 de dezembro de 2017); e (3) um aumento no número de lojas exclusivas para 227 em 31 de dezembro de 2018 (comparado a 209 em 31 de dezembro de 2017). O número de lojas de departamento era de 92 em 31 de dezembro de 2018, uma redução quando comparado a 95 lojas em 31 de dezembro de 2017.

### *Custo dos produtos vendidos*

O custo dos produtos vendidos foi de R\$3.782,8 milhões em 2018, representando um crescimento de 29,9% comparado ao custo dos produtos vendidos de R\$2.911,1 milhões em 2017, principalmente devido a: (1) consolidação de doze meses das informações financeiras da The Body Shop em 2018, totalizando R\$ 943,5 milhões, em comparação com quatro meses de consolidação para 2017, contribuindo com R\$ 370,5 milhões no custo dos produtos vendidos; e (2) um aumento no volume vendido. Esses efeitos foram parcialmente compensados por despesas reduzidas de depreciação e amortização relacionadas à nossa base de ativos existente.

O custo dos produtos vendidos representou 28,2% e 29,5% da receita líquida para 2018 e 2017, respectivamente, impulsionados principalmente por menores descontos no segmento da The Body Shop e pelo efeito do IFRS 15 na Natura Brasil e na Natura LATAM.

A tabela a seguir apresenta os componentes de custo dos produtos vendidos para os períodos indicados, bem como a variação anual de cada componente:

<i>(em milhões de R\$)</i>	Exercício social findo em		Variação 2018/2017 (%)
	2018	2017	
Matéria-prima para produtos e embalagens(1) e produtos de revenda(2)	3.223,4	2.402,3	34,2%
Mão-de-obra	276,8	261,9	5,7%
Depreciação	65,2	69,4	(6,1%)
Outros custos (3)	217,4	177,4	22,5%
Custo dos produtos vendidos	3.782,8	2.911,1	29,9%

(1) Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias.

(2) Produtos produzidos por terceiros, sabonetes, produtos para cabelo, etc.

(3) Os "outros custos" incluem energia elétrica, água, gás, serviços de consultoria, serviços de informática dentre outros.

No que diz respeito aos nossos segmentos:

- Em 2018, a Natura Brasil representou 50% dos nossos custos totais de produtos vendidos. O custo de produtos vendidos da Natura Brasil aumentou 8.3% para R\$1.895,9 milhões

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

em 2018 comparados com R\$1.750,1 milhões em 2017. Este aumento decorre do aumento em unidades vendidas. Como percentual da receita líquida, o custo de produtos vendidos permaneceu estável em 31,5% em 2018 comparado a 31,4% em 2017.

- Em 2018, a Natura LATAM representou 22% dos nossos custos totais de produtos vendidos. O custo de produtos vendidos da Natura LATAM aumentou 16,5% para R\$824,8 milhões em 2018, comparado com R\$707,7 milhões em 2017, representando 34,1% e 33,6% da receita líquida para 2018 e 2017, respectivamente. Este aumento decorre do aumento em produtos vendidos e custos de importação mais altos devido a depreciação do peso Argentino.
- Em 2018, a The Body Shop representou 25% dos nossos custos totais de produtos vendidos, representado substancialmente pelo custo de produtos acabados produzidos por terceiros. O custo de produtos vendidos da The Body Shop aumentou 154,7% para R\$943,5 milhões para 2018 comparado com R\$370,5 milhões para 2017, devido a consolidação de quatro meses da The Body Shop em 2017. Como percentual da receita líquida, o custo de produtos vendidos representou 24,3% em 2018 comparado com 25,4% em 2017.
- Em 2018, a Aesop representou 3,0% dos nossos custos totais de produtos vendidos, representado substancialmente pelo custo de produtos acabados produzidos por terceiros. O custo de produtos vendidos da Aesop aumentou 44,9% para R\$116,1 milhões em 2018, comparado com R\$ 80,1 milhões em 2017 e representou 10,9% e 11,3% da receita líquida para 2018 e 2017, respectivamente. Esse aumento no custo de produtos vendidos se deve principalmente a um aumento no número de unidades vendidas para 10.3 milhões em 2018, comparado com 8.3 milhões em 2017.

### *Lucro bruto*

O lucro bruto consolidado da Companhia aumentou 38,5%, alcançando R\$9.614,6 milhões em 2018, em comparação ao lucro bruto de R\$6.941,6 milhões em 2017, principalmente devido a consolidação de doze meses da The Body Shop em 2018, em comparação com quatro meses em 2017. O lucro bruto da The Body Shop totalizou R\$2.942,5 milhões em 2018, e R\$1.086,0 milhões em 2017.

A margem bruta da Companhia, que nós calculamos como lucro bruto dividido por receita líquida e expressada como um percentual, aumentou 71,8% em 2018, comparado com 70,5% em 2017. Para a Natura Brasil, Natura LATAM, The Body Shop e Aesop, a margem bruta para 2018 foi de 68,5% (68,6% em 2017), 65,9% (66,4% em 2017), 75,7% (74,6% em 2017) e 89,1% (88,7% em 2017), respectivamente.

### *(Despesas) e Receitas operacionais*

As despesas operacionais consolidadas da Companhia totalizaram R\$8.357,9 milhões em 2018, representando um crescimento de 49,7% em comparação às despesas operacionais de R\$5.583,0 milhões em 2017, principalmente como resultado das variações descritas abaixo para: (1) despesas com vendas, marketing e logística; (2) despesas administrativas, P&D, TI e projetos; e (3) outras despesas operacionais.

### *Despesas com Vendas, marketing e logística*

As despesas com vendas, *marketing* e logística consolidadas da Companhia aumentaram 44,5%, para R\$ 6.066,6 milhões em 2018, comparado a R\$ 4.198,7 milhões em 2017. Esse aumento foi devido principalmente a: (1) consolidação de doze meses da The Body Shop em 2018, contra quatro

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

meses em 2017; e (2) a adoção do IFRS 15 em 2018, que contabiliza encargos e multas por atrasos de pagamento pelas consultoras de beleza independentes como componentes variáveis recebidos em troca da transferência de mercadorias, enquanto em 2017 esses encargos foram reconhecidos como uma recuperação das despesas de vendas na Natura Brasil e na Natura LATAM, aumentando assim essas despesas em 2018.

Como percentual da receita líquida, as despesas com vendas, marketing e logística totalizaram 45,3% em 2018, contra 42,6% em 2017. O principal efeito é observado na The Body Shop, que em 2018 consolidou o ano inteiro contra quatro meses em 2017, de setembro a dezembro, quando as receitas são maiores devido à sazonalidade.

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

As despesas administrativas, de P&D, TI e projetos aumentaram 46,6%, para R\$ 2.251,3 milhões em 2018, de R\$ 1.535,9 milhões em 2017. Esse aumento foi devido principalmente a: (1) consolidação de doze meses do The Body Shop em 2018, contra quatro meses em 2017; e (2) maior provisão de plano de retenção na Aesop, refletindo seu desempenho superior em relação a 2017.

Como percentual da receita líquida, as despesas administrativas, de P&D, TI e projetos aumentaram para 16,8% em 2018, comparados a 15,6% em 2017. Esse aumento foi devido principalmente à consolidação do The Body Shop, que em 2018 consolidou um ano inteiro de informações financeiras consolidadas contra quatro meses em 2017, de setembro a dezembro, quando as receitas são maiores devido à sazonalidade.

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

As outras receitas (despesas) operacionais, líquidas, consolidadas da Companhia foram alteradas para despesas de R\$ 39,9 milhões em 2018, contra uma receita de R\$ 151,7 milhões em 2017. Essa alteração ocorreu principalmente devido a: (1) despesas totalizando R\$ 98,5 milhões em 2018 relacionadas à implementação do plano de transformação da The Body Shop, que inclui iniciativas como rejuvenescimento da marca, redesenho da organização, otimização das operações de varejo, entre outras; (2) a reversão, em 2017, de uma obrigação tributária para incluir o ICMS na base de cálculo dos impostos PIS e COFINS, resultando em um impacto positivo de R\$ 197,2 milhões; (3) reversão da provisão de IPI em 2017 (a provisão foi imposta pelo Decreto nº 8.393 / 2015), resultando em um impacto positivo de R\$ 133,6 milhões, como resultado de um menor risco de perda em uma ação judicial, com base em jurisprudência recente favorável e decisões judiciais a nosso favor, com o apoio de nossos consultores jurídicos; e (4) R\$ 30,0 milhões em subsídios do BNDES, FINAME e FINEP registrados para 2017, em oposição a zero em 2018 (refere-se à reclassificação da despesa de juros de empréstimos subsidiados como resultado do pronunciamento contábil financeiro IAS 20 - Contabilização de Subvenções Governamentais e divulgação de assistência governamental). Tais efeitos foram parcialmente compensados por: (1) R\$ 87,1 milhões em despesas relacionadas à aquisição da The Body Shop em 2017 (zero em 2018) e (2) R\$ 38,8 milhões em contingências tributárias registradas em 2017, contra R\$ 0,7 milhão em 2018.

### *Receitas (despesas) financeiras líquidas*

As despesas financeiras líquidas totalizaram R\$ 583,3 milhões em 2018, comparado a R\$ 387,4 milhões em 2017, devido principalmente a: (1) juros mais altos de financiamento de R\$ 631,5 milhões em 2018, comparados a R\$ 387,7 milhões em 2017 (2) reconhecimento de R\$ 70,3 milhões em benefício decorrente de uma redução de juros ao aderir ao Programa de Regulação Tributária Especial (PERT) estabelecido pela Lei Federal nº 13.496 / 17 em 2017; (3) ganho devido à reversão

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

de juros sobre provisão para riscos e passivos fiscais e reconhecimento de ativo contingente de R\$ 129,8 milhões em 2017 contra um ganho de R\$ 89,2 milhões em 2018; (4) redução das despesas com juros sobre provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas e passivos fiscais para R\$ 22,0 milhões em 2018 comparado com R\$ 89,8 milhões em 2017, compensados por (5) custos financeiros associados à aquisição da The Body Shop no valor de R\$ 102,5 milhões para 2017.

### *Imposto de Renda e Contribuição Social*

As despesas com imposto de renda e contribuição social diminuíram para R\$ 125,0 milhões em 2018, de R\$ 300,9 milhões em 2017, principalmente devido à redução do lucro líquido antes de impostos, para R\$ 673,4 milhões em 2018, comparado com R\$ 971,2 milhões em 2017, e uma menor taxa efetiva de imposto de renda de 18,6% em 2018, contra 31,0% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. A taxa de imposto menor é decorrente das recuperações de impostos no Brasil, reconhecimento de créditos tributários diferidos na Natura Brasil e na The Body Shop e maior acumulação de juros sobre capital próprio.

### *Lucro Líquido*

Pelas razões acima expostas, nosso lucro líquido do exercício aumentou para R\$548,4 milhões em 2018 (4,1% da receita líquida), comparado a R\$670,3 milhões em 2017 (6,8% da receita líquida).

## Balanco Patrimonial

Ativos in R\$	2019	A.V	A.H	2018	A.V	A.H	2017
<b>Ativos Circulantes</b>							
Caixa e equivalentes de caixa	1.463.013	8,1%	20,4%	1.215.048	7,9%	-28,2%	1.693.131
Títulos e valores mobiliários	1.025.845	5,7%	-15,6%	1.215.377	7,9%	-38,5%	1.977.305
Contas a receber de clientes	1.685.764	9,3%	-0,3%	1.691.581	11,0%	12,2%	1.507.921
Contas a receber de clientes – partes relacionadas	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-
Estoques	1.430.550	7,9%	4,8%	1.364.672	8,9%	9,7%	1.243.925
Impostos a recuperar	395.640	2,2%	4,3%	379.253	2,5%	80,1%	210.563
Imposto de renda e contribuição social	113.478	0,6%	-65,3%	326.803	2,1%	65,5%	197.478
Instrumentos Financeiros derivativos	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	-100%	14.778
Outros ativos circulantés	265.198	1,5%	0,8%	263.025	1,7%	24,5%	211.208
<b>Total dos ativos circulantés</b>	<b>6.379.483</b>	<b>35,2%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>6.455.759</b>	<b>42,0%</b>	<b>-8,5%</b>	<b>7.056.309</b>
<b>Ativos não circulantés</b>							
Impostos a recuperar	409.214	2,3%	11,0%	368.640	2,4%	-16,1%	439.139
Imposto de renda e contribuição social	334.671	1,8%	-	-	0,0%	0,0%	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	374.448	2,1%	-6,0%	398.400	2,6%	15,8%	344.153
Depósitos judiciais	337.255	1,9%	1,1%	333.577	2,2%	4,4%	319.433
Instrumentos Financeiros derivativos	737.378	4,1%	26,2%	584.308	3,8%	-	-
Títulos e valores mobiliários	7.402	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-



**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

<b>Ativos in R\$</b>	<b>2019</b>	<b>A.V</b>	<b>A.H</b>	<b>2018</b>	<b>A.V</b>	<b>A.H</b>	<b>2017</b>
Outros ativos não circulantes	83.836	0,5%	62,5%	51.606	0,3%	11,8%	46.145
<b>Total dos ativos realizável a longo prazo</b>	<b>2.284.204</b>	<b>12,6%</b>	<b>31,5%</b>	<b>1.736.531</b>	<b>11,3%</b>	<b>51,2%</b>	<b>1.148.870</b>
Investimentos	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-
Imobilizado	1.773.889	9,8%	-20,7%	2.236.714	14,5%	-1,8%	2.276.674
Intangível	5.076.501	28,0%	2,5%	4.950.545	32,2%	10,6%	4.475.609
Direito de uso	2.619.861	14,4%	-	-	0,0%	0,0%	-
<b>Total dos ativos não circulantes</b>	<b>11.754.455</b>	<b>64,8%</b>	<b>31,7%</b>	<b>8.923.790</b>	<b>58,0%</b>	<b>12,9%</b>	<b>7.901.153</b>
<b>Total dos ativos</b>	<b>18.133.938</b>	<b>100,0%</b>	<b>17,9%</b>	<b>15.379.549</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>14.957.462</b>

<b>Passivos e Patrimônio Líquido em R\$</b>	<b>2019</b>	<b>A.V</b>	<b>A.H</b>	<b>2018</b>	<b>A.V</b>	<b>A.H</b>	<b>2017</b>
<b>Circulantes</b>							
Empréstimos, financiamentos e debêntures	470.973	2,6%	-57,7%	1.113.095	7,2%	-72,7%	4.076.669
Arrendamento mercantil	542.088	3,0%	688,3%	68.764	0,4%	-	-
Fornecedores e operações de "risco sacado"	1.829.756	10,1%	5,4%	1.736.791	11,3%	11,8%	1.553.763
Fornecedores - partes relacionadas	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	560.376	3,1%	-2,4%	574.381	3,7%	56,9%	366.028
Obrigações tributárias	319.840	1,8%	3,1%	310.093	2,0%	14,9%	269.850
Imposto de renda e contribuição social	191.764	1,1%	4,8%	183.030	1,2%	23,7%	147.942
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	95.873	0,5%	-37,3%	152.979	1,0%	-24,1%	201.652
Instrumentos financeiros derivativos	11.806	0,1%	-82,9%	69.189	0,4%	-	-
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18.650	0,1%	-8,5%	20.389	0,1%	17,5%	17.357
Outros passivos circulantes	396.391	2,2%	17,2%	338.170	2,2%	21,3%	278.744
<b>Total dos passivos circulantes</b>	<b>4.437.517</b>	<b>24,5%</b>	<b>-2,8%</b>	<b>4.566.881</b>	<b>29,7%</b>	<b>-33,9%</b>	<b>6.912.005</b>
<b>Não Circulantes</b>							
Empréstimos, financiamentos e debêntures	7.432.019	41,0%	8,0%	6.881.050	44,7%	30,9%	5.255.231
Arrendamento mercantil	1.975.477	10,9%	423,3%	377.471	2,5%	-	-
Arrendamento mercantil	122.569	0,7%	-25,9%	165.326	1,1%	-15,3%	195.127
Imposto de renda e contribuição social diferidos	450.561	2,5%	4,4%	431.534	2,8%	2,2%	422.369
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	201.416	1,1%	-16,6%	241.418	1,6%	-8,8%	264.689
Outros passivos não circulantes	121.702	0,7%	-14,2%	141.767	0,9%	-48,1%	273.295
<b>Total dos passivos não circulantes</b>	<b>10.303.744</b>	<b>56,8%</b>	<b>25,1%</b>	<b>8.238.566</b>	<b>53,6%</b>	<b>28,5%</b>	<b>6.410.711</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>							
Capital social	1.721.911	9,5%	303,2%	427.073	2,8%	0,0%	427.073
Ações em tesouraria	-	0,0%	-100,0%	(19.408)	-0,1%	-40,4%	-32.544
Reservas de capital	473.308	2,6%	43,7%	329.330	2,1%	111,5%	155.721
Reservas de lucros	474.518	2,6%	-67,0%	1.437.015	9,3%	27,9%	1.123.226

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

Passivos e Patrimônio Líquido em R\$	2019	A.V	A.H	2018	A.V	A.H	2017
Dividendo Adicional Proposto	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-
Deságio em transações de capital	(92.066)	-0,5%	0,0%	(92.066)	-0,6%	0,0%	(92.066)
Ajustes de avaliação patrimonial	815.006	4,5%	65,6%	492.158	3,2%	822,8%	53.336
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>3.392.677</b>	<b>18,7%</b>	<b>31,8%</b>	<b>2.574.102</b>	<b>16,7%</b>	<b>57,5%</b>	<b>1.634.746</b>
<b>Total dos passivos e patrimônio líquido</b>	<b>18.133.938</b>	<b>100,0%</b>	<b>17,9%</b>	<b>15.379.549</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>14.957.462</b>

**Comparação das principais contas patrimoniais em 2019 e 2018**

A seguir a Diretoria da Companhia comenta as principais variações nas rubricas do balanço patrimonial. Os comentários, de acordo com a orientação da CVM, devem ser restritos aos itens que tenham apresentado alterações significativas nos períodos analisados.

Ativo*Ativo Circulante*

Em 2019, o ativo circulante era de R\$ 6.379,5 milhões, uma redução de 1,2% comparado a 2018, quando o saldo era de R\$ 6.455,8 milhões. Este cenário decorreu, principalmente, pela redução em imposto de renda e contribuição social, que foi parcialmente compensado pelo aumento do fluxo de caixa líquido gerado pelas atividades operacionais em parte devido ao perfil de dívidas mais alongadas.

*Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e valores mobiliários*

Em 2019, o total dos saldos de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários era de R\$ 2.488,9 milhões, 2,4% superior a 2018. Conforme comentado anteriormente, houve forte geração de caixa, favorecido pelo nível de atividade operacional do Grupo e captação de recursos via mercado de capitais. Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários juntos representam 13,7% do ativo total em 2019, em comparação com 15,8% em 2018.

*Contas a receber de clientes*

Em 2019, as contas a receber de clientes totalizavam R\$ 1.685,8 milhões, 0,3% inferior a 2018, cujo total era de R\$ 1.691,6. As contas a receber de clientes representavam 9,3% do nosso ativo em 2019, em comparação com 11,0% em 2018. Isso é principalmente explicado pela melhora na liquidez de giro na Natura Brasil e Latam, dados os menores níveis de contas a receber.

*Estoques*

Em 2019, o saldo da conta estoques era de R\$ 1.430,6 milhões, 4,8% superior a 2018 que era de R\$ 1.364,7 milhões devido a um aumento nas vendas em operações internacionais (aumento na produção). A conta de estoques representava 7,9% do nosso ativo em 2019, em comparação com 8,9% em 2018.

*Ativo Não circulante*

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 2019, o ativo não circulante era de R\$ 11.754,5 milhões, 31,7% superior a 2018. Este aumento decorreu, principalmente, em função do reconhecimento do direito de uso de ativos subjacentes em contratos de arrendamento no total de R\$ 2.619,9 milhões. Maiores detalhes sobre a implementação da nova norma contábil, que tornou este registro obrigatório, consulte o item 10.4 deste Formulário de Referência.

### *Imobilizado e intangível*

O saldo da conta de imobilizado e intangível, em conjunto, totalizou R\$6.850,4 milhões, uma redução de 4,7% comparado a 2018, que totalizou R\$7.187,3 milhões. Essa variação é decorrente da transferência de R\$631,6 milhões para direito de uso (ativos fixos e fundo de comércio). A conta de imobilizado e intangível representava 37,8% dos nossos ativos em 2019, em comparação com 46,7% em 2018.

### *Direito de uso*

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia tinha o saldo líquido de R\$ 2.619,9 milhões na rubrica de direito de uso. Detalhes do registro deste saldo foram documentados no item 10.4 deste Formulário de Referência.

### *Impostos a recuperar*

Em 2019, o saldo dos Impostos a recuperar era de R\$ 409,2 milhões, 11,0% superior ao saldo registrado na rubrica em 2018, que era de R\$ 368,6. A conta de Impostos a recuperar representava 2,3% do nosso ativo em 2019, em comparação com 2,4% em 2018. A variação se deve principalmente ao reconhecimento dos créditos referente a exclusão do ICMS sobre a base de cálculo do PIS e COFINS, cujo trânsito em julgado do processo ocorreu durante o exercício de 2019 e acúmulo de crédito oriundo do processo de apuração nos produtos monofásicos.

### *Imposto de renda e contribuição social diferidos*

Em 2019, o saldo das rubricas de imposto de renda e contribuição social diferidos era de R\$ 374,4 milhões, 6,0% menor que o saldo da conta em 2018. Esta variação deve-se, principalmente, pela redução do saldo de prejuízos fiscais e bases negativas acumulados em 2019 e outras diferenças temporárias, as quais estão apresentadas, de forma comparativa, na nota 11 das Demonstrações Financeiras Consolidadas em 31 de dezembro de 2019. A conta de imposto de renda e contribuição social diferidos representava 2,1% do nosso ativo em 2019, em comparação com 2,6% em 2018.

### *Passivo Circulante*

Em 2019, o passivo circulante era de R\$ 4.437,5 milhões, uma redução de 2,8% comparado a 2018 que era de R\$ 4.566,9. Esta redução decorreu, principalmente, pela redução no endividamento circulante, devido ao alongamento do perfil da dívida, parcialmente compensado pelo aumento no arrendamento mercantil em decorrência da adoção do IFRS 16.

### *Empréstimos, financiamentos e debêntures*

Em 2019, o saldo da conta empréstimos, financiamentos e debêntures era de R\$ 471.0 milhões, uma redução de 57,7% comparado a 2018, decorrente da adoção do IFRS 16, e parcialmente compensado pela captação de Notas de Crédito de Exportação e pela Resolução nº 4131/62. A conta

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

empréstimos, financiamentos e debêntures representavam 2,6% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2019, em comparação com 7,2% em 2018.

### *Arrendamento mercantil*

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia acumulava obrigação relacionada a contratos de arrendamento no curto prazo no total de R\$ 542,1 milhões. Detalhes do registro deste saldo foram documentados no item 10.4 deste Formulário de Referência.

### *Fornecedores e outras contas a pagar*

Em 2019, o saldo de fornecedores e outras contas a pagar era de R\$ 1.829,8 milhões, representando um aumento de 5,4% em relação a 2018. A conta fornecedores e outras contas a pagar representava 10,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2019, em comparação com 11,3% em 2018.

### *Passivo Não Circulante*

Em 2019, o passivo não circulante era de R\$ 10.303,7 milhões, 25,1% superior a 2018. Esta variação decorreu, principalmente, do aumento de empréstimos, financiamentos e debêntures no exercício.

### *Empréstimos, financiamentos e debêntures*

Em 2019, os empréstimos, financiamentos e debêntures eram de R\$ 7.432,0 milhões, apresentando um aumento de 8,0% em relação a 2018. A conta de empréstimos, financiamentos e debêntures representava 41,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2019, e 44,7% em 2018.

### *Arrendamento mercantil*

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia acumulava obrigação relacionada a contratos de arrendamento no longo prazo no total de R\$ 1.975,5 milhões, comparado com R\$ 377,5 em 2018. Detalhes do registro deste saldo foram documentados no item 10.4 deste Formulário de Referência.

### *Patrimônio líquido*

O patrimônio líquido, de R\$ 2.574,1 milhões em 2018, passou para R\$ 3.392,7 milhões em 2019, substancialmente pelo aumento de 303,2% no capital próprio, que era de R\$ 427,1 milhões em 2018 e passou para R\$ 1.721,9 milhões em 2019.

### *Demais contas patrimoniais*

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os períodos em discussão e/ou não eram representativas perante o ativo/passivo total.

### **Comparação das principais contas patrimoniais em 2018 e 2017**

#### *Ativo Circulante*

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 2018, o ativo circulante era de R\$6.455,8 milhões, 8,5% inferior a 2017 que era de R\$ 7.056,3. Este cenário decorreu, principalmente, pela redução de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários, líquida do aumento de impostos a recuperar.

### *Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e valores mobiliários*

Em 2018, o total dos saldos de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários era de R\$2.430,4 milhões, 33,8% inferior a 2017. Esta variação é explicada substancialmente pela liquidação de empréstimos, financiamentos e debêntures. Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários juntos representam 15,8% do ativo total em 2018, em comparação com 24,5% em 2017.

### *Contas a receber de clientes*

Em 2018, as contas a receber de clientes totalizavam R\$1.691,6 milhões, 12,2% superior a 2017, cujo total era de R\$ 1.507,9 milhões. As contas a receber de clientes representavam 11% do nosso ativo em 2018, em comparação com 10,1% em 2017. Este aumento de saldos se deu principalmente pelo aumento das vendas e maior representatividade das operações internacionais, incluindo a aquisição da The Body Shop.

### *Estoques*

Em 2018, o saldo da conta estoques era de R\$1.364,7 milhões, 9,7% superior a 2017 que era de R\$1.243,9 milhões. Essa variação se deve principalmente ao crescimento de vendas nas operações internacionais, incluindo a The Body Shop, adquirida em 2017. A conta de estoques representava 8,9% do nosso ativo em 2018, em comparação com 8,3% em 2017.

### *Ativo Não circulante*

Em 2018, o ativo não circulante era de R\$8.923,8 milhões, 12,9% superior a 2019. Este aumento decorreu, principalmente, em função do resultado positivo com instrumentos financeiros derivativos no total de R\$584,3 milhões em 2018, contratados para proteção de empréstimos em moeda estrangeira.

### *Imobilizado e Intangível*

Em 2018, as rubricas imobilizado e intangível possuíam um saldo de R\$7.187,3 milhões, 6,4% maior que em 2017, cujo saldo era de R\$ 6.752,3. Esta variação é decorrente do volume de investimentos (Capex), destinados a projetos de produção, logística e tecnologia, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento. A conta imobilizado e intangível representava 46,7% de nosso ativo total em 2018, em comparação com 45,1% em 2017.

### *Impostos a recuperar*

Em 2018, o saldo dos Impostos a recuperar era de R\$368,6 milhões, 16,1% menor que em 2017 que era de R\$ 439,1. A conta de Impostos a recuperar representava 2,4% do nosso ativo em 2018, em comparação com 2,9% em 2017.

### *Imposto de renda e contribuição social diferidos*

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 2018, o saldo dos impostos de renda e contribuição social diferidos era de R\$398,4 milhões, 15,8% maior que em 2017. Esta variação deve-se, principalmente, pelos prejuízos fiscais e bases negativas acumulados em 2018 e aumento de provisões. A conta de imposto de renda e contribuição social diferidos representava 2,6% do nosso ativo em 2018, em comparação com 2,3% em 2017.

### *Passivo Circulante*

Em 2018, o passivo circulante era de R\$4.566,9 milhões, 33,9% inferior a 2017 que era de R\$ 6.912,0. Essa redução decorreu, principalmente, da substituição de linhas de empréstimos de curto prazo por linhas de longo prazo.

### *Empréstimos, financiamentos e debêntures*

Em 2018, o saldo da conta empréstimos, financiamentos e debêntures era de R\$1.181,9 milhões, 71,0% menor do que em 2017. A conta empréstimos, financiamentos e debêntures representavam 7,7% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2018, em comparação com 27,3% em 2017.

### *Fornecedores e outras contas a pagar*

Em 2018, o saldo de fornecedores e outras contas a pagar era de R\$1.736,8 milhões, representando um aumento de 11,8% em relação a 2017. A conta fornecedores e outras contas a pagar representava 11,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2018, em comparação com 10,4% em 2017.

### *Salários, participações nos resultados e encargos sociais*

Em 2018, a conta de salários, participações no resultado e encargos sociais era de R\$574,4 milhões, comparado com R\$366,0 milhões em 2017, representando um aumento de 56,9% substancialmente pelo atingimento das metas de PLR do ano de 2018. A conta salários, participações nos resultados e encargos sociais representava 3,7% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2018, em comparação com 2,4% em 2017.

### *Obrigações tributárias*

Em 2018, o saldo das obrigações tributárias era de R\$310,1 milhões, comparado com R\$269,9 milhões em 2017, demonstrando um aumento de 14,9% decorrente, substancialmente, do aumento do faturamento nas operações internacionais. A conta obrigações tributárias representava 2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2018, em comparação com 1,8% em 2017.

### *Outros passivos circulantes*

Em 2018, o saldo da conta de outros passivos circulantes era de R\$338,2 milhões, comparado com R\$278,7 milhões em 2017, demonstrando aumento de 21,3%. A conta de outros passivos circulantes representava 2,2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2018, e 1,9% em 2017.

### *Passivo Não Circulante*

Em 2018, o passivo não circulante era de R\$ 8.238,6 milhões, 28,5% superior a 2017. Esta variação decorreu, principalmente, do aumento de empréstimos, financiamentos e debêntures no exercício.

### *Empréstimos, financiamentos e debêntures*

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 2018, os empréstimos, financiamentos e debêntures eram de R\$7.258,5 milhões, apresentando um aumento de 38,1% em relação a 2017. A conta de empréstimos, financiamentos e debêntures representava 47,2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2018, e 35,1% em 2017.

### Obrigações tributárias

Em 2018, a conta obrigações tributárias era de R\$165,3 milhões, comparado com R\$195,1 milhões em 2017, demonstrando uma redução de 15,3%. A conta obrigações tributárias representava 1,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2018, em comparação com 1,3% em 2017.

### Outros passivos não circulantes

Em 2018, a conta outros passivos não circulantes eram de R\$141,8 milhões, comparado com R\$273,3 milhões em 2017, demonstrando redução de 48,1%. Os outros passivos não circulantes representavam 0,9% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2018, e 1,8% em 2017.

### Patrimônio líquido

O patrimônio líquido de R\$1.634,7 milhões em 2017 passou para R\$2.574,1 milhões em 2018, substancialmente pelo aumento de 126,1% dos outros resultados abrangentes para R\$438,8 milhões comparado com R\$194,1 milhões em 2017, decorrente dos efeitos cambiais.

### Demais contas patrimoniais

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos de 2018 versus 2017 e/ou não eram representativas perante o ativo/passivo total.

### Comparação do fluxo de caixa em 2019, 2018 e 2017

A tabela a seguir mostra nossos fluxos de caixa consolidados para os períodos indicados:

	Referente ao Exercício Fiscal Encerrado em 31				
	de dezembro de			Variação	
	2019	2018	2017	2019/2018	2018/2017
Caixa Líquido					
proveniente de (usado nas) atividades operacionais .....	1.335,4	844,3	990,7	58,2%	(14,8)%
Caixa líquido utilizado em atividades de investimento .....	(314,4)	389,1	(4.842,4)	(180,8%)	(108,1%)
Caixa líquido proveniente de (usado em) atividades de financiamento .....	(773,2)	(1.751,4)	4.453,4	(232,0%)	(139,3%)
Aumento (redução) líquido de caixa e equivalentes de caixa	248,0	(478,1)	601,6	(789,9%)	(179,5%)

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

	Referente ao Exercício Fiscal Encerrado em 31			Variação	
	de dezembro de			2019/2018	2018/2017
	2019	2018	2017		
Caixa e equivalentes de caixa no início do período .....	1.215,0	1.693,1	1.091,5	(28,2%)	55,1%
Caixa e equivalentes de caixa no final do período .....	1.463,0	1.215,0	1.693,1	(271,5%)	(28,2)%

Em 31 de dezembro de 2019, o caixa e equivalentes de caixa consolidados totalizavam R\$ 1.463,0 milhões em comparação com R\$ 1.215,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Em 31 de dezembro de 2017, o caixa e equivalentes de caixa consolidados totalizavam R\$ 1.693,1 milhões.

*Fluxo de caixa líquido proveniente de (usado em) atividades operacionais*

O caixa líquido proveniente de atividades operacionais totalizou R\$1.335,4 milhões em 2019 em comparação ao caixa líquido proveniente de atividades operacionais de R\$844,3 milhões em 2018. Essa alteração se deveu principalmente ao lucro líquido maior para o período após reajustes de rubricas não caixa, principalmente devido a um aumento em depreciação e amortização de R\$ 527,5 milhões como resultado da implementação da IFRS 16. Enquanto essa nova norma contábil impactou de forma positiva o fluxo de caixa líquido proveniente de atividades operacionais, ela impactou de forma negativa o caixa líquido proveniente de (usado em) atividades de financiamento, conforme descrito com mais detalhes abaixo.

O caixa líquido proveniente de atividades operacionais atingiu R\$ 844,3 milhões em 2018 comparado a R\$ 990,7 milhões em 2017. Essa alteração se deveu principalmente a um aumento em imposto de renda e contribuição social pagos e pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures compensados por um aumento em reajustes para conciliação de lucro líquido para o ano reajustado por rubricas conciliadas para fluxos de caixa líquido e a redução de liquidação de instrumentos financeiros derivativos.

*Caixa líquido utilizado em atividades de investimento*

O caixa líquido usado em atividades de investimento totalizou R\$314,4 milhões em 2019 em comparação ao caixa líquido proveniente de atividades de investimento de R\$389,1 milhões em 2018. Essa alteração se deu principalmente a uma redução nos resgates líquidos de valores mobiliários de R\$9.187,7 milhões em 2018 para R\$7.345,4 milhões em 2019, e um aumento na aquisição de ativo imobilizado e bens intangíveis de R\$485,0 milhões em 2018 para R\$586,4 milhões em 2019, compensados por uma redução nos investimentos em valores mobiliários de R\$8.483,7 milhões em 2018 para R\$7.161,5 milhões em 2019.

O caixa líquido proveniente de atividades de investimento totalizou R\$389,1 milhões em 2018 em comparação aos R\$4.842,4 milhões em 2017. Essa alteração se deu principalmente a um resgate líquido de valores mobiliários de R\$704,1 milhões em 2018, em comparação a um investimento líquido de R\$1.060,6 milhões em 2017, e a aquisição da The Body Shop pela Natura Cosméticos, sem o caixa adquirido, no valor de R\$3.880,9 milhões em 2017.



## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### *Caixa líquido proveniente de (usado em) atividades de financiamento*

O caixa líquido usado em atividades de financiamento totalizou R\$773,2 milhões em 2019 em comparação ao caixa líquido usado em atividades de financiamento de R\$1.751,4 milhões em 2018. Essa alteração se deveu principalmente a: (1) uma redução na amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures de R\$6.552,2 milhões em 2018 para R\$2.643,6 milhões em 2019, devido à liquidação de notas promissórias comerciais em 2018; (2) um aumento de R\$451,7 milhões na amortização de arrendamento mercantil como resultado da adoção do IFRS 16; e (3) o recebimento de R\$52,7 milhões do exercício da opção de compra de ações.

O caixa líquido usado em atividades de financiamento atingiu R\$1.751,4 milhões em 2018 em comparação aos R\$4.453,4 milhões provenientes em 2017. Essa alteração se deu principalmente a um aumento na amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures em 2018, totalizando R\$6.552,2 milhões em 2018 e R\$1.679,4 milhões em 2017, além da redução de R\$6.391,0 milhões em 2017 para R\$5.015,3 milhões em 2018 de novos empréstimos, financiamentos, locações financeiras e debêntures levantadas.

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

### 10.2 Resultados Operacionais e Financeiros:

#### a. resultados das operações da Companhia, em especial:

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

##### Receita Bruta de Vendas

No Brasil, a Companhia atua de forma integrada no setor higiene pessoal, fragrâncias e cosméticos (HPPC ou CFT), desenvolvendo, fabricando, distribuindo e comercializando produtos. Também está presente em outros sete países da América Latina, Europa e América do Norte com a marca Natura: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, México, Peru, França e Estados Unidos. A Companhia é também detentora de 100,00% da (i) Emeis Holdings Pty Ltd., uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza premium que opera sob a marca "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa, América do Norte e Brasil; e da (ii) The Body Shop International Limited, sociedade domiciliada, registrada e constituída segundo as leis da Inglaterra, que tem como atividades desenvolver, distribuir e vender cosméticos e produtos de beleza e opera sob a marca "The Body Shop" na África, Ásia, América do Norte, América do Sul, Europa e Oceania, sendo que a comercialização ocorre através de lojas próprias, e-commerce e lojas franqueadas.

Em 2019, 43,5% da nossa receita líquida foi derivada do nosso segmento no Brasil e provém da venda de nossos produtos para nossas consultoras. Nossa receita provém quase que em sua totalidade das nossas operações e o número de consultoras e sua produtividade são os principais impulsionadores do crescimento de nossa receita operacional bruta. A receita denominada em moeda estrangeira é proveniente da venda de produtos nos países onde operamos com as marcas Natura, Aesop e The Body Shop, além das exportações realizadas para nosso distribuidor na Bolívia e Duty Free.

Indicamos na tabela a seguir a participação das vendas das operações Natura no Brasil e as vendas por meio de nossas subsidiárias, as quais respondiam em conjunto por 56,5% da nossa receita líquida no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019:

	Exercício Social Findo em 31 de dezembro de,		
	2019	2018	2017
<b>Subsidiárias</b>			
<b>Operações Natura Brasil</b>	<b>43,5%</b>	<b>45,1%</b>	<b>56,8%</b>
Operações LATAM	18,8%	17,9%	21,2%
Operações Aesop	9,0%	7,9%	7,2%
Operações The Body Shop (a)	28,6%	29,0%	14,8%
Outros (Bolívia, Duty Free França e EUA)	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Total Subsidiárias</b>	<b>56,5%</b>	<b>54,9%</b>	<b>43,2%</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

##### ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais da Companhia

##### **Ambiente Macroeconômico**

Nossos resultados operacionais dependem, em grande parte, do nível de demanda de nossos produtos nos países em que operamos. A demanda por nossos produtos nesses países é afetada pelo desempenho de suas respectivas economias em termos de produto interno bruto (PIB), bem como pelos níveis predominantes de emprego, inflação e taxas de juros. Nossos resultados são

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

afetados, em específico, pelo ambiente econômico do Brasil, e os resultados da The Body Shop são substancialmente afetados pelo ambiente econômico do Reino Unido.

Além disso, o recente surto de COVID-19 está se alastrando rapidamente e pode impactar de forma significativa a demanda em 2020. As operações comerciais na Ásia, Europa e Estados Unidos estão sendo afetadas em razão das interrupções e fechamentos de fábricas, trabalhadores mantidos em quarentena e escassez de componentes, o que impacta diretamente a disponibilidade dos produtos e serviços. Essas interrupções das cadeias de fornecedores globais podem afetar as empresas do mundo todo e debilitar a demanda por parte dos clientes. Não é possível prever os efeitos, pois, em 2020, a economia global pode sofrer uma desaceleração.

### Brasil

O ambiente econômico brasileiro tem sido historicamente caracterizado por variações significativas no crescimento econômico, inflação, juros e taxas de câmbio. Uma parcela significativa de nossas operações está localizada no Brasil. Dessa forma, nossas receitas e lucratividade são afetadas por desenvolvimentos políticos e econômicos no Brasil e pelo efeito que esses fatores têm sobre a disponibilidade de crédito, renda disponível, taxas de emprego e salários médios no Brasil. Nossas operações e o setor em geral podem ser afetados por mudanças nas condições econômicas.

O Brasil é a maior economia da América Latina, medida pelo PIB. A tabela a seguir mostra os dados do PIB real, inflação e taxa de juros no Brasil e a taxa de câmbio dólar / real nas datas e nos períodos indicados.

	Exercício Social Findo em 31 de dezembro de,		
	2019	2018	2017
Crescimento do PIB.....	1,1%	1,3%	1,3%
Inflação (IGP-M) .....	7,3%	7,5%	(0,5)%
Inflação (IPCA)(1) .....	4,3%	3,7%	2,9%
Taxa interbancária – CDI (2) .....	6,0%	6,4%	9,9%
Taxa de juros a longo prazo (média)(3).....	5,6%	7,0%	7,0%
Taxa de câmbio no final do período por U.S.\$1,00 .....	R\$4,031	R\$3,875	R\$3,308
Taxa de câmbio média por U.S.\$1,00 .....	R\$3,946	R\$3,656	R\$3,193
Apreciação (depreciação) do real em relação ao dólar americano (4) .....	(4,0)%	(17,1)%	(1,5)%

Fontes: IBGE, Banco Central Brasileiro, B3 e FGV.

(1) IPCA é índice de preço do consumidor calculado pelo IBGE.

(2) CDI refere-se às taxas médias de empréstimos interbancários no Brasil, acumuladas no período correspondente.

(3) A taxa de juros de longo prazo (TJLP) é a taxa aplicável a empréstimos de longo prazo pelo BNDES, a partir do final do período.

(4) Comparação da taxa de câmbio PTAX no final do último dia do período com o dia imediatamente anterior ao primeiro dia do período discutido. A PTAX é a taxa de câmbio calculada no final de cada dia pelo Banco Central do Brasil. É a taxa média de todos os negócios realizados em dólares americanos na data determinada no mercado de câmbio interbancário.

A estabilidade econômica geral no Brasil, após o início da crise financeira global em 2009, permitiu ao Banco Central do Brasil continuar sua política de redução das taxas de juros. Devido à inflação e outras preocupações macroeconômicas gerais, o Banco Central do Brasil começou a aumentar as taxas de juros, por meio da SELIC, uma taxa simples de juros, atingindo 10,00% no final de 31 de dezembro de 2013, 11,75% no final de 31 de dezembro de 2014 e 14,25% ao final de 31 de dezembro de 2015. Após mudanças nos cenários econômico e político, o Banco Central do Brasil passou a

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

reduzir as taxas de juros desde então, fazendo com que a SELIC alcançasse 13,75% em 31 de dezembro de 2016, 7,00% em 31 de dezembro de 2017, 6,50% em 31 de dezembro de 2018 e 4,50% em 31 de dezembro de 2019.

A instabilidade econômica e a crise política recente no Brasil contribuíram para o declínio da confiança do mercado na economia brasileira. Apesar da recuperação contínua da economia brasileira, espera-se que as fracas condições macroeconômicas no Brasil continuem ao longo de 2020. Além disso, várias investigações em andamento sobre alegações de lavagem de dinheiro e corrupção estão sendo conduzidas pelo Procuradoria Geral da República, incluindo uma das maiores investigações conhecidas como “Lava Jato” impactaram negativamente a economia e o ambiente político brasileiro.

Nos últimos anos, houve uma turbulência política significativa em relação ao *impeachment* da ex-presidente, Dilma Rousseff (que foi destituída do cargo em agosto de 2016) e às investigações em andamento de seu sucessor (que deixou o cargo em janeiro de 2019) como parte do processo contínuo das investigações da “Lava Jato”. Além disso, manifestações políticas no Brasil nos últimos anos afetaram o desenvolvimento da economia brasileira e as percepções dos investidores sobre o Brasil. Por exemplo, os protestos de rua, que começaram em meados de 2013 e continuaram até 2016, demonstraram a insatisfação do público com a piora da economia brasileira (incluindo um aumento na inflação e nos preços dos combustíveis, além do aumento do desemprego) e a percepção de corrupção generalizada. Além disso, em outubro de 2018, foram realizadas eleições presidenciais no Brasil, e o Sr. Jair Bolsonaro venceu as eleições e assumiu o cargo em 1º de janeiro de 2019. Em 2019, houve mais um importante passo para as finanças do país: a Reforma da Previdência. Como a Previdência representa cerca de metade das despesas do Governo Federal e a conta cresce juntamente com o envelhecimento da população, era necessária uma boa reforma para que fosse possível cumprir o Teto de Gastos. Com o desemprego elevado e a inflação abaixo do centro da meta, num contexto externo de inflação e juros baixos, o Banco Central reduziu a taxa básica Selic para patamares históricos. A soma das reformas com os fatores conjunturais se refletiu na queda expressiva da curva de juros de longo prazo em 2019, com impactos muito positivos nos preços das ações e outros ativos. O déficit primário do setor público consolidado, excluindo estatais financeiras e empresas dos grupos Petrobras e Eletrobrás, totalizou R\$33,0 bilhões nos dez primeiros meses de 2019, ante déficit de R\$51,5 bilhões no mesmo período de 2018. O resultado primário do governo central foi negativo em R\$54,6 bilhões, em decorrência de déficit de R\$179,9 bilhões do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), que prevaleceu sobre o superávit de R\$125,7 bilhões do governo federal. Em 2018, o déficit do governo central totalizou R\$66,3 bilhões no mesmo período.

Além disso, o orçamento federal do Brasil está em déficit desde 2014. Da mesma forma, os governos dos estados constituintes do Brasil também estão enfrentando preocupações fiscais devido ao alto ônus da dívida, às receitas em declínio e às despesas inflexíveis. Embora o Congresso brasileiro tenha aprovado um teto para os gastos do governo, que limitarão o crescimento dos gastos públicos primários à inflação do ano anterior por um período de pelo menos dez anos, investidores locais e estrangeiros acreditam que as reformas fiscais e, em particular, o sistema previdenciário brasileiro, será fundamental para o Brasil cumprir o limite de gastos. Até a data deste relatório anual, o Congresso brasileiro aprovou a reforma da previdência. A confiança diminuída na condição orçamentária e na orientação fiscal do governo brasileiro pode resultar em rebaixamentos da dívida soberana do Brasil por agências de classificação de crédito, impactar negativamente a economia brasileira, levar a uma maior depreciação do real e a um aumento da inflação e das taxas de juros, afetando negativamente nossos negócios, resultados das operações e condição financeira.

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Qualquer deterioração na taxa de crescimento econômico do Brasil, alterações nas taxas de juros, taxa de desemprego ou níveis de preços geralmente podem limitar a disponibilidade de crédito, renda e poder de compra de nossos clientes, afetando adversamente a demanda por nossos produtos.

### *O Reino Unido*

A operação da The Body Shop é principalmente ativa no Reino Unido. Em 31 de janeiro de 2020, o Reino Unido deixou de ser membro da União Europeia (EU) em termos de retirada que estabelecem um período de transição até 31 de dezembro de 2020, durante o qual o Reino Unido será tratado como se ainda fosse membro da União Europeia. Embora o acordo de retirada preveja a possibilidade de prorrogar o período de transição por mais um ou dois anos após 31 de janeiro de 2020, isso não é automático e o Reino Unido consagrou a data de 31 de dezembro de 2020 na legislação nacional que aprovou o acordo de retirada no final do período de transição, sinalizando um desejo atual de não o estender. Incerteza, permanece em torno dos termos do relacionamento do Reino Unido com a UE no final do período de transição. Se o período de transição terminar sem um acordo comercial abrangente, o crescimento econômico do Reino Unido e da Europa poderá ser impactado negativamente. A incerteza e os termos do futuro relacionamento do Reino Unido com a UE, bem como qualquer efeito adverso que possa ter sobre o Reino Unido, a UE e a economia global em geral podem afetar adversamente as condições econômicas ou de mercado globais e a confiança dos investidores. Por sua vez, isso pode ter um efeito adverso relevante em nossas operações, condição financeira e perspectivas e / ou valor de mercado de nossos valores mobiliários.

O crescimento econômico desacelerou no início de 2017 devido, em parte, aos efeitos das incertezas relacionadas ao Brexit nos investimentos e na confiança das empresas, e na inflação mais alta gerada por uma libra esterlina mais fraca. A economia se fortaleceu no último trimestre de 2018, ajudada por uma recuperação nos gastos dos consumidores e apoiada pelo clima quente, aumento do crescimento dos lucros e desaceleração da inflação.

O órgão regional responsável disse que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) ficou estável entre outubro e o final de dezembro. Esse declínio foi, em parte, ligado a mudanças no calendário de atrasos de atividade em torno das datas de saída originalmente planejadas do Reino Unido da UE em março e outubro de 2019. Estima-se que o crescimento anual tenha aumentado para 1,4% em 2019, ligeiramente acima da taxa de crescimento de 1,3% registrada em 2018.

A incerteza relacionada ao Brexit pode continuar prejudicando os negócios no Reino Unido. Os negócios e as indústrias devem considerar o efeito que maiores barreiras comerciais podem ter sobre seus negócios.

### *Inflação*

Embora pequenas variações na taxa de inflação possam ser repassadas a nossos clientes sem afetar a demanda por nossos produtos e serviços, acreditamos que um aumento significativo na taxa de inflação possa afetar adversamente a demanda por nossos produtos, pois pode (i) afetar adversamente a confiança do consumidor; e (ii) afetar adversamente o poder de compra dos consumidores.

Além disso, uma parte significativa de nossos custos e despesas é incorrida em reais e ajustada quando nossos fornecedores ou prestadores de serviços aumentam seus preços. No Brasil, nossos prestadores de serviços em geral usam o IPCA para ajustar seus preços, enquanto nossos fornecedores usam o Índice Nacional de Preços ao Consumidor, divulgado pelo IBGE, ou INPC, divulgado pela Fundação Getúlio Vargas (IGP-M / FGV) ou a variação do preço de certas

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

commodities, a fim de ajustar seus preços de acordo com a inflação. Para operações no Reino Unido, experimentamos baixa inflação, impulsionada principalmente pela queda dos preços do petróleo e pela força da libra esterlina, mantendo os custos de importação. No entanto, a queda acentuada no valor da libra esterlina desde a votação para deixar a UE significa que as importações se tornaram mais caras e a inflação aumentou.

Nossa receita bruta também é indiretamente afetada pela inflação, uma vez que, em geral, transferimos parte de nossos aumentos de custos para nossos consumidores através de aumentos de preços.

### *Câmbio*

O aumento ou redução do valor do real em relação ao dólar americano e ao euro afetou e continuará afetando os resultados de nossas operações, principalmente com relação a: (1) as mudanças nos custos de matérias-primas e bens importados ou vinculados aos dólar americano; (2) nossos empréstimos em moeda estrangeira; (3) custos de produtos vendidos em reais para nossas empresas que operam na Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia, Estados Unidos e França; (4) nossas operações na Austrália, Ásia, Europa e Estados Unidos através da Aesop; e (5) nossas operações em aproximadamente 73 países através da The Body Shop, principalmente relacionadas e limitadas à conversão de informações financeiras para reais. Alguns de nossos recebíveis e obrigações financeiras assumidas são denominados em moedas estrangeiras.

Nós seguimos uma Política de Proteção de Câmbio que estabelece limites máximos de risco. Atualmente, nós gerenciamos nossa exposição ao risco cambial por unidades de negócios individuais. Realizamos, trimestralmente, a análise de sensibilidade de nossa exposição ao risco cambial, considerando os saldos das contas a receber e a pagar denominados em moeda estrangeira registrados nas demonstrações financeiras consolidadas, bem como os compromissos futuros de fluxos de caixa denominados em moeda estrangeira, com prazo médio de seis meses. Um limite de exposição é determinado com base em uma porcentagem do lucro líquido previsto, e a Natura Cosméticos protege, no mínimo, sua exposição líquida que excede esse limite. Para isso, a Natura Cosméticos celebra contratos de derivativos como "swap" e "forward" (*Non-Deliverable Forwards - NDF*).

Além disso, nossa política visa a proteger nossa exposição decorrente de empréstimos denominados em uma moeda diferente da moeda funcional da entidade correspondente. Para proteger essa exposição, possuímos historicamente contratos de derivativos que são designados a contabilidade de hedge.

### *The Body Shop*

Devido a suas vendas internacionais e custo de vendas denominados em diferentes moedas, a The Body Shop está exposta a flutuações das principais moedas em relação à libra esterlina que podem impactar os resultados da The Body Shop. Para mitigar o risco cambial, a The Body Shop adota uma abordagem conservadora de hedge antes do final do ano, uma parcela significativa das exposições cambiais anuais para o ano seguinte, por meio de compras a termo ou contratos de vendas. A exposição cambial é identificada para o ano seguinte com base nos orçamentos operacionais de cada subsidiária. Esses requisitos são revisados regularmente ao longo do ano em andamento. Em 31 de dezembro de 2018, a The Body Shop estava coberta com aproximadamente 80% da exposição ao risco cambial do exercício de 2019. A Body Shop International Limited é a companhia financeira da The Body Shop Group e fornece financiamento *intercompany* de capital de giro a todas as suas subsidiárias nas moedas locais. A Body Shop International Limited protege o risco cambial

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

decorrente de atividades de financiamento utilizando swaps cambiais contratados com contrapartes financeiras externas.

### *Taxa de juros*

Estamos expostos ao risco de taxa de juros como resultado de certas aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo. Normalmente mantemos exposições às taxas de juros sobre ativos e passivos vinculados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, exceto os contratados na TJLP, são atualizados pelo CDI pós-fixado, de acordo com os contratos firmados com instituições financeiras e com a negociação de valores mobiliários no mercado.

Também contratamos certos instrumentos financeiros derivativos para mitigar a exposição a taxas de juros, que não sejam o CDI, em nossos contratos de empréstimos e financiamentos.

### *Outros fatores*

Além disso, nossos resultados operacionais foram influenciados e continuarão sendo influenciados pelos seguintes fatores-chave:

- aquisições, parcerias e reestruturações societárias;
- demanda por cosméticos;
- sazonalidade;
- transações de *hedge*;
- barreiras comerciais na América do Norte, Europa e outros mercados;
- a taxa de crescimento do PIB nos países onde operamos, o que pode impactar a demanda por nossos serviços e, conseqüentemente, nossos volumes e vendas;
- as políticas tributárias adotadas pelos governos dos países em que operamos;
- regulamentações comerciais estrangeiras; e
- desenvolvimentos relacionados à pandemia da COVID-19 no Brasil e no mundo (vide item 3.9 nesse Formulário de Referência).

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

A Diretoria comentou estas informações no item 10.2.a.

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

A Diretoria comentou estas informações no item 10.2.a.

## 10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs

### 10.3 Eventos Com Efeitos Relevantes, Ocorridos E Esperados, Nas Demonstrações Financeiras:

#### a. introdução ou alienação de segmento operacional

Não houve introdução ou alienação de segmento operacional durante o exercício findo em 31 de dezembro 2019 e 31 de dezembro de 2018. Em 2017, com a aquisição da The Body Shop e seu grupo de subsidiárias (em 7 de setembro de 2017), foram incluídas informações de divulgação do novo segmento The Body Shop, cuja avaliação pela alta administração será realizada de forma individualizada, complementando a atual análise de informações por segmentos operacionais.

#### b. da constituição, aquisição ou alienação de participação societária

##### *The Body Shop*

Em 7 de setembro de 2017, por meio de nossa subsidiária Natura (Brasil) International B.V., e após o recebimento das aprovações necessárias (inclusive de autoridades antitruste nos Estados Unidos e no Brasil), concluímos a aquisição de 100% do capital social emitido da The Body Shop International plc (antiga denominação da The Body Shop) da L'Oréal S.A. pelo valor de empresa de €1,0 bilhão. Financiamos essa aquisição pela emissão de notas promissórias no valor de R\$3.700,0 milhões, ofertadas ao público no Brasil, com vencimento em 19 de fevereiro de 2018. A aquisição da The Body Shop adicionou mais de 3.000 lojas e dois centros de distribuição, em 30 de setembro de 2017, aos nossos ativos fixos existentes, além de uma marca ao nosso portfólio. Na data da aquisição, a The Body Shop International plc registrou £122 milhões em passivos relativos a operações com partes relacionadas, que foram liquidadas parcialmente pelo preço de compra.

##### *Natura &Co Holding*

Após diversas atividades de reestruturação durante o processo de aquisição da Avon Products, Inc. ("Avon"), concluída em 3 de janeiro de 2020, a Natura &Co Holding tornou-se a holding do grupo Natura e, desde dezembro de 2019, detém 100% de nossas ações. Em 6 de janeiro de 2020, a Companhia começou a negociar suas ações na Bolsa de Valores de Nova York ("NYSE"), sob o código "NTCO".

#### c. dos eventos ou operações não usuais

Não há outros eventos ou operações não usuais que não tenham sido informadas em outros itens deste Formulário de Referência.



## 10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

### 10.4 Mudanças Significativas Nas Práticas Contábeis – Ressalvas e Ênfases No Parecer do Auditor:

#### ***Novas normas, interpretações e alterações adotadas em 2018***

##### **a) mudanças significativas nas práticas contábeis**

#### ***Novas normas, interpretações e alterações adotadas em 2018***

##### ***CPC 47 / IFRS 15 – Reconhecimento de receita***

O CPC 47 / IFRS 15 afeta qualquer entidade que celebra contratos com clientes, a menos que esses contratos estejam dentro do escopo de outras normas, como contratos de seguro, instrumentos financeiros ou contratos de arrendamento. O CPC 47 / IFRS 15 substitui os requisitos de reconhecimento de receita segundo a CPC 30 (R1) – Receitas (IAS 18 - Revenue), IFRIC 13 - Programas de Fidelidade do Cliente e a maioria de outras orientações específicas do setor. A norma contém um modelo único que se aplica a contratos com clientes e duas abordagens para o reconhecimento de receita: em um determinado momento ou ao longo do tempo. A norma fornece uma análise baseada nos contratos de cinco etapas para determinar se, quanto e quando a receita é reconhecida. Novas estimativas e limites de acordo com a norma foram introduzidos, o que pode afetar o valor ou o momento em que a receita é reconhecida.

A Companhia adotou o CPC 47 / IFRS 15 usando o método de efeito cumulativo. Essa adoção resultou no reconhecimento de receita diferida relacionada ao nosso programa de fidelidade (campanha de pontos) e no reconhecimento do desempenho de programas e eventos, bem como uma reclassificação de multas e cobranças adicionais por atrasos de pagamento entre despesas operacionais para receita líquida, que foram consideradas variáveis.

##### ***CPC 48 / IFRS 9 - Instrumentos Financeiros***

O CPC 48 / IFRS 9 apresenta a classificação e mensuração de instrumentos financeiros. O CPC 48 / IFRS 9 usa uma abordagem única para determinar se um ativo financeiro é mensurado pelo custo amortizado ou pelo valor justo, e essa abordagem substitui os requisitos anteriores do CPC 38 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração (IAS 39 - *Financial Instruments - Recognition and Measurement*). A abordagem do CPC 48 / IFRS 9 baseia-se em como uma entidade gerencia seus ativos financeiros (ou seja, modelo de negócios) e as características contratuais do fluxo de caixa desses ativos financeiros. O CPC 48 / IFRS 9 também altera os critérios de redução ao valor recuperável, introduzindo um novo modelo esperado de perda de crédito para calcular a perda no valor recuperável de ativos e compromissos financeiros para conceder crédito. Além disso, o CPC 48 / IFRS 9 inclui novos requisitos de contabilidade de hedge que alinham a contabilidade de hedge com o gerenciamento de riscos.

Esses novos requisitos não alteram fundamentalmente os tipos de relacionamentos de hedge ou o requisito de medir e reconhecer a ineficácia, mas permitem que mais estratégias de hedge sejam usadas para o gerenciamento de riscos para se qualificar para a contabilidade de hedge e para mais julgamento da administração na avaliação da eficácia desses relacionamentos de hedge. Divulgações estendidas com relação à atividade de gerenciamento de risco para aqueles que optarem por aplicar os novos requisitos de contabilidade de hedge também serão exigidas sob o novo padrão.

## 10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

Adotamos o CPC 48 / IFRS 9 com a data de aplicação inicial de 1º de janeiro de 2018. A adoção dos requisitos de perda de crédito esperados do CPC 48 / IFRS 9 não teve um impacto material em nossas demonstrações financeiras consolidadas

A adoção da classificação e mensuração dos requisitos de instrumentos financeiros do CPC 48 / IFRS 9 teve um impacto na classificação de caixa e equivalentes de caixa como valor justo por meio do resultado e de Certificados de Depósitos Bancários como custo amortizado.

Cabe ressaltar que as informações financeiras consolidadas de 31 de dezembro de 2017 não refletem a adoção do CPC 47 / IFRS 15 - Receita de Contratos com Clientes e do CPC 48 / IFRS 9 - Instrumentos Financeiros a partir de 1º de janeiro de 2018.

### *CPC 42 / IAS 29 - Relatórios Financeiros em Economias Hiperinflacionárias*

A partir de julho de 2018, a Argentina passou a ser considerada uma economia hiperinflacionária e o IAS 29 - *Financial Reporting in Hyperinflationary Economies*, os ativos e passivos não monetários, os itens do patrimônio líquido e a demonstração do resultado da controlada Natura Cosméticos S.A. Argentina ("Natura Argentina"), cuja moeda funcional é o peso argentino, estão sendo atualizados de maneira que seus valores estejam demonstrados na unidade monetária de mensuração na data de encerramento do período, que considera os efeitos medidos pelo Índice de Preços do Consumidor ("IPC") da Argentina a partir de 1 de janeiro de 2017 e Índice Interno de Preços por Atacado ("IPIM") da Argentina até 31 de dezembro de 2016. Como consequência, conforme exigência do CPC 42/IAS 29, os resultados das operações da controlada Natura Argentina devem ser divulgados como se fossem altamente inflacionárias a partir de 1 de janeiro de 2018 (início do exercício quando foi identificada a existência de hiperinflação).

Além disso, itens não monetários e balanços de demonstrações de resultados foram restabelecidos para refletir os termos da unidade de avaliação no final do exercício reportado. Os balanços foram calculados com a aplicação de alterações sobre o índice, desde a data inicial do reconhecimento até a data da declaração.

A conversão dos balanços patrimoniais no valor em *reais* se baseou no índice de fechamento do período de apresentação.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2019, a aplicação do CPC 42 / IAS 29 resultou em: (i) um impacto negativo no resultado financeiro de R\$13.947 (R\$25.066 em 31 de dezembro de 2018); e (ii) um impacto negativo no lucro líquido do exercício de R\$68.940 (R\$64.271 em 31 de dezembro de 2018).

A conversão da demonstração do resultado pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício, ao invés da taxa de câmbio média mensal, resultou em um impacto positivo em outros resultados abrangentes no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 no montante de R\$17,666 (R\$19.074 em 31 de dezembro de 2019).

Para mais informações, consulte a nota 3.3.1 de nossa demonstração financeira consolidada para o ano encerrado em 31 de dezembro de 2019.

### ***Novas normas, interpretações e alterações adotadas em 2019***

*CPC 06(R2) / IFRS 16 – Arrendamento mercantil*

## 10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

A Companhia aplicou o CPC 06 (R2) / IFRS 16, a nova norma contábil de Arrendamentos, para substituir o CPC 06(R1) / IAS 17 – Locações.. Esta norma introduz um único modelo contábil do arrendatário e exige que o arrendatário reconheça ativos e passivos para todos os arrendamentos com prazo superior a 12 meses, a menos que o ativo subjacente seja de baixo valor. O arrendatário é obrigado a reconhecer um ativo de direito de uso que representa seu direito de usar o ativo subjacente, e um passivo de arrendamento mercantil que representa sua obrigação de efetuar pagamentos de arrendamento mercantil. Esta norma transporta substancialmente os requisitos contábeis do arrendador do IAS 17, exigindo divulgações aprimoradas pelos arrendadores.

Adotamos o CPC 06(R2) / IFRS 16 a partir de sua data efetiva em 1º de janeiro de 2019. Para contratos de arrendamento que atendem aos critérios de reconhecimento do CPC 06(R2) / IFRS 16, reconhecemos ativos de direitos de uso na contrapartida de um passivo de arrendamento no montante de R\$1.949,7 milhões em 1 de janeiro de 2019, usando o método de transição retrospectiva modificada simplificada. Para mais informações, consulte a nota 17 de nossas demonstrações financeiras consolidadas auditadas de 31 de dezembro de 2019.

### *ICPC 22 / IFRIC 23 – Incerteza sobre Tratamento Tributos*

O ICPC 22 / IFRIC 23, esclarece como aplicar os requisitos de reconhecimento e mensuração do CPC 32 – Tributos sobre o Lucro (IAS 12 – *Income Taxes*) quando houver incerteza sobre os tratamentos de imposto de renda. Nessas circunstâncias, a entidade deve reconhecer e mensurar o seu ativo ou passivo fiscal, corrente ou diferido, aplicando os requisitos do CPC 32 / IAS 12 com base no lucro tributável (perda fiscal), nas bases fiscais, nas perdas fiscais não utilizadas, nos créditos fiscais não utilizados e nas alíquotas fiscais, determinados com base nesta interpretação. Essa interpretação entrou em vigor nos períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2019 e não teve um impacto significativo nas demonstrações financeiras da Companhia.

### **b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis**

Os impactos sob as demonstrações financeiras estão descritos no item 10.4.b acima.

### **c) ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor**

Os auditores independentes emitiram parecer sem ressalvas nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2019, 2018, e 2017.

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

### 10.5 - Políticas Contábeis Críticas

A elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas requer da Administração certos julgamentos e o uso de premissas e estimativas baseadas na experiência e em outros fatores considerados relevantes, que afetam os valores de ativos e passivos e que podem apresentar resultados divergentes dos resultados efetivos.

As áreas que requerem maior nível de julgamento e possuem maior complexidade, bem como as áreas nas quais premissas e estimativas são significativas para as demonstrações financeiras, estão divulgadas a seguir:

#### ***Imposto de renda, contribuição social e outros impostos***

A Companhia reconhece ativos e passivos diferidos com base nas diferenças temporárias entre o valor contábil apresentado nas demonstrações financeiras e a base tributária dos ativos e passivos, utilizando as alíquotas em vigor. A Companhia revisa regularmente os impostos diferidos ativos em termos de possibilidade de recuperação, considerando-se o lucro histórico gerado e o lucro tributável futuro projetado, de acordo com estudo de viabilidade técnica, refletindo as incertezas relacionadas a sua apuração, se houver.

#### ***Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas***

A Companhia é parte em diversos processos judiciais e administrativos. Provisões são constituídas para os riscos tributários, cíveis e trabalhistas referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos assessores legais.

#### ***Plano de assistência médica pós-emprego***

O valor atual do plano de assistência médica pós-emprego depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, a partir de uma série de premissas financeiras e demográficas, como taxa de desconto, inflação médica, percentual de adesão ao plano.

#### ***Plano de outorga de opções de compra de ações, programa de outorga de ações restritas e programa de aceleração da estratégia***

O plano de outorga de opções de compra de ações, o programa de outorga de ações restritas e o programa de aceleração da estratégia são mensurados pelo valor justo na data da outorga e a despesa é reconhecida no resultado durante o período no qual o direito é adquirido em contrapartida à rubrica "Capital Adicional Integralizado" no patrimônio líquido. Nas datas dos balanços, a Administração da Companhia revisa as estimativas quanto à quantidade de opções/ações restritas e reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício em contrapartida ao patrimônio líquido o efeito decorrente desta revisão.

#### ***Provisão para perda de valor recuperável***

Uma perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou unidade geradora de caixa excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda e o valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo.

O valor em uso é calculado com base no modelo de fluxo de caixa descontado. Os fluxos de caixa são derivados de um orçamento preparado para os próximos cinco a dez anos, de acordo com o segmento operacional. Projeções de valor em uso consideram as expectativas do mercado para operações, investimentos estimados e capital de giro, bem como outros fatores econômicos. O valor justo líquido de custos de venda é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como à taxa de crescimento e perpetuidade utilizadas para fins de extrapolação.

### ***Provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes***

A provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes é estimada a partir da ponderação dos riscos de perdas de cada grupo do “aging list”, considerando os diferentes riscos de acordo com a operação de cobrança. As características das contas a receber da Companhia, são:

- Componente financeiro insignificante;
- Carteira de recebíveis sem complexidade; e
- Baixo risco de crédito.

A Companhia adotou a abordagem simplificada de perda de crédito esperada, que consiste em reconhecer a perda de crédito esperada pela vida útil total do ativo. A metodologia de apuração de provisão para perdas em contas a receber de clientes, adotada pela Companhia até 31 de dezembro de 2017, era o modelo de “aging list”, no qual a provisão era calculada com base na perda histórica. Era utilizada uma estimativa por faixa através da média ponderada de perdas dos últimos 6 (seis) meses. O cálculo também considerava uma segregação das consultoras da Natura Cosméticos por tempo de relacionamento, e uma divisão entre títulos renegociados e não renegociados. Além disso, a Companhia concluiu que os índices macroeconômicos não possuem impacto significativo em suas estimativas de provisão. Para corroborar esse entendimento, a Companhia elaborou 39 análises de correlação entre os índices que potencialmente poderiam ter alguma influência no setor e seu histórico de perdas com clientes, como Produto Interno Bruto - PIB, Índice de Desemprego, Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA e taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC.

Após a análise da administração da Companhia, concluiu-se que a metodologia já praticada pela Companhia está aderente ao modelo de perdas esperadas e, portanto, a adoção inicial do CPC 48/IFRS 9 a partir de 1º de janeiro de 2018 não apresentou impactos relevantes na mensuração da provisão para perdas de crédito esperadas com contas a receber de clientes.

### ***Provisão para perdas nos estoques***

A provisão para perdas nos estoques é estimada utilizando-se de metodologia para contemplar produtos descontinuados, materiais com giro lento, materiais com prazo de validade expirado ou próximo da data de expiração e materiais fora dos parâmetros de qualidade.

**10. Comentários dos diretores / 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs****10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras:**

a. os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (*off-balance sheet items*), tais como: (i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos; (ii) carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos; (iii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços; (iv) contratos de construção não terminada; e (v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos.

Contratos de fornecimento de insumos

A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. possui compromissos decorrentes de contratos de fornecimento de energia elétrica para suprimento de suas atividades de manufatura, conforme descritos abaixo:

- Contratos iniciados em 2017 e vigentes até 2019, com o valor de Megawatts/h entre R\$177 e R\$302.
- Contrato iniciado em 2018 e vigente até 2020, com o valor de Megawatts/h entre R\$265 e R\$363.
- Contratos iniciados em 2019 e vigentes até 2022, com o valor de Megawatts/h entre R\$155 e R\$305.
- Contratos iniciados em 2020 e vigentes até 2022, com o valor de Megawatts/h entre R\$204 e R\$238.

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

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

<i>(Em milhões de R\$)</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Até um ano	17.918	1.268
De um a cinco anos	13.160	4.940
<b>Total</b>	<b>31.078</b>	<b>6.208</b>

**b. outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras**

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

## 10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados

### 10.7 Comentários Sobre Itens Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras:

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

Com exceção dos itens reportados no item 10.6.a. acima, a Companhia não espera outros impactos materiais nas suas demonstrações financeiras.

**b. natureza e o propósito da operação**

A natureza dos compromissos “off-balance” está descrita no item 10.6.a acima.

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

A natureza dos compromissos “off-balance” está descrita no item 10.6.a acima.

## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

### 10.8 - Plano de Negócios:

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

#### Investimentos

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

#### Realizado

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

Exercício social findo em 31 de dezembro de,

	2019	2018	2017
<i>(em milhões de R\$)</i>			
Software.....	83,1	190,0	95,6
Máquinas e acessórios .....	9,6	11,2	3,2
Veículos.....	12,5	25,2	23,5
Instalações.....	49,2	38,0	46,7
Moldes <sup>(1)</sup> .....	1,5	0,1	7,2
Equipamentos de informática .....	22,0	24,5	22,6
Móveis e utensílios.....	40,1	34,9	34,4
Projetos em andamento.....	204,1	157,8	117,7
Outros investimentos.....	145,8	10,2	11,6
<b>Total aquisições de imobilizado e intangível.....</b>	<b>567,9</b>	<b>491,9</b>	<b>362,5</b>

<sup>(1)</sup> Refere-se a moldes de aço ou modelos especialmente fabricados pelos nossos fornecedores, utilizados na produção de garrafas e embalagens plásticas para nossos produtos. Detemos a propriedade de tais moldes

#### Real versus Orçado

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

CAPEX (em milhões de R\$)	2019	2018	2017
Orçado	637,0	585,7	317,0
Realizado	567,9	491,9	308,0 <sup>(2)</sup>

<sup>(2)</sup> Não considera os investimentos (CAPEX) da The Body Shop no montante de R\$54,5 milhões, que não estavam previstos no orçamento de capital de 2017, aprovado na Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária realizada em 11 de abril de 2017.

Atualmente, o programa de investimentos da Natura Cosméticos está focado na abertura e reforma de lojas existentes, tecnologia digital, inovação de produtos e projetos que visam aumentar a eficiência e produtividade operacional da Natura Cosméticos.



## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

### **Orçamento para 2020:**

A Administração da Companhia propôs ao Conselho de Administração, em reunião realizada em 6 de julho de 2020, um orçamento de capital para o ano de 2020, no valor de R\$ 550 milhões, aprovado Assembleia Geral no mesmo dia. Os recursos do orçamento de capital servirão para fazer frente aos investimentos necessários para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia.

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

Não aplicável

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

A Companhia possui um plano de lançamentos de novos produtos que estão alinhados com as tendências do mercado. Em 2017, foram investidos R\$ 80,0 milhões; em 2018 a Companhia investiu R\$ 102,4 milhões e em 2019 foram investidos R\$ 109,3 milhões em pesquisa de desenvolvimento de novos produtos. Estes investimentos têm sido consistentes ao longo dos últimos anos.

## 10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante

### 10.9 - Outros Fatores Com Influência Relevante

As informações financeiras incluídas neste Formulário de Referência, exceto quando expressamente ressalvado, referem-se às demonstrações financeiras consolidadas da Companhia” (e coletivamente com as subsidiárias da Companhia, “o Grupo”), elaboradas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (“IFRS”) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (“IASB”), relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

As informações financeiras consolidadas apresentadas neste relatório anual foram derivadas do seguinte:

- as demonstrações financeiras consolidadas auditadas da Natura Cosméticos, em 31 de dezembro de 2019 e 2018, e para cada um dos exercícios do período de três anos encerrado em 31 de dezembro de 2019 e suas notas relacionadas, usando o método contábil predecessor, conforme explicado acima, incluídas neste relatório anual.

As demonstrações financeiras consolidadas da Natura Cosméticos são preparadas de acordo com as Normas IFRS conforme emitidas pelo IASB e estão apresentadas em reais.

Mantemos nossos livros e registros em reais, que é a moeda funcional e a moeda de apresentação das demonstrações financeiras consolidadas da Natura Cosméticos. Salvo indicação em contrário, nossas informações financeiras apresentadas neste documento em 31 de dezembro de 2019 e 2018 e para os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 são apresentadas em reais, nossa moeda do relatório.

Sendo assim, as discussões abaixo foram elaboradas em relação a esse contexto. Entendemos que este traz uma informação útil para a melhor compreensão das informações contábeis de Companhia para o usuário da informação.

As informações constantes nesta seção do Formulário de Referência foram derivadas e devem ser lidas e analisadas em conjunto com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia.

Adicionalmente, em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil (IFRS 16/CPC 06(R2) emitida pelo IASB e CPC, respectivamente. Na transição, o Natura Cosméticos optou pela implementação da nova norma utilizando a abordagem retrospectiva modificada simplificada. Conseqüentemente, as informações financeiras de 31 de dezembro de 2018, 2017 e 2016 não refletem a adoção do IFRS 16/CPC 06(R2) e, por isso, algumas informações financeiras não são comparativas com períodos que antecedem a data de aplicação inicial da IFRS 16/CPC 06 (R2).

Os comentários dos diretores visam fornecer aos investidores informações relevantes para facilitar o exercício de comparação de desempenho utilizando as nossas demonstrações financeiras históricas para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

Os termos “AH” e “AV” nas colunas de determinadas tabelas desta seção do Formulário de Referência significam “Análise Horizontal” e “Análise Vertical”, respectivamente. A Análise Horizontal compara índices ou itens de linha em nossas demonstrações financeiras ao longo de um período de tempo. A Análise Vertical representa o percentual ou item de uma linha em relação a receita

**10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante**

operacional líquida para os exercícios indicados, ou em relação do ativo total nas datas aplicáveis, exceto quando indicado em contrário.

Todas as informações apresentadas nesta Seção foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma, gerando com isso arredondamentos na última unidade e podendo, portanto, divergir imaterialmente nos cálculos.

Considerando os termos do Ofício Circular/CVM/SEP/Nº 2/2020, os efeitos do COVID-19 nos negócios, resultados operacionais, condição financeira e, portanto, nas demonstrações financeiras da Companhia estão descritos na Seção 3.9 deste Formulário de Referência.

## 11. Projeções / 11.1 - Projeções divulgadas e premissas

### 11.1 - Projeções Divulgadas e Premissas

Nos termos do Ofício Circular/CVM/SEP/Nº 02/2020, de 28 de fevereiro de 2020, e de acordo com o fato relevante divulgado em 30 de setembro de 2020, a nossa Administração optou por suspender a divulgação de projeções financeiras, tendo em vista a necessidade de alinhamento entre a nossa política de divulgação e os procedimentos adotados por nossos auditores independentes, consultores e intermediários, no âmbito de oferta pública de ações, com esforços restritos de colocação a ser realizada por sua controladora, a Natura &Co Holding S.A.

**a) Objeto da projeção**

Não aplicável, considerando que a Companhia suspendeu a divulgação de suas projeções.

**b) Período projetado e o prazo de validade da projeção**

Não aplicável, considerando que a Companhia suspendeu a divulgação de suas projeções.

**c) Premissas da projeção, com a indicação de quais podem ser influenciadas pela administração do emissor e quais escapam ao seu controle**

Não aplicável, considerando que a Companhia suspendeu a divulgação de suas projeções.

**d) Valores dos indicadores que são objeto da previsão**

Não aplicável, considerando que a Companhia suspendeu a divulgação de suas projeções.

## 11. Projeções / 11.2 - Acompanhamento das projeções

### 11.2 - Acompanhamento e Alterações das Projeções Divulgadas

Nos termos do Ofício Circular/CVM/SEP/Nº 02/2020, de 28 de fevereiro de 2020, e de acordo com o fato relevante divulgado em 30 de setembro de 2020, a nossa Administração optou por suspender a divulgação de projeções financeiras, tendo em vista a necessidade de alinhamento entre a nossa política de divulgação e os procedimentos adotados por nossos auditores independentes, consultores e intermediários, no âmbito de oferta pública de ações, com esforços restritos de colocação a ser realizada por sua controladora, a Natura &Co Holding S.A.

**a) informar quais estão sendo substituídas por novas projeções incluídas no formulário e quais delas estão sendo repetidas no formulário**

Não aplicável, considerando que decidimos suspender a divulgação de projeções.

**b) quanto às projeções relativas a períodos já transcorridos, comparar os dados projetados com o efetivo desempenho dos indicadores, indicando com clareza as razões que levaram a desvios nas projeções**

Não aplicável, considerando que decidimos suspender a divulgação de projeções.

**c) quanto às projeções relativas a períodos ainda em curso, informar se as projeções permanecem válidas na data de entrega do formulário, e quando for o caso, explicar por que elas foram abandonadas ou substituídas**

Não aplicável, considerando que decidimos suspender a divulgação de projeções.

## 12. Assembléia e administração / 12.1 - Estrutura administrativa

### 12.1 – Descrição da Estrutura Administrativa

a. atribuições do conselho de administração e dos órgãos e comitês permanentes que se reportam ao conselho de administração, indicando:

i. se possuem regimento interno próprio, informando, em caso positivo, órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue esses regimentos, locais na rede mundial de computadores onde esses documentos podem ser consultados

#### Conselho de Administração

Nos termos do nosso Estatuto Social da Companhia, aprovado em 30 de março de 2020, o nosso Conselho de Administração é composto por, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 4 (quatro) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de até 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

O membro do Conselho de Administração deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da Assembleia Geral, aquele que (i) ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiver ou representar interesse conflitante com a Companhia; não poderá ser exercido o direito de voto pelo membro do Conselho de Administração caso se configurem, supervenientemente, os mesmos fatores de impedimento.

Compete ao nosso Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo nosso Estatuto Social:

- (i) Exercer as funções normativas das atividades da Companhia, podendo avocar para seu exame e deliberação qualquer assunto que não se compreenda na competência privativa da Assembleia Geral ou da Diretoria;
- (ii) Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, alinhado com os objetivos da Natura &Co;
- (iii) Eleger e destituir os Diretores da Companhia;
- (iv) Atribuir aos Diretores as respectivas funções, observado o disposto no Estatuto;
- (v) Deliberar a convocação da Assembleia Geral, quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6404/76);
- (vi) Fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia e solicitando informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e quaisquer outros atos;
- (vii) Apreciar os resultados trimestrais das operações da Companhia;
- (viii) Escolher e destituir os auditores independentes;
- (ix) Convocar os auditores independentes para prestar os esclarecimentos que entender necessários;
- (x) Manifestar-se sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria e deliberar sua submissão à Assembleia Geral;
- (xi) Aprovar os orçamentos anuais e plurianuais, os planos estratégicos, os projetos de expansão e os programas de investimento, bem como acompanhar sua execução, nos limites e conforme os planos de negócio aprovados pela Natura &Co;

## 12. Assembléia e administração / 12.1 - Estrutura administrativa

(xii) Determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, controladas ou coligadas da Companhia, bem como em fundações que patrocine, de acordo com os procedimentos aprovados pela Natura &Co;

(xiii) Manifestar-se, previamente, sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembleia Geral;

(xiv) Autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no artigo 6º deste Estatuto, fixando as condições de emissão, inclusive preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo para o seu exercício nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis;

(xv) Deliberar a emissão de bônus de subscrição, como previsto no parágrafo 1º do artigo 6º deste Estatuto;

(xvi) Deliberar a emissão de debêntures;

(xvii) Autorizar a Companhia a prestar garantias a obrigações de terceiros, que não integrem o mesmo grupo econômico;

(xviii) Aprovar alçadas da Diretoria e suas políticas, bem como quaisquer alterações a elas, de acordo com as regras de governança da Companhia e da Natura &Co, as quais incluirão regras para (a) a aquisição de bens do ativo imobilizado e intangível e a assunção de compromissos financeiros, (b) a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível, (c) a contratação de quaisquer captações de recursos e a emissão de quaisquer instrumentos de crédito para a captação de recursos, sejam "bonds", "notes", "commercial papers", notas promissórias e outros, de uso comum no mercado, deliberando ainda sobre as suas condições de emissão e resgate, entre outras regras de alçada, bem como a fiscalização do cumprimento de tal política pelos membros da diretoria;

(xix) Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais;

(xx) Dispor, observadas as normas deste Estatuto e da legislação vigente, sobre a ordem de seus trabalhos e adotar ou baixar normas regimentais para seu funcionamento; e

(xxi) Decidir sobre (i) a declaração de dividendos intermediários, nos termos do artigo 28, §º3; e (ii) o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio no curso do exercício ao acionista, nos termos da legislação aplicável.

Nós não temos um Regimento Interno do Conselho de Administração.

**ii. se o emissor possui comitê de auditoria estatutário, informando, caso positivo, suas principais atribuições, forma de funcionamento e se o mesmo atende aos requisitos da regulamentação emitida pela CVM a respeito do assunto.**

A Companhia não possui comitê de auditoria estatutário.

**iii. de que forma o conselho de administração avalia o trabalho da auditoria independente, indicando se o emissor possui uma política de contratação de serviços de extra auditoria com o auditor independente, e informando o órgão responsável pela aprovação da política, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

Item facultativo para Companhias registradas na categoria B.

## 12. Assembléia e administração / 12.1 - Estrutura administrativa

**b. em relação aos membros da diretoria estatutária, suas atribuições e poderes individuais, indicando se a diretoria possui regimento interno próprio, e informando, em caso positivo, órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o regimento, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

Os nossos membros da Diretoria (“Diretores”) são os representantes legais da Companhia, responsáveis, principalmente, pela administração cotidiana e pela implementação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração.

Os Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração com mandato de 3 (três) anos, sendo permitida a reeleição, podendo, a qualquer tempo, ser por ele destituídos. De acordo com o nosso Estatuto Social, a Diretoria será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um Diretor-Presidente, um Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, um Diretor Jurídico, um Diretor Executivo Operacional de Negócios e/ou um Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade e os demais, Diretores Executivos Operacionais,.

Compete à Diretoria:

- (i) Cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Elaborar e submeter ao Conselho de Administração, a cada ano, o plano estratégico, suas revisões anuais e o orçamento geral da Companhia, cuidando das respectivas execuções, de acordo com a governança estabelecida pela Natura &Co;
- (iii) Deliberar a criação, transferência e encerramento de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no país, de acordo com os procedimentos de governança estabelecidos pela Natura &Co;
- (iv) Decidir, até o limite de alçada estabelecido pelo Conselho de Administração, sobre a aquisição, a alienação e/ou a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível e compromissos financeiros associados a projetos nos quais a Companhia pretende investir, de acordo com as definições e procedimentos previamente aprovados pela Natura &Co;
- (v) Submeter, anualmente, à apreciação do Conselho de Administração, o Relatório da Administração e as contas da Diretoria, acompanhados do relatório dos auditores independentes, bem como a proposta de aplicação dos lucros apurados no exercício anterior; e
- (vi) Apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, o balancete econômico-financeiro e patrimonial detalhado, da Companhia e suas controladas. Todos os novos diretores devem subscrever um termo de posse que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória estatutária nos termos do Regulamento do Novo Mercado.

Compete ao Diretor Presidente, além de coordenar a ação dos Diretores e de dirigir a execução das atividades relacionadas com o nosso planejamento geral:

- (i) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
- (ii) Manter os membros do Conselho de Administração informados sobre as nossas atividades e o andamento de nossas operações;
- (iii) Propor, sem exclusividade de iniciativa, ao Conselho de Administração a atribuição de funções aos Diretores, observado o disposto no nosso Estatuto Social; e
- (iv) Exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Conselho de Administração.

Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:

- I. Compete ao Diretor Financeiro e de Relações com Investidores:



## 12. Assembléia e administração / 12.1 - Estrutura administrativa

- (a) planejar, implementar e coordenar a nossa política financeira, além de organizar, elaborar e controlar o nosso orçamento;
- (b) preparar as demonstrações financeiras, gerir a contabilidade e administrar a nossa tesouraria em atendimento às determinações legais vigentes;
- (c) orientar-nos na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza financeira;
- (d) elaborar relatórios de natureza financeira e prestar informações relativas à sua área de competência aos nossos órgãos;
- (e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência;
- (f) representar-nos perante os órgãos de controle e demais instituições que atuam no mercado de capitais;
- (g) prestar informações ao público investidor, à CVM, às bolsas de valores em que nós tenhamos nossos valores mobiliários negociados e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais, conforme legislação aplicável, no Brasil e no exterior; e
- (h) manter atualizado o nosso registro de companhia aberta perante a CVM.

### II. Compete ao Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas:

- (a) definir e implementar a estratégia comercial da Natura no Brasil;
- (b) definir e implementar estratégia de *marketing* e ativação do consumidor para o mercado referido no item (a) acima; e
- (c) gerir força de vendas para o mercado referido no item (a) acima.

### III. Compete ao Diretor Executivo Operacional de Negócios:

- (a) definir e implementar a estratégia comercial da Natura no Brasil;
- (b) definir e implementar estratégia de *marketing* e ativação do consumidor para o mercado referido no item (a) acima; e
- (c) gerir força de vendas para o mercado referido no item (a) acima.

### IV. Compete ao Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade:

- (a) definir e implementar a estratégia da marca Natura;
- (b) gerir o plano de comunicação e mídia global envolvendo a marca Natura;
- (c) identificar e explorar novas tendências culturais e sociais, buscando oportunidades de inovação para a marca Natura;
- (d) liderar o ciclo de inovação, desenvolvimento e gestão do portfólio de marcas e produtos Natura;
- (e) construir presença institucional da marca Natura por meio da plataforma de cultura; e
- (f) estruturar e implementar a estratégia de sustentabilidade da Natura.

### V. Compete ao Diretor Jurídico:

- (a) aconselhar e assessorar a Natura com relação a temas de natureza jurídica; e
- (b) defender os interesses da Natura perante terceiros;

V. Compete aos Diretores Executivos Operacionais, além de outras atribuições definidas pelo Conselho de Administração:

## 12. Assembléia e administração / 12.1 - Estrutura administrativa

- (a) promover o desenvolvimento das atividades da Companhia, observado seu objeto social;
- (b) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas;
- (c) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos;
- (d) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores; e
- (e) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem.

- c. **data de instalação do conselho fiscal, se este não for permanente, informando se possui regimento interno próprio, e indicando, em caso positivo, data da sua aprovação pelo conselho fiscal e, caso o emissor divulgue o regimento, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

Nós não possuímos conselho fiscal instalado e nem possuímos regimento interno para tal órgão.

- i. **a periodicidade da avaliação e sua abrangência, indicando se a avaliação é feita somente em relação ao órgão ou se inclui também a avaliação individual de seus membros**

Não aplicável.

- ii. **metodologia adotada e os principais critérios utilizados na avaliação**

Não aplicável.

- iii. **como os resultados da avaliação são utilizados pelo emissor para aprimorar o funcionamento deste órgão; e**

Não aplicável.

- iv. **se foram contratados serviços de consultoria ou assessoria externos**

Não aplicável.

## **12. Assembléia e administração / 12.2 - Regras, políticas e práticas em assembléias**

### **12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **12. Assembléia e administração / 12.3 - Regras, políticas e práticas do CA**

### **12.3 - Regras, políticas e práticas relativas ao Conselho de Administração**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **12. Assembléia e administração / 12.4 - Cláusula compromissória - resolução de conflitos**

### **12.4 - Descrição da cláusula compromissória para resolução de conflitos por meio de arbitragem**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

**12. Assembléia e administração / 12.5/6 - Composição e experiência prof. da adm. e do CF**

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira	09/12/1967	Pertence apenas à Diretoria	03/03/2020	Conselheiro até 26/04/2021; 2 Diretor até 03/03/2023.	
050.269.878-00	Engenheiro	13 - Diretor Presidente / Diretor de Relações com Investidores	04/03/2020	Não	0%
Diretor Presidente, Financeiro e de Relações com Investidores.					
Erasmão Toledo	01/03/1965	Pertence apenas à Diretoria	26/04/2018	Até 26/04/2021	2
132.033.468-77	Economista	19 - Outros Diretores	26/04/2018	Não	0%
		Diretor Executivo Operacional de Negócios			
Andréa Figueiredo Teixeira Álvares	08/12/1967	Pertence apenas à Diretoria	26/04/2018	Até 26/04/2021	2
561.029.761-34	Administradora	19 - Outros Diretores	26/04/2018	Não	0%
		Diretora Executiva Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade			
Ana Beatriz Macedo da Costa	19/10/1974	Pertence apenas à Diretoria	03/03/2020	Até 03/03/2023	0
035.268.037-73	Advogada	19 - Outros Diretores	04/03/2020	Não	0%
		Diretora Jurídica			
Roberto de Oliveira Marques	13/07/1965	Pertence apenas ao Conselho de Administração	12/04/2019	Até 26/04/2021	3
090.072.488-98	Administrador	20 - Presidente do Conselho de Administração	12/04/2019	Sim	0%
N/A					
Itamar Gaino Filho	18/10/1976	Pertence apenas ao Conselho de Administração	03/03/2020	Até 26/04/2021	0
272.341.378-07	Advogado	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	04/03/2020	Sim	0%
José Antonio de Almeida Filippo	27/10/1960	Pertence apenas ao Conselho de Administração	03/03/2020	Até 26/04/2021	0
750.801.417-00	Engenheiro	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	04/03/2020	Sim	0%

**12. Assembléia e administração / 12.5/6 - Composição e experiência prof. da adm. e do CF**

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			

**Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações / Critérios de Independência**

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira - 050.269.878-00

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira, graduado em Engenharia Eletrônica pela USP (Universidade de São Paulo), com MBA pela Universidade de Michigan, nos Estados Unidos da América. Respondeu pela Vice-Presidência de Supply Chain na Unilever, onde trabalhou durante 20 anos. Em 2009, ingressou na Natura, na posição de vice-presidente de Operações e Logística.

Não esteve sujeito, nos últimos 5 (cinco) anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM Nº 301 de 1999.

Erasmio Toledo - 132.033.468-77

Erasmio Toledo é graduado em Economia pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), com pós-graduação em Administração Financeira pela Universidade de São Paulo (USP). cursou o Programa de Desenvolvimento Diretivo da Auccion Escuela y Negocios (IAE – Argentina), além de cursos na Don Cabral, Insead e Amana-Key sobre Gestão Avançada. Está na Natura Cosméticos desde 1990, tendo ocupado diversos cargos e funções, como Diretor de Negócios Internacionais, Diretor de Gestão e Inovação Comercial, Diretor de Gestão Comercial no Brasil, Gerente Geral no Peru e Gerente de Operações na Argentina. Erasmio esteve quase seis anos à frente do sólido crescimento da Companhia na Latam e atualmente lidera a Venda Direta do Brasil.

Não sofreu qualquer condenação criminal, qualquer condenação em processo administrativo da CVM ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM Nº 301 de 1999.

Andréa Figueiredo Teixeira Álvares - 561.029.761-34

Andréa Figueiredo Teixeira Álvares é graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, liderou a divisão de salgadinhos da PepsiCo na América Latina. Antes da PepsiCo, empresa em que trabalhou por quinze anos, atuou por sete anos na Procter&Gamble no Brasil, como group leader de novos negócios e gerente de marca.

Não sofreu qualquer condenação criminal, qualquer condenação em processo administrativo da CVM ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer. Andréa Figueiredo Teixeira Álvares é considerada uma pessoa politicamente exposta, pois apesar de não desempenhar ou ter desempenhado, nos últimos cinco anos, no Brasil ou em países, territórios e dependências estrangeiros, cargos, empregos ou funções públicas relevantes, sua mãe, a Sra. Raquel Figueiredo Alessandri Teixeira exerceu, de 2015 até 2018, o cargo de Secretária da Educação do Estado de Goiás, e, atualmente, atua como conselheira no Conselho de Gestão da Educação do Estado de São Paulo, na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, caracterizando-a como pessoa politicamente exposta, conforme definido na regulamentação aplicável.

Ana Beatriz Macedo da Costa - 035.268.037-73

Ana Beatriz Macedo da Costa é formada em Direito, pós-graduada em Direito Empresarial, possui um MBA Executivo em Direito Empresarial e está finalizando um MBA em Gestão Empresarial (FIA/SP). Antes de ingressar na Avon em 2012, ela construiu sua carreira no mercado de telecomunicações e TI (Xerox) e mercado de petróleo e gás (Texaco e Chevron), trabalhando por mais de 20 anos em empresas multinacionais com ampla experiência em questões jurídico-corporativas e processual na região da América Latina. Desde 2015, Ana ampliou sua área de atuação, apoiando a todo o grupo SOLA (South Latin America) e, em 2016, tornou-se responsável pela área de Assuntos Governamentais da região.

Não esteve sujeita, nos últimos 5 (cinco) anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM Nº 301 de 1999.

Roberto de Oliveira Marques - 090.072.488-98

Roberto de Oliveira Marques é graduado em Administração de Empresas, com especialização em Marketing e Planejamento Estratégico pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP) e tem cursos de pós-graduação pela Kellogg School of Management at Northwestern University e pela Wharton School at the University of Pennsylvania, nos Estados Unidos da América. Foi vice-presidente-executivo e presidente para a América do Norte da Mondeléz International, empresa que comercializa globalmente marcas como Oreo, Halls, Lacta e Trident. Roberto trabalhou por muitos anos na Johnson&Johnson, onde ocupou entre outras posições a de responsável global de marcas de beleza, bebês e remédios sem prescrição médica; pela empresa trabalhou em países como Brasil, Colômbia, Inglaterra e Estados Unidos da América. Roberto foi também conselheiro da GMA – Grocery Manufacturer Association. Foi anteriormente conselheiro do Consumer Health Care Products Association, da ENACTUS e do Brazil-U.S. Business Council na U.S. Chamber of Commerce. Atualmente tem também dedicado parte de seu tempo na defesa de temas ligados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas perante diversas instituições.

Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou é controlada por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% (cinco por cento) de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Não esteve sujeito, nos últimos 5 (cinco) anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM Nº 301 de 1999.

Não é membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

Itamar Gaino Filho - 272.341.378-07

Itamar Gaino Filho, graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (“PUC-SP”), com mestrado pela mesma universidade e especialização pelo Instituto Internacional de Ciências Sociais, com experiência nas áreas jurídica e tributária em empresas multinacionais. Atuou como Diretor Jurídico da PepsiCo, responsável pelas divisões de bebidas e alimentos. Sua experiência também inclui cargos de gestão na General Motors, Monsanto e Coca-Cola Femsa.

Não esteve sujeito, nos últimos 5 (cinco) anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM Nº 301 de 1999.

José Antonio de Almeida Filippo - 750.801.417-00

José Antonio de Almeida Filippo, graduado em Engenharia Civil, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), cursou o programa de desenvolvimento gerencial (Program for Management Development) na Universidade de Harvard, nos Estados unidos da América. Ingressou na Natura em maio de 2018, no cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, anteriormente ocupava o cargo de CFO da Embraer, tendo como responsabilidades a área de mercado de capitais, contabilidade e tributário, controladoria, riscos e controles internos, relação com investidores, planejamento, M&A e novos negócios. Antes da Embraer trabalhou na Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), no cargo de CFO, também trabalhou na CPFL Energia S.A., ocupando o cargo de Diretor Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores.

Não esteve sujeito, nos últimos 5 (cinco) anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM Nº 301 de 1999.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira - 050.269.878-00	N/A
Erasmus Toledo - 132.033.468-77	N/A
Andréa Figueiredo Teixeira Álvares - 561.029.761-34	N/A
Ana Beatriz Macedo da Costa - 035.268.037-73	N/A
Roberto de Oliveira Marques - 090.072.488-98	N/A
Itamar Gaino Filho - 272.341.378-07	N/A
José Antonio de Almeida Filippo - 750.801.417-00	N/A



## **12. Assembléia e administração / 12.7/8 - Composição dos comitês**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, tendo em vista que a companhia não possui comitês.

## **12. Assembléia e administração / 12.9 - Relações familiares**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **12. Assembléia e administração / 12.10 - Relações de subord., prest. serviço ou controle**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **12. Assembléia e administração / 12.11 - Acordos /Seguros de administradores**

### **12.11 - Acordos, inclusive apólices de seguros, para pagamento ou reembolso de despesas suportadas pelos administradores**

Item facultativo para emissor registrado na “Categoria B”.

## **12. Assembléia e administração / 12.12 - Outras inf. relev. - Assemb. e Adm**

### **12.12 – Outras inf. relevantes**

Não há outras informações relevantes que não foram mencionadas nos tópicos anteriores deste Formulário de Referência.

## **13. Remuneração dos administradores / 13.1 - Política/prática de remuneração**

### **13.1 Descrever Política ou prática de remuneração do Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal e Comitês, abordando os seguintes aspectos:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

**13. Remuneração dos administradores / 13.2 - Remuneração total por órgão****Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2020 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	4,00	5,00		9,00
Nº de membros remunerados	0,00	5,00		5,00
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	0,00	9.141,10		9.141,10
Benefícios direto e indireto	0,00	1.028,10		1.028,10
Participações em comitês	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	3.240,40		3.240,40
Descrição de outras remunerações fixas		"Outros" refere-se aos encargos sobre a Remuneração Anual Fixa.		
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	0,00		0,00
Participação de resultados	0,00	0,00		0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00		0,00
Comissões	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	5.540,40		5.540,40
Descrição de outras remunerações variáveis		"Outros" refere-se ao bônus de contratação relacionado à entrada de eventuais novos membros na diretoria estatutária e encargos sobre a Remuneração Variável.		
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	12.438,00		12.438,00

<b>Observação</b>	(1) Nenhum membro do Conselho será remunerado pela função exercida neste órgão (2) "Outros" refere-se aos encargos sobre a Remuneração Anual Fixa (3) e (4) A estimativa de remuneração variável para 2020 parte da premissa de que, em virtude da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), poderá não haver o atingimento das metas estabelecidas pela Companhia para pagamento de remuneração variável (vinculadas principalmente ao EBITDA da Companhia). (5) "Outros" refere-se ao bônus de contratação relacionado à entrada de eventuais novos membros na diretoria estatutária e encargos sobre a Remuneração Variável (6) Não há garantia de benefícios pós emprego. O benefício é aplicado apenas em alguns casos, a depender de negociação entre as partes. (7) Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2019, representando o valor justo das (i) opções outorgadas dos planos de 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 e estimado 2020, (ii) ações restritas outorgadas em 2015, 2016, 2017, 2018 e estimado 2019, e (iii) o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016, 2017, 2018 e estimado 2019, aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.	(1) Nenhum membro do Conselho será remunerado pela função exercida neste órgão (2) "Outros" refere-se aos encargos sobre a Remuneração Anual Fixa (3) e (4) A estimativa de remuneração variável para 2020 parte da premissa de que, em virtude da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), poderá não haver o atingimento das metas estabelecidas pela Companhia para pagamento de remuneração variável (vinculadas principalmente ao EBITDA da Companhia). (5) "Outros" refere-se ao bônus de contratação relacionado à entrada de eventuais novos membros na diretoria estatutária e encargos sobre a Remuneração Variável (6) Não há garantia de benefícios pós emprego. O benefício é aplicado apenas em alguns casos, a depender de negociação entre as partes. (7) Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2019, representando o valor justo das (i) opções outorgadas dos planos de 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 e estimado 2020, (ii) ações restritas outorgadas em 2015, 2016, 2017, 2018 e estimado 2019, e (iii) o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016, 2017, 2018 e estimado 2019, aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.		
Total da remuneração	0,00	31.388,00		31.388,00

**Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2019 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	9,67	5,00		14,67
Nº de membros remunerados	9,67	5,00		14,67
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	8.275,90	7.720,00		15.995,90
Benefícios direto e indireto	314,50	991,60		1.306,10
Participações em comitês	0,00	0,00		0,00
Outros	1.655,20	2.734,70		4.389,90
Descrição de outras remunerações fixas	"Outros" refere-se aos encargos sobre a Remuneração Anual Fixa.	"Outros" refere-se aos encargos sobre a Remuneração Anual Fixa.		
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	9.173,40	0,00		9.173,40
Participação de resultados	0,00	8.713,50		8.713,50



Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00
Outros	18.478,70	10.086,90	28.565,60
Descrição de outras remunerações variáveis	"Outros" refere-se ao bônus de contratação relacionado à entrada de novos membros na diretoria estatutária, encargos e pagamentos extras relacionados a gratificações pela contribuição no processo de aquisição de nova empresa.	"Outros" refere-se ao bônus de contratação relacionado à entrada de novos membros na diretoria estatutária, encargos e pagamentos extras relacionados a gratificações pela contribuição no processo de aquisição de nova empresa.	
Pós-emprego	0,00	268,90	268,90
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	19.196,50	9.377,40	28.573,90
Observação	<p>1) Não há membros não remunerados.</p> <p>(2) "Outros" refere-se aos encargos sobre a Remuneração Anual Fixa.</p> <p>(3) "Outros" refere-se ao bônus de contratação relacionado à entrada de novos membros na diretoria estatutária, encargos e pagamentos extras relacionados a gratificações pela contribuição no processo de aquisição de nova empresa</p> <p>(4) Não há garantia de benefícios pós emprego. O benefício é aplicado apenas em alguns casos, a depender de negociação entre as partes.</p> <p>(5) Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2019, representando o valor justo das (i) opções outorgadas dos planos de 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 e estimado 2020, (ii) ações restritas outorgadas em 2015, 2016, 2017, 2018 e estimado 2019, e (iii) o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016, 2017, 2018 e estimado 2019, aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.</p>	<p>(1) Não há membros não remunerados.</p> <p>(2) "Outros" refere-se aos encargos sobre a Remuneração Anual Fixa.</p> <p>(3) "Outros" refere-se ao bônus de contratação relacionado à entrada de novos membros na diretoria estatutária, encargos e pagamentos extras relacionados a gratificações pela contribuição no processo de aquisição de nova empresa</p> <p>(4) Não há garantia de benefícios pós emprego. O benefício é aplicado apenas em alguns casos, a depender de negociação entre as partes.</p> <p>(5) Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2019, representando o valor justo das (i) opções outorgadas dos planos de 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 e estimado 2020, (ii) ações restritas outorgadas em 2015, 2016, 2017, 2018 e estimado 2019, e (iii) o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016, 2017, 2018 e estimado 2019, aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.</p>	
Total da remuneração	57.094,20	39.893,10	96.987,30

## Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2018 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	9,20	4,80		14,00
Nº de membros remunerados	9,20	4,80		14,00
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	10.194,40	9.404,60		19.599,00
Benefícios direto e indireto	637,60	815,60		1.453,20
Participações em comitês	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00

Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	10.544,50	0,00		10.544,50
Participação de resultados	0,00	9.006,00		9.006,00
Participação em reuniões	0,00	0,00		0,00
Comissões	0,00	0,00		0,00
Outros	2.088,50	554,20		2.642,70
Descrição de outras remunerações variáveis	"Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de eventuais de novos membros na diretoria estatutária.	"Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de eventuais de novos membros na diretoria estatutária.		
<b>Pós-emprego</b>	0,00	2.707,10		2.707,10
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	15.395,50	12.807,20		28.202,70
<b>Observação</b>	<p>(1) Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2018, o número de membros total de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>(2) Nesta linha "Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de eventuais de novos membros na diretoria estatutária.</p> <p>(3) Não há garantia de benefícios pós emprego. O benefício é aplicado apenas em alguns casos, a depender de negociação entre as partes.</p> <p>(4) Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2018, representando o valor justo das (i) opções outorgadas dos planos de 2011, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018, (ii) ações restritas outorgadas em 2015, 2016, 2017 e 2018, e (iii) o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016, 2017 e 2018, aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração. Os encargos incidentes sobre a remuneração fixa e variável estão incluídos em cada uma das linhas de remuneração reportadas.</p>	<p>(1) Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 02/2018, o número de membros total de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>(2) Nesta linha "Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de eventuais de novos membros na diretoria estatutária.</p> <p>(3) Não há garantia de benefícios pós emprego. O benefício é aplicado apenas em alguns casos, a depender de negociação entre as partes.</p> <p>(4) Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2018, representando o valor justo das (i) opções outorgadas dos planos de 2011, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018, (ii) ações restritas outorgadas em 2015, 2016, 2017 e 2018, e (iii) o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016, 2017 e 2018, aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração. Os encargos incidentes sobre a remuneração fixa e variável estão incluídos em cada uma das linhas de remuneração reportadas.</p>		
<b>Total da remuneração</b>	38.860,50	35.294,70		74.155,10

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2017 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	9,30	6,40		15,70
Nº de membros remunerados	9,30	6,40		15,70
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	6.898,20	11.274,10		18.172,30
Benefícios direto e indireto	16,10	362,30		378,40
Participações em comitês	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	7.300,10	0,00		7.300,10
Participação de resultados	0,00	10.074,20		10.074,20
Participação em reuniões	0,00	0,00		0,00
Comissões	0,00	0,00		0,00
Outros	1.786,30	797,90		2.584,20
Descrição de outras remunerações variáveis	"Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de novos membros na diretoria estatutária.	"Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de novos membros na diretoria estatutária.		
<b>Pós-emprego</b>	0,00	8.441,40		8.441,40
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	16.302,10		16.302,10

<p><b>Observação</b></p>	<p>(1) Não há membros não remunerados. Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2018, o número de membros total de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>(2) Nesta linha "Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de novos membros na diretoria estatutária. Adicionalmente a Companhia propõe a aprovação do valor remanescente que compreende a concessão de benefícios pela cessação do exercício do cargo.</p> <p>(3) Não há garantia de benefícios pós emprego. O benefício é aplicado apenas em alguns casos, a depender de negociação entre as partes.</p> <p>(4) Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2017, representando o valor justo (i) das opções outorgadas dos planos de 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, (ii) ações restritas outorgadas em 2015, 2016 e 2017, e (iii) o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016 e 2017 aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração. Os encargos incidentes sobre a remuneração fixa e variável estão incluídos em cada uma das linhas de remuneração reportadas.</p>	<p>(1) Não há membros não remunerados. Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 02/2018, o número de membros total de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>(2) Nesta linha "Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de novos membros na diretoria estatutária. Adicionalmente a Companhia propõe a aprovação do valor remanescente que compreende a concessão de benefícios pela cessação do exercício do cargo.</p> <p>(3) Não há garantia de benefícios pós emprego. O benefício é aplicado apenas em alguns casos, a depender de negociação entre as partes.</p> <p>(4) Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2017, representando o valor justo (i) das opções outorgadas dos planos de 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, (ii) ações restritas outorgadas em 2015, 2016 e 2017, e (iii) o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016 e 2017 aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração. Os encargos incidentes sobre a remuneração fixa e variável estão incluídos em cada uma das linhas de remuneração reportadas.</p>		
<p>Total da remuneração</p>	<p>16.000,70</p>	<p>47.252,00</p>		<p>63.252,70</p>

## **13. Remuneração dos administradores / 13.3 - Remuneração variável**

### **13.3 Em relação a Remuneração variável do Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal nos últimos três exercícios sociais da Companhia e remuneração prevista para o exercício social de 2020**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

### **13. Remuneração dos administradores / 13.4 - Plano de remuneração baseado em ações**

**13.4 Em relação ao Plano de remuneração baseado em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária, em vigor no último exercício social e previsto para o exercício social corrente, descrever:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **13. Remuneração dos administradores / 13.5 - Remuneração baseada em ações**

### **13.5 Plano de Opção de Ações e Ações restritas reconhecido nos três últimos exercícios sociais**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **13. Remuneração dos administradores / 13.6 - Opções em aberto**

### **13.6 Opções de Ações em aberto ao final do último exercício social**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".



**13. Remuneração dos administradores / 13.7 - Opções exercidas e ações entregues****13.7 Opções exercidas e ações restritas entregues****Valores referentes ao exercício de 2019 <sup>(1)</sup>:**

<i>Orgão</i>	<i>Conselho</i>	<i>Diretoria</i>
<i>Número de membros remunerados</i>	1	5

**Valores referentes ao exercício de 2018 <sup>(1)</sup>:**

<i>Orgão</i>	<i>Conselho</i>	<i>Diretoria</i>
<i>Número de membros remunerados</i>	1	5

**Valores referentes ao exercício de 2017 <sup>(1)</sup>:**

<i>Orgão</i>	<i>Conselho</i>	<i>Diretoria</i>
<i>Número de membros remunerados</i>	0	1

### **13. Remuneração dos administradores / 13.8 - Precificação das ações/opções**

**13.8 Descrição sumaria das Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.5 a 13.7, tal como a explicação do método de precificação do valor das ações e das opções, indicando, no mínimo:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

### **13. Remuneração dos administradores / 13.9 - Participações detidas por órgão**

**13.9 Informar a quantidade de ações ou cotas direta ou indiretamente detidas, no Brasil ou no exterior, e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos pela Companhia, seus controladores diretos ou indiretos, sociedades controladas ou sob controle comum, por membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

### **13. Remuneração dos administradores / 13.10 - Planos de previdência**

**13.10 Em relação aos Planos de previdência dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, fornecer as seguintes informações em forma de tabela:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

### **13. Remuneração dos administradores / 13.11 - Remuneração máx, mín e média**

**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

### **13. Remuneração dos administradores / 13.12 - Mecanismos remuneração/indenização**

**13.12 Descrição dos arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria, indicando quais as consequências financeiras para a Companhia**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

**13. Remuneração dos administradores / 13.13 - Percentual partes relacionadas na rem.**

**13.13 Em relação aos três últimos exercícios sociais, indicar o percentual da remuneração total de cada órgão reconhecida no resultado da Companhia referente a membros do Conselho de Administração, da Diretoria ou do Conselho Fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores, diretos ou indiretos, conforme definido pelas regras contábeis que tratam desse assunto**

	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
2019	7%	0%	4%
2018	10%	0%	5%
2017	22%	0%	6%

Nos últimos 3 exercícios sociais não foi instalado Conselho Fiscal

### **13. Remuneração dos administradores / 13.14 - Remuneração - outras funções**

**13.14 Em relação aos três últimos exercícios sociais, indicar os valores reconhecidos no resultado da Companhia como remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão, por qualquer razão que não a função que ocupam, como por exemplo, comissões e serviços de consultoria ou assessoria prestados**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".



**13. Remuneração dos administradores / 13.15 - Rem. reconhecida - controlador/controlada**

**13.15 Em relação aos três últimos exercícios sociais, indicar os valores reconhecidos no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas da Companhia, como remuneração de membros do Conselho de Administração, da Diretoria ou do Conselho Fiscal da Companhia, agrupados por órgão, especificando a que título tais valores foram atribuídos a tais indivíduos**

Não temos quaisquer valores reconhecidos nos resultados dos nossos controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas, como remuneração dos membros do nosso Conselho de Administração ou da nossa Diretoria. Além disso, durante os últimos 3 exercícios sociais não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

## **13. Remuneração dos administradores / 13.16 - Outras inf. relev. - Remuneração**

### **13.16 Fornecer Outras Informações Relevantes**

Não há outras informações relevantes que não foram mencionadas nos tópicos anteriores deste Formulário de Referência.

## **14. Recursos humanos / 14.1 - Descrição dos recursos humanos**

### **14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos**

Item facultativo para emissor registrado na “Categoria B”.

## **14. Recursos humanos / 14.2 - Alterações relevantes-Rec. humanos**

### **14.2 - Alterações relevantes – Recursos humanos**

Item facultativo para emissor registrado na “Categoria B”.

## **14. Recursos humanos / 14.3 - Política remuneração dos empregados**

### **14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados**

Item facultativo para emissor registrado na “Categoria B”.

## **14. Recursos humanos / 14.4 - Relações emissor / sindicatos**

### **14.4 - Descrição das relações entre o emissor e sindicatos**

A relação da Companhia e suas Controladas com os sindicatos são estabelecidas por cada uma das empresas do Grupo, quando aplicável, de acordo com as particularidades locais em cada região nas quais a Companhia tem operação.

## **14. Recursos humanos / 14.5 - Outras informações relevantes - Recursos humanos**

### **14.5 - Outras Informações Relevantes - Recursos Humanos**

Não há outras informações que nós julgamos relevantes a esta Seção, que não tenham sido informadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações						
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
<b>AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:</b>						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
<b>Natura &amp;Co Holding S.A</b>						
32.785.497/0001-97	Brasileiro-SP	Sim	Sim	26/06/2020		
920.205.397	100,000	0	0,000	920.205.397	100,000	
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000				
<b>OUTROS</b>						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
<b>TOTAL</b>						
920.205.397	100,000	0	0,000	920.205.397	100,000	



**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Natura &Co Holding S.A				32.785.497/0001-97	
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:					
373.763	0,030	0	0,000	373.763	0,030
Antônio Luiz da Cunha Seabra					
332.927.288-00	Brasileiro-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
199.151.684	15,905	0	0,000	199.151.684	15,905
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
Dynamo Administração de Recursos Ltda.					
72.116.353/0001-62	Brasileiro-RJ	Não	Não	30/06/2020	
47.899.547	3,825	0	0,000	47.899.547	3,825
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
Dynamo Internacional Gestão de Recursos Ltda.					
07.880.927/0001-02	Brasileiro-RJ	Não	Não	30/06/2020	
24.894.334	1,988	0	0,000	24.894.334	1,988
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Natura &Co Holding S.A				32.785.497/0001-97	
<b>Fábio Dalla Colletta de Mattos</b>					
184.090.138-19	Brasileiro-SP	Sim	Sim	27/07/2020	
4.367.930	0,349	0	0,000	4.367.930	0,349
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Fabrcius Pinotti</b>					
290.883.888-57	Brasileiro-SP	Sim	Sim	30/06/2020	
6.174.914	0,493	0	0,000	6.174.914	0,493
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Felipe Pedroso Leal</b>					
252.495.598-24	Brasileiro-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
45.349.492	3,622	0	0,000	45.349.492	3,622
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
<b>Natura &amp;Co Holding S.A</b>				<b>32.785.497/0001-97</b>	
<b>Fia Veredas Investimento No Exterior</b>					
19.959.932/0001-94	Brasileiro-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
22.516.378	1,798	0	0,000	22.516.378	1,798
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Guilherme Peirão Leal</b>					
383.599.108-63	Brasileiro-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
99.342.778	7,934	0	0,000	99.342.778	7,934
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Gustavo Dalla Colletta de Mattos</b>					
196.793.638-21	Brasileiro-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
4.367.930	0,349	0	0,000	4.367.930	0,349
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Natura &Co Holding S.A				32.785.497/0001-97	
<b>Kairós Fundo de Investimento em Ações - Investimento no Exterior</b>					
04.920.763/0001-01	Brasileiro-SP	Sim	Sim	30/06/2020	
5.236.954	0,418	0	0,000	5.236.954	0,418
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Lucia Helena Rios Seabra</b>					
055.336.688-29	Brasileira-SP	Sim	Sim	30/06/2020	
96	0,001	0	0,000	96	0,001
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Maria Heli Dalla Colletta de Mattos</b>					
436.825.888-68	Brasileira-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
24.305.810	1,941	0	0,000	24.305.810	1,941
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
<b>Natura &amp;Co Holding S.A</b>				<b>32.785.497/0001-97</b>	
<b>Norma Regina Pinotti</b>					
187.890.098-60	Brasileira-SP	Sim	Sim	30/06/2020	
37.045.747	2,959	0	0,000	37.045.747	2,959
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>OUTROS</b>					
646.981.650	51,671	0	0,000	646.981.650	51,671
<b>Passos Participações S.A.</b>					
05.561.635/0001-81	Brasileiro-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
50.670	0,004	0	0,000	50.670	0,004
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Pedro Luiz Barreiros Passos</b>					
672.924.618-91	Brasileiro-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
26.231.646	2,095	0	0,000	26.231.646	2,095
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
<b>Natura &amp;Co Holding S.A</b>				<b>32.785.497/0001-97</b>	
<b>Ricardo Pedrosa Leal</b>					
269.535.658-70	Brasileiro-SP	Sim	Sim	03/01/2020	
45.349.492	3,622	0	0,000	45.349.492	3,622
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>RM Futura Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior</b>					
09.275.554/0001-76	Brasileiro-SP	Sim	Sim	30/06/2020	
1.303.309	0,104	0	0,000	1.303.309	0,104
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Sirius III Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior</b>					
28.080.458/0001-17	Brasileiro-SP	Sim	Sim	30/06/2020	
4.997.397	0,399	0	0,000	4.997.397	0,399
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>TOTAL</b>					
1.252.116.435	100,000	0	0,000	1.252.116.435	100,000

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações						
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
<b>Natura &amp;Co Holding S.A</b>				<b>32.785.497/0001-97</b>		
<b>Vinicius Pinotti</b>						
272.056.278-50	Brasileiro-SP	Sim	Sim	30/06/2020		
6.174.914	0,493	0	0,000	6.174.914	0,493	
Classe Ação	Qtde. de ações	Ações %				
TOTAL	0	0.000				

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações						
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Fia Veredas Investimento No Exterior				19.959.932/0001-94		
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
Anima Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior						
29.625.929/0001-98	Brasileiro-SP	Não	Sim	15/04/2020		
231	0,050	0	0,000	231	0,050	
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000				
Atena Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior						
09.327.472/0001-28	Brasileiro-SP	Não	Sim	13/04/2020		
445.843	99,950	0	0,000	445.843	99,950	
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000				
OUTROS						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
<b>TOTAL</b>						



**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
<b>Fia Veredas Investimento No Exterior</b>				<b>19.959.932/0001-94</b>	
446.074	100,000	0	0,000	446.074	100,000

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações						
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Kairós Fundo de Investimento em Ações - Investimento no Exterior				04.920.763/0001-01		
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
Orbix Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior						
09.327.501/0001-51	Brasileiro-SP	Não	Sim	30/06/2020		
26.320.067	99,760	0	0,000	26.320.067	99,760	
Classe Ação	Qtde. de ações	Ações %				
TOTAL	0	0.000				
OUTROS						
63.279	0,240	0	0,000	63.279	0,240	
TOTAL						
26.383.346	100,000	0	0,000	26.383.346	100,000	

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações						
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Passos Participações S.A.				05.561.635/0001-81		
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
367	0,001	0	0,000	367	0,001	
Pedro Luiz Barreiros Passos						
672.924.618-91	Brasileiro-SP	Sim	Sim	13/11/2019		
5.116.906	99,999	0	0,000	5.116.906	99,999	
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000				
<b>TOTAL</b>						
5.117.273	100,000	0	0,000	5.117.273	100,000	

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações						
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
RM Futura Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior				09.275.554/0001-76		
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
Maria Heli Dalla Colletta de Mattos						
436.825.888-68	Brasileira-SP	Não	Sim	30/06/2020		
14.732.205	99,708	0	0,000	14.732.205	99,708	
Classe Ação	Qtde. de ações	Ações %				
TOTAL	0	0.000				
OUTROS						
43.194	0,292	0	0,000	43.194	0,292	
TOTAL						
14.775.399	100,000	0	0,000	14.775.399	100,000	

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações						
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Sirius III Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior				28.080.458/0001-17		
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
Guilherme Peirão Leal						
383.599.108-63	Brasileiro-SP	Não	Sim	30/06/2020		
19.388.596	86,563	0	0,000	19.388.596	86,563	
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000				
OUTROS						
3.009.637	13,437	0	0,000	3.009.637	13,437	
<b>TOTAL</b>						
22.398.233	100,000	0	0,000	22.398.233	100,000	

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações						
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
<b>Atena Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior</b>				<b>09.327.472/0001-28</b>		
<b>Anima Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior</b>						
29.625.929/0001-98	Brasileiro-SP	Não	Sim	13/04/2020		
251.242	0,699	0	0,000	251.242	0,699	
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000				
<b>Guilherme Ruggiero Passos</b>						
219.929.778-01	Brasileiro-SP	Não	Sim	13/04/2020		
2.032.581	5,500	0	0,000	2.032.581	5,500	
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000				
<b>OUTROS</b>						
367	0,001	0	0,000	367	0,001	
<b>Passos Participações S.A.</b>						
05.561.635/0001-81	Brasileiro-SP	Não	Sim	13/04/2020		
40.813	0,100	0	0,000	40.813	0,100	
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000				

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
<b>Atena Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior</b>				<b>09.327.472/0001-28</b>	
<b>Patrícia Ruggiero Passos</b>					
220.814.928-90	Brasileira-SP	Não	Sim	13/04/2020	
2.029.183	5,400	0	0,000	2.029.183	5,400
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>Pedro Luiz Barreiros Passos</b>					
672.924.618-91	Brasileiro-SP	Não	Sim	13/04/2020	
32.901.221	88,300	0	0,000	32.901.221	88,300
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
<b>TOTAL</b>					
37.255.407	100,000	0	0,000	37.255.407	100,000

**15. Controle e grupo econômico / 15.1 / 2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo de pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações					
Qtde. ações ordinárias	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Orbix Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior				09.327.501/0001-51	
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:					
0	0,000	0	0,000	0	0,000
Antônio Luiz da Cunha Seabra					
332.927.288-00	Brasileiro-SP	Não	Sim	30/06/2020	
92.864.843	99,745	0	0,000	92.864.843	99,745
<b>Classe Ação</b>	<b>Qtde. de ações</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000			
OUTROS					
236.999	0,255	0	0,000	236.999	0,255
<b>TOTAL</b>					
93.101.842	100,000	0	0,000	93.101.842	100,000



**15. Controle e grupo econômico / 15.3 - Distribuição de capital**

<b>Data da última assembleia / Data da última alteração</b>	26/06/2020
<b>Quantidade acionistas pessoa física</b>	0
<b>Quantidade acionistas pessoa jurídica</b>	1
<b>Quantidade investidores institucionais</b>	0

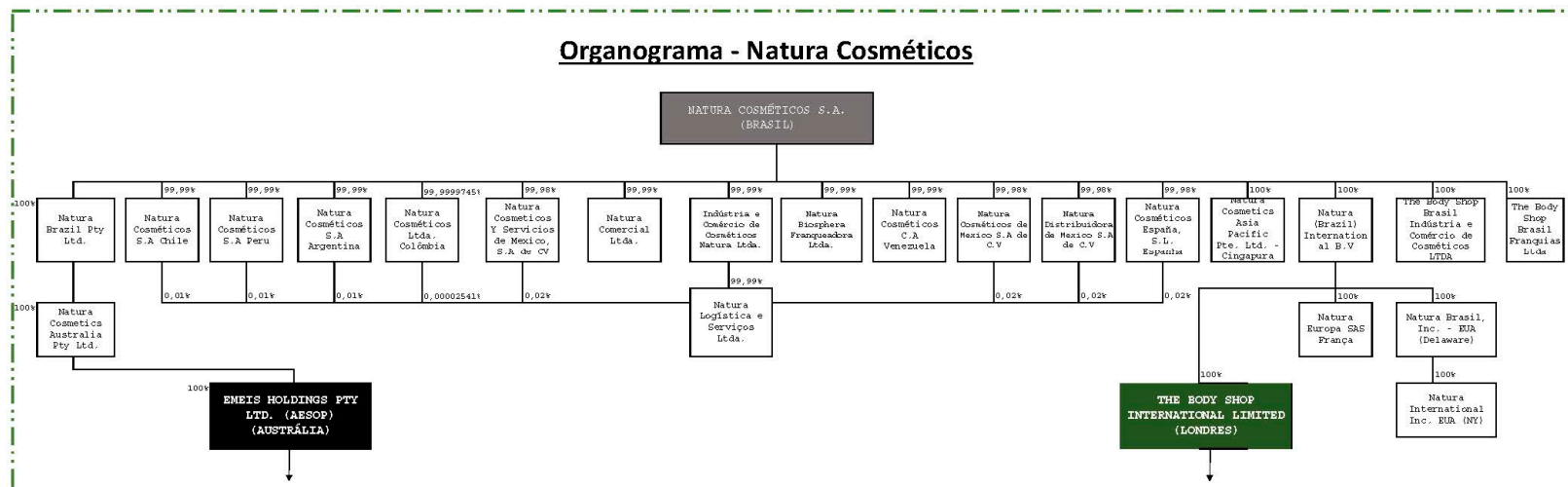
**Ações em Circulação**

*Ações em circulação correspondente a todas ações do emissor com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores do emissor e das ações mantdas em tesouraria*

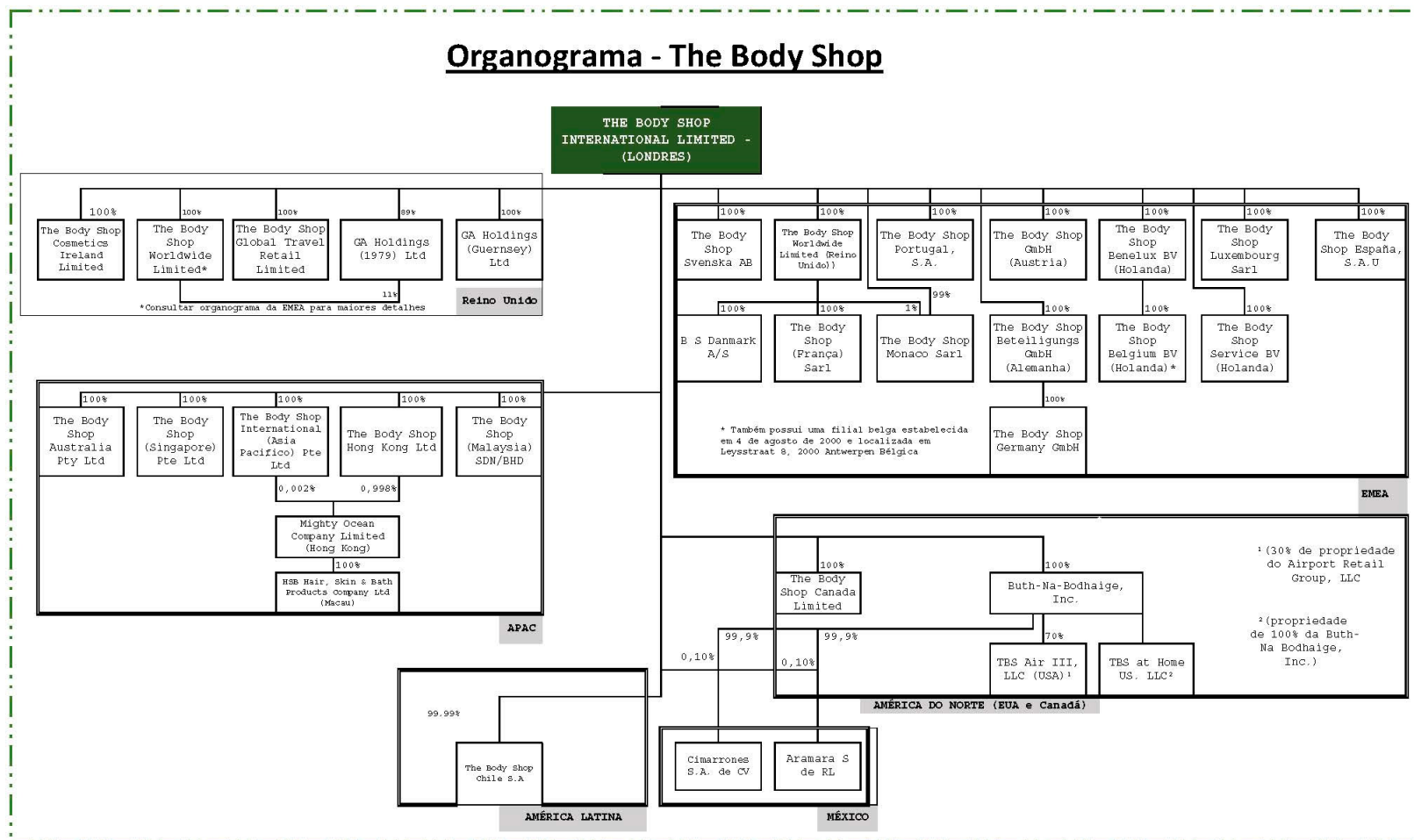
<b>Quantidade ordinárias</b>	0	0,000%
<b>Quantidade preferenciais</b>	0	0,000%
<b>Total</b>	0	0,000%



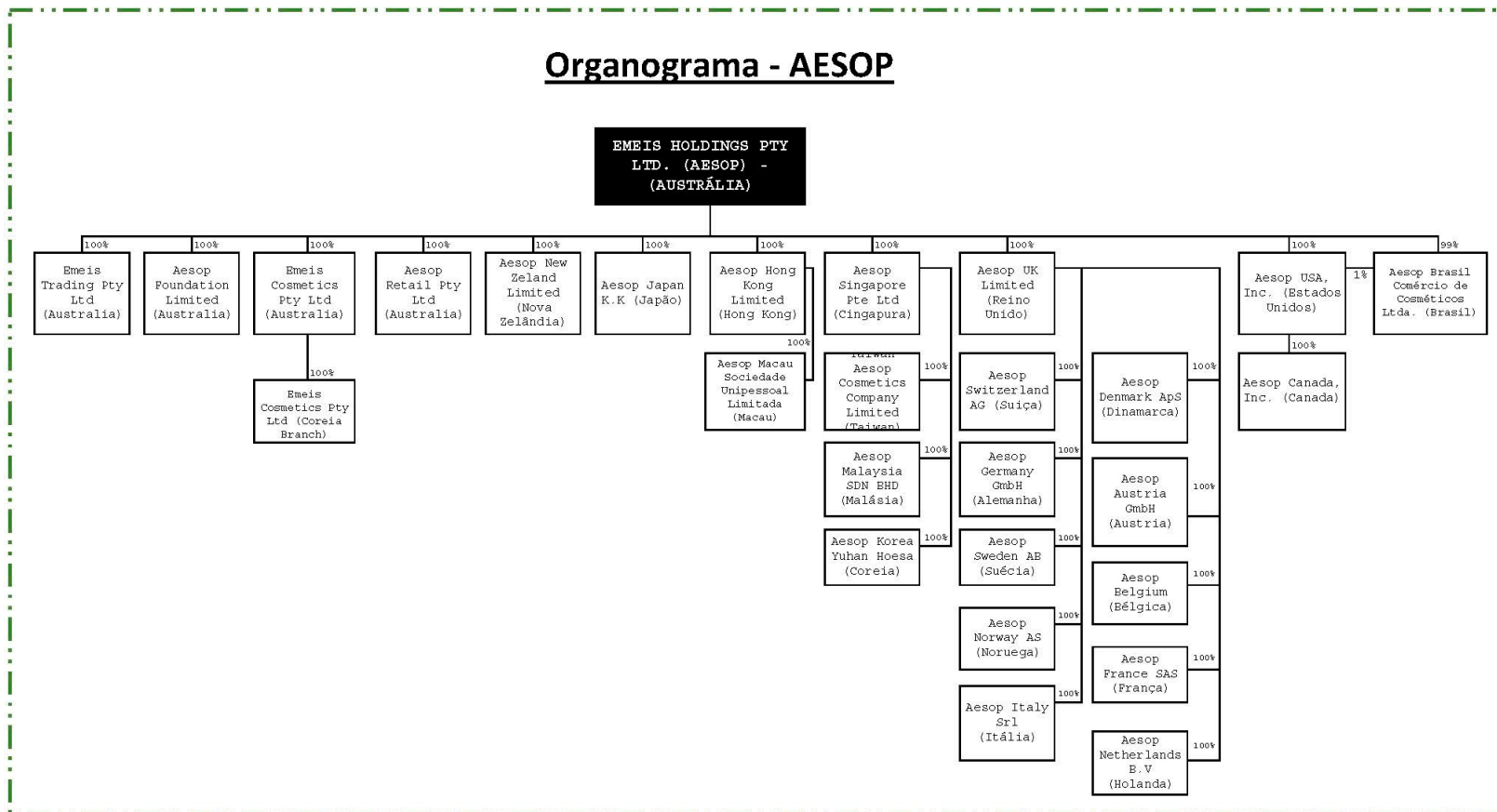
## 15. Controle e grupo econômico / 15.4 - Organograma dos acionistas e do grupo econômico



## 15. Controle e grupo econômico / 15.4 - Organograma dos acionistas e do grupo econômico

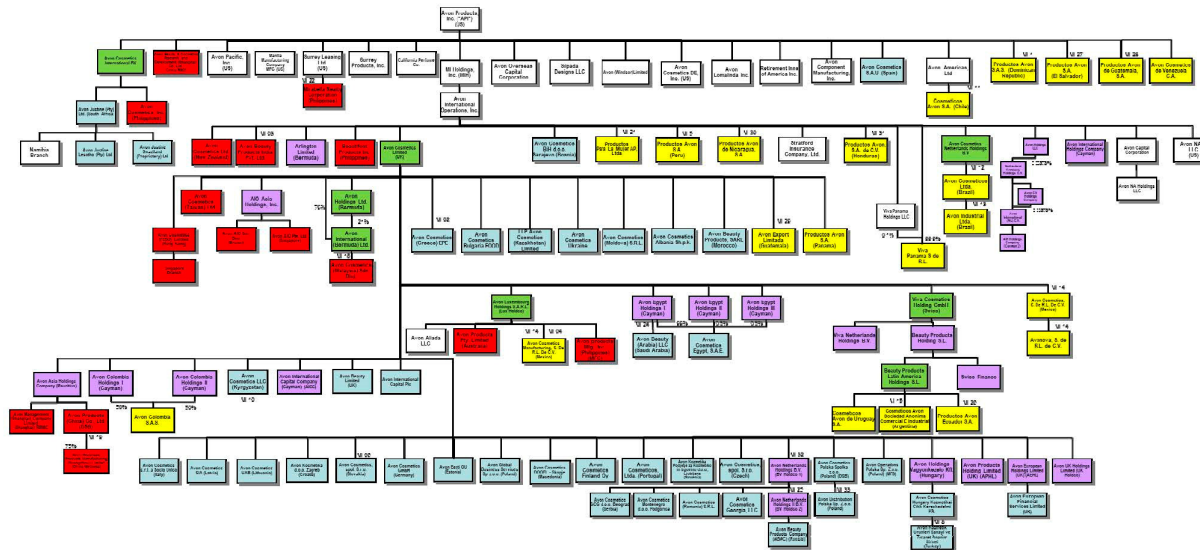


15. Controle e grupo econômico / 15.4 - Organograma dos acionistas e do grupo econômico



# 15. Controle e grupo econômico / 15.4 - Organograma dos acionistas e do grupo econômico

## Organograma - Avon



MI 01 - API detém 99,84% da Dom. Rep AIO detém 0,15% e Avon Americas, AOCC e 1 nomeia detém 0,01% cada

MI 02 - AIO detém 1/500 do capital da Avon Cosmetics (Grécia)

MI 03 - AOCC detém 10% da Avon India

MI 05 - API detém 20% da Avon Peru

MI 06 - Avon International Holdings Company (Guyana) detém 0,104% da Avon Slovakia

MI 08 - BV Holdco 1, Avon Holdings Hungary, ACL and UK Holdco cada um possui 16 ações da Avon Turquia

MI 10 - UK Holdco detém 0,1% da Avon Kyrgyzstan

MI 11 - AIO detém 1% da Avon Chile

MI 12 - Viva Panama Holdings LLC detém 0,038% da Avon Brasil (DSB)

MI 13 - Viva Panama Holdings LLC detém menos de 0,01% da Avon Brasil (MFG)

MI 14 - Aliada detém 0,0002% da Mexico MFG, Aliada detém menos de 0,01% da Cosmetics e 1,25% da Avonova

MI 15 - API detém 1,3% da Avon Argentina

MI 16 - AIO detém 50,5%; Tradewinds detém 30,3%; AB detém 19,2%

MI 19 - Avon Asia Holdings (Mauritius) detém 29% da China Wellness

MI 21 - AOCC detém 1% da Avon Bolívia

MI 22 - Lunning Lasset detém 39,15%; APMI Retirement Plan 30%; ACI Retirement Plan 29,39%; AFMI 0,42%; 6 indivíduos com 1 ação, cada

MI 24 - Egypt Holdco I detém 51% da Avon Beauty (Arábia) LLC; Abdulha & Said M.O. Binzaq/Co. Ltd detém 49%

MI 25 - ACL detém o título legal de 1 ação da ANMBVII, equivalente a 0,005% do capital social

MI 26 - Aliada detém 0,00036% da Avon Equador (ETVE 2 tem 100% beneficial ownership)

MI 27 - AOCC detém 0,033% da Avon El Salvador

MI 28 - AOCC detém 0,1% da Avon Guatemala

MI 29 - Viva Panama Holdings, LLC detém 1% da Avon Export

MI 30 - Viva Panama Holdings, LLC detém 3% e Avon Holdings, LLC 6 detentora de 1 ação do capital da Avon Nicaragua

MI 31 - Viva Panama Holdings, LLC detém 0,1% e API detém 0,033% da Avon Honduras

MI 32 - Avon UK Holdings Limited detém 1 ação preferencial B da Avon Netherlands Holdings B.V., equivalente a 0,005% do capital social

MI 33 - ACL detém 1 ação da ADP.

	Outras Holdings
	Europa
	Ásia e China
	América Latina
	EUA Holding Co.
	Estrangerias Holding Co.

## **15. Controle e grupo econômico / 15.5 - Acordo de Acionistas**

### **15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte**

Este item não é aplicável, tendo em vista que a Companhia é subsidiária integral da Natura &Co Holding S.A.

## **15. Controle e grupo econômico / 15.6 - Alterações rel. particip. - controle e Adm**

### **15.6 - Alterações Relevantes Nas Participações Dos Membros do Grupo de Controle E Administradores do Emissor**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".



## 15. Controle e grupo econômico / 15.7 - Principais operações societárias

### 15.7 – Principais Operações Societárias

- a) evento** Aquisição da Avon Products, Inc., companhia existente de acordo com as leis de Nova Iorque (“Avon”).
- b) principais condições do negócio** Em 22 de maio de 2019, nós e a Avon celebraram um acordo (Contrato e Plano de Incorporações - *Agreement and Plan of Mergers*, ou “Contrato”) para aquisição da Avon em uma operação que envolveu troca de ações, que resultou na combinação dos negócios, operações e das bases acionárias da Natura Cosméticos e da Avon na nossa Companhia (“Transação”).

A consumação da Transação estava sujeita a determinadas condições precedentes usuais para transações dessa natureza, conforme previsto no Contrato, incluindo a aprovação pelas autoridades antitruste brasileiras e das demais jurisdições aplicáveis, assim como a obtenção dos votos necessários dos acionistas da Natura Cosméticos e da Avon. Em 19 de dezembro de 2019, foram obtidas todas as autorizações regulatórias necessárias à aprovação da aquisição da Avon pela Natura Cosméticos, inclusive as aprovações pelas autoridades antitruste brasileiras e das demais jurisdições aplicáveis.

Cada ação ordinária em circulação da Avon foi ao final convertida no direito a receber 0,6 (zero vírgula seis) ações da nossa Companhia (“Relação de Troca”), validamente emitidas e totalmente integralizadas, ou o número correspondente de ADRs da nossa Companhia, a critério de cada acionista. Nenhuma fração de ação foi emitida, e as frações de ações foram pagas em dinheiro, conforme detalhado no Contrato.

As ações preferenciais da série C da Avon foram parcialmente convertidas em 87.000.000 (oitenta e sete milhões) de ações ordinárias da Avon antes da consumação da Transação, bem como no direito de recebimento dividendos acumulados pagos em dinheiro<sup>1</sup> no valor agregado de US\$91.503.732,65.

A Transação foi implementada através de uma série de atos societários, conforme descrito abaixo:

(i) Passo Preliminar – Capitalização de Lucros: Os acionistas da Natura Cosméticos aprovaram, em assembleia geral realizada em 17 de setembro de 2019, o aumento do capital social da Natura Cosméticos em R\$1.242.165.000,00 (um bilhão, duzentos e quarenta e dois milhões, cento e sessenta e cinco mil reais), mediante a capitalização de parte do saldo da conta de reserva de lucros, nos termos do artigo 169 da Lei das S.A. Em virtude deste aumento de capital, foram emitidas 432.571.228 (quatrocentos e trinta e dois milhões, quinhentas e setenta e uma mil, duzentas e vinte e oito) ações ordinárias, nominativas, sem valor nominal pela Natura Cosméticos, que foram atribuídas aos detentores de ações, a título de bonificação, na proporção de 1 (uma) nova ação para cada 1 (uma) ação ordinária detida na data-base. As ações mantidas em tesouraria para suportar os nossos programas de incentivo também foram bonificadas.

(ii) Passo 1 – Contribuição dos Controladores: Os acionistas controladores da Natura Cosméticos, em assembleia geral realizada em 13 de novembro de 2019, contribuíram em aumento de capital da nossa Companhia (i) suas ações do capital da Natura Cosméticos e (ii) uma quantia em dinheiro a ser utilizada para pagamento por nós do imposto de renda que possa ser devido sobre a reserva patrimonial especial, registrada como efeito contábil do acréscimo, ao nosso patrimônio, da diferença entre o valor contábil da Natura Cosméticos e o custo de aquisição de declaração utilizado para fins da contribuição de ações de emissão da Natura Cosméticos ao nosso capital social. Na mesma assembleia geral extraordinária, os acionistas controladores da Natura Cosméticos aprovaram a capitalização de parte da referida reserva patrimonial especial, sem emissão de novas ações, líquida sobre o imposto de renda sobre ela incidente.

(iii) Passo 2 – Incorporação de Ações da Natura Cosméticos: os acionistas da Natura Cosméticos e da Natura &Co Holding S.A., em assembleias gerais realizadas em 13 de novembro de 2019, aprovaram o “*Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações da Natura Cosméticos S.A. pela Natura &Co Holding S.A.*”, e a incorporação de todas as demais ações da Natura Cosméticos não detidas pela nossa Companhia, pelo respectivo valor patrimonial

## 15. Controle e grupo econômico / 15.7 - Principais operações societárias

contábil, e em consequência a Natura Cosméticos se tornou subsidiária integral da Natura &Co Holding S.A. ("Incorporação de Ações"). A consumação da Incorporação de Ações ocorreu em 17 de dezembro de 2019.

(iv) Passo 3 – Incorporações: em 13 de novembro de 2019, a Natura Cosméticos e a Natura &Co Holding aprovaram (a) a incorporação da Merger Sub II pela Avon, sendo que a Avon foi a sociedade sobrevivente e os acionistas da Avon receberam ações da Nectarine Merger Sub I, Inc. ("Merger Sub I") em troca de suas ações ordinárias na Avon, que passou a ser uma subsidiária integral da Merger Sub I; e (b) o "Protocolo e Justificação de Incorporação da Nectarine Merger Sub, I, Inc. pela Natura &Co Holding S.A.", e a incorporação da Merger Sub I pela Natura &Co Holding. Na mesma data, foram também obtidas as aprovações dos acionistas da Avon. Os acionistas da Merger Sub I (que anteriormente à realização do Passo 3 eram os acionistas da Avon) receberam, em substituição às ações da Merger Sub I, um total de 321.830.266 (trezentos e vinte e um milhões, oitocentas e trinta mil, duzentas e sessenta e seis) ações ordinárias de nossa emissão (entregues na forma de ações ou diretamente *American Depositary Receipts* (ADRs), a critério de cada acionista) ("Incorporação"). A consumação da Incorporação ocorreu em 3 de janeiro de 2020.

Com a consumação da Transação, em 3 de janeiro de 2020, nos tornamos o quarto maior grupo exclusivo de beleza do setor no mundo ao unir empresas de forte compromisso com a geração de impacto social positivo e o empoderamento das mulheres.

**c) sociedades envolvidas** A nossa Companhia, Natura &Co Holding, Avon, Merger Sub I e Merger Sub II foram as principais sociedades envolvida na Transação.

**d) efeitos resultantes da operação no quadro acionário** Como resultado da Transação, o nosso grupo de controle teve sua participação diluída de 59,6% para 43,6%, de forma que o controle passou a ser caracterizado como minoritário. A Westwood Global Investments LLC deixou de deter participação de mais de 5% no nosso capital social. Não houve alteração na composição do grupo controlador e não houve a entrada de novos acionistas que detivessem mais de 5% do nosso capital social.

**e) mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas** *Incorporação de Ações*. Por envolver a Natura Cosméticos e companhia sob controle comum, que no Passo 1 passou a ser a controladora, a Natura Cosméticos constituiu um Comitê Independente Especial para negociar a relação de troca de ações da Incorporação de Ações, em consonância com o Parecer de Orientação CVM nº 35/2008. Imediatamente antes da Incorporação de Ações, os nossos únicos ativos eram ações da Natura Cosméticos, além da quantia em dinheiro utilizada para pagamento pela nossa Companhia do imposto de renda. Nesse sentido, o Comitê Independente Especial recomendou que cada ação da Natura Cosméticos fosse substituída por uma ação da nossa Companhia. Com base na recomendação do Comitê Independente Especial, os Conselhos de Administração da nossa Companhia e da Natura Cosméticos determinaram a relação de troca de ações. A Incorporação de Ações foi realizada a valor patrimonial contábil, com base em laudo de avaliação contábil elaborado pela KPMG Auditores Independentes. Adicionalmente, foi garantido aos acionistas da Natura Cosméticos que não aprovaram a Incorporação de Ações, o direito de retirada, não tendo havido exercício.

*Incorporação*. Por tratar-se de uma combinação de negócios, negociada entre as administrações da Natura Cosméticos e Avon, como partes independentes, a Incorporação de Ações foi realizada a valor econômico, refletido na Relação de Troca. O valor econômico foi suportado por laudo de avaliação econômico-financeira da Merger Sub I, elaborado pela Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda., já considerando os efeitos da Incorporação Triangular Reversa (ou seja, da aquisição da totalidade das ações da Avon), como se ela tivesse ocorrido na data-base do laudo.

### f) quadro societário antes e depois da operação

O quadro societário antes da consumação da Incorporação de Ações e após a Incorporação segue abaixo:

Quadro societário antes da Incorporação de Ações:

Acionistas Controladores	Ações Detidas	%
ANTÔNIO LUIZ DA CUNHA SEABRA	199.151.684	23,00156058%
LUCIA HELENA RIOS SEABRA	92	0,00001063%
GUILHERME PEIRAO LEAL	99.342.778	11,47386194%

**15. Controle e grupo econômico / 15.7 - Principais operações societárias**

RICARDO PEDROSO LEAL	45.349.492	5,23776182%
FELIPE PEDROSO LEAL	45.349.492	5,23776182%
FUNDO DE INVESTIMENTO MULTIMERCADO VEREDAS INVESTIMENTO NO EXTERIOR	20.641.378	2,38403159%
PASSOS PARTICIPACOES S.A.	50.670	0,00585227%
PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS	26.231.646	3,02969467%
NORMA REGINA PINOTTI	35.156.064	4,06044438%
VINICIUS PINOTTI	5.859.936	0,67680910%
FABRICIUS PINOTTI	5.859.936	0,67680910%
MARIA HELI DALLA COLLETA DE MATTOS	24.305.810	2,80726505%
GUSTAVO DALLA COLLETTA DE MATTOS	4.367.930	0,50448585%
FABIO DALLA COLLETTA DE MATTOS	4.367.930	0,50448585%
<b>Total de ações detida pelo grupo de controle</b>	<b>516.034.838</b>	<b>59,60083465%</b>
<b>Total de ações em circulação</b>	<b>349.625.104</b>	<b>40,38089384%</b>
Total de Ações em Tesouraria	158198	0,01827150%
<b>Total de ações emitidas pela Companhia</b>	<b>865.818.140</b>	<b>100%</b>

O quadro societário após a consumação da Incorporação segue abaixo:

Acionistas Controladores	Ações Detidas	%
NATURA & CO HOLDIG S.A.	865.818.140	100

- a) evento** Aquisição da Aesop, companhia existente e constituída de acordo com as leis vigentes da Austrália ("Aesop").
- b) principais condições do negócio** Em 20 de dezembro de 2012, nós celebramos um contrato de compra e venda (*Share Purchase Agreement*), para a aquisição, sujeito a condições precedentes, de 65% da Emeis Holdings Pty Ltd. ("Emeis"), uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza classificados como *premium* que opera sob a marca "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa, América Latina e América do Norte. Nos anos posteriores, nós, por meio de nossa subsidiária Natura Austrália Pty Ltd ("Natura Austrália"), seguimos fazendo novas compras de ações de acionistas minoritários da Emeis ("Aquisição").
- Com a consumação da Aquisição, em dezembro de 2016, a nossa Companhia passou a deter 100% do capital da Emeis.
- c) sociedades envolvidas** A nossa Companhia e a Emeis foram as sociedades envolvidas na Aquisição.
- d) efeitos resultantes da operação no quadro acionário** Como resultado da Aquisição, não houve qualquer efeito em relação aos nossos acionistas, tendo em vista que a operação foi de aquisição do controle acionário sem qualquer relação de troca do ativo adquirido com as ações de nossa emissão.
- e) mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas** A Aquisição não gerou qualquer tipo de alteração no nosso quadro societário, tendo em vista que a aquisição foi do controle acionário sem qualquer relação de troca do ativo adquirido com as ações de nossa emissão.
- f) quadro societário antes e depois da operação** Não aplicável, tendo em vista que tais transações não envolveram nossa participação acionária.

- a) evento** Aquisição da The Body Shop International Plc, companhia existente e constituída de acordo com as leis vigentes de Londres, Reino Unido ("The Body Shop").
- b) principais condições do negócio** Em 26 de junho de 2017, a Natura (Brasil) International B.V., nossa subsidiária ("Natura International") existente de acordo com as leis vigentes da Holanda e com as operações no exterior, e a L'Oréal S.A. ("Vendedora") celebraram um contrato de compra e venda (*Share Purchase Agreement*) para a aquisição de 100% das ações de emissão da The Body Shop e seu grupo de subsidiárias, de titularidade da Vendedora ("Aquisição").

Em 10 de agosto de 2017, foram obtidas todas as autorizações regulatórias necessárias à aprovação da aquisição da The Body Shop pela Natura International, inclusive as aprovações

**15. Controle e grupo econômico / 15.7 - Principais operações societárias**

pelas autoridades de defesa da concorrência no Brasil e nos Estados Unidos da América. Com isso, foram cumpridas todas as condições precedentes à consumação da operação, conforme estabelecidas no contrato de compra e venda de ações celebrado pela Vendedora e pela Natura International em 26 de junho de 2017.

Em 7 de setembro de 2017, em Londres, foi implementado o fechamento da operação contratada no contrato de compra e venda de ações celebrado pela Vendedora e pela Natura International, resultando, portanto, na aquisição, pela Natura International, de 100% das ações de emissão da The Body Shop, anteriormente detidas pela Vendedora.

- c) sociedades envolvidas** A The Body Shop e a Natura International foram as sociedades envolvidas na Aquisição.
- d) efeitos resultantes da operação no quadro acionário** Como resultado da Aquisição, não houve qualquer efeito em relação aos nossos acionistas, tendo em vista que a operação foi de aquisição do controle acionário sem qualquer relação de troca do ativo adquirido com as ações de nossa emissão.
- e) mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas** A Aquisição não gerou qualquer tipo de alteração no nosso quadro societário, tendo em vista que a aquisição foi do controle acionário sem qualquer relação de troca do ativo adquirido com as ações de nossa emissão.
- f) quadro societário antes e depois da operação** Não aplicável, tendo em vista que tais transações não envolveram nossa participação acionária.

## **15. Controle e grupo econômico / 15.8 - Outras informações relevantes - Controle e grupo econômico**

### **15.8 - Outras Informações Relevantes - Controle E Grupo Econômico**

Não há outras informações que julgamos relevantes, referentes a esta Seção que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

## **16. Transações partes relacionadas / 16.1 - Regras, políticas e práticas - Part. Rel.**

### **16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

**16. Transações partes relacionadas / 16.2 - Transações com partes relacionadas**

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido	Saldo existente	Montante	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
Cosméticos Avon SACI	08/05/2020	881.668,00	160.216,00	-	60 dias a contar da data da transação	NÃO	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	Entidade é controlada pela mesma controladora integral da Companhia.						
<b>Objeto contrato</b>	Venda de mercadorias da Cosméticos Avon Saci para Natura Argentina						
<b>Garantia e seguros</b>	Não aplicável.						
<b>Rescisão ou extinção</b>	Na liquidação financeira.						
<b>Natureza e razão para a operação</b>	Venda de mercadorias.						
<b>Posição contratual do emissor</b>	Outra						
<b>Especificar</b>	-						
Avon Cosméticos Ltda.	28/04/2020	274.944,00	274.944,00	-	60 dias a contar da data da transação	NÃO	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	Entidade é controlada pela mesma controladora integral da Companhia.						
<b>Objeto contrato</b>	Venda de mercadorias da Avon Cosméticos Ltda. para Natura Indústria, composto pelas notas: R\$ 113.856 (28/04/2020); R\$ 46.080 (04/05/2020); R\$115.008 (05/05/2020)						
<b>Garantia e seguros</b>	Não aplicável.						
<b>Rescisão ou extinção</b>	Na liquidação financeira.						
<b>Natureza e razão para a operação</b>	Venda de mercadorias.						
<b>Posição contratual do emissor</b>	Outra						
<b>Especificar</b>	-						
Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda.	05/06/2012	44.240.000,00			15 (quinze) anos prorrogáveis por igual período.	NÃO	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	Os Srs. Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Companhia, detêm, indiretamente, o controle da Bres Itupeva.						

**16. Transações partes relacionadas / 16.2 - Transações com partes relacionadas**

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido	Saldo existente	Montante	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
<b>Objeto contrato</b>	Construção e locação de um centro de distribuição (HUB), na cidade de Itupeva/SP – Locatária: Natura Cosméticos S.A. – Locadora: Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda.						
	Os créditos decorrentes do Instrumento Particular de Contrato de Locação Atípica sob Encomenda e outras avenças, acima referido, foram cedidos para à BRC Securitizadora S/A, CNPJ/ME sob nº 08.653.753/0001-08.						
<b>Garantia e seguros</b>	A Locatária contratará seguro de Edificação quando do início da construção.						
<b>Rescisão ou extinção</b>	Rescisão em caso de: (a) não obtenção de licenças, em período superior a 90 (noventa) dias, pela Contratada; (b) atraso, pela Contratada, em qualquer etapa em período superior a 240 (duzentos e quarenta) dias; (c) embargo ou suspensão da obra por período a 240 (duzentos e quarenta) dias por culpa da Locadora ou construtora; (d) atraso na entrega da obra por período superior a 240 (duzentos e quarenta) dias. Em caso de Rescisão sem justa causa pela Locatária, esta pagará à Locadora multa calculada com base na quantidade de meses restantes ao término do contrato e do valor das contraprestações mensais.						
<b>Natureza e razão para a operação</b>							
<b>Posição contratual do emissor</b>	Devedor						
<b>Especificar</b>							
Raia Drogasil S/A	01/09/2015	4.910.000,00	R\$ 508 mil a receber e R\$ 74 mil a pagar	Não pode ser estimado, pois depende da venda de produtos da linha Natura	O termo original desse contrato (31/09/2016) expirou, mas as partes estão em processo de renová-lo.	SIM	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	A RAI DROGASIL é parte relacionada da NATURA COSMÉTICOS considerando que nossos controladores fundadores, através da empresa FIMM Atena, são acionistas da empresa RAI DROGASIL.						
<b>Objeto contrato</b>	Venda, pela NATURA COSMÉTICOS à RAI DROGASIL de produtos da linha SOU, para venda ao consumidor final. Nos termos estabelecidos no contrato, o pagamento dos produtos ocorre de acordo com preço pré-estabelecido. A Natura efetua o pagamento à Raia Drogasil de um percentual das vendas como forma de ressarcimento pela exposição dos produtos. Ainda, podem ser negociados espaços publicitários extras, como revistas, entre outros materiais de marketing. O montante envolvido informado neste quadro refere-se ao valor recebido pela Companhia no exercício social encerrado em 31/12/2019.						
<b>Garantia e seguros</b>	Não aplicável.						
<b>Rescisão ou extinção</b>	a) Resilição: qualquer das partes mediante notificação escrita com 30 (trinta) dias de antecedência. b) Rescisão: caso ocorra por parte da NATURA COSMÉTICOS, os custos dos produtos devolvido poderão ser descontados das Duplicatas a vencer e, se não houver, a NATURA COSMÉTICOS efetuará o depósito para a RAI DROGASIL em 05 (cinco) dias úteis após a retirada, mediante emissão de Nota Fiscal de Devolução.						
<b>Natureza e razão para a operação</b>	Alteração do modelo de negócio da Natura – venda dos produtos pelo varejo.						



**16. Transações partes relacionadas / 16.2 - Transações com partes relacionadas**

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido	Saldo existente	Montante	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
<b>Posição contratual do emissor</b>	Credor						
<b>Especificar</b>							
Instituto Natura		0,00	Em 31/12/2019, R\$41,5 milhões.	Em 31/12/2019, R\$23 milhões	N/A	SIM	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	O Instituto Natura é uma sociedade privada sem fins lucrativos, tendo como associados os fundadores a Companhia e suas controladas.						
<b>Objeto contrato</b>	A Companhia criou o Instituto Natura como parte dos compromissos da Companhia com o objetivo transformá-la em uma empresa de causas sociais, executando e apoiando projetos voltados à melhoria da educação brasileira, no Brasil e na América Latina, acreditando na transformação social por meio da educação equânime e de qualidade. Como associada fundadora, a Companhia e suas controladas realizam doações voluntárias para fins de custeio das despesas administrativas do Instituto Natura, bem como para a realização de projetos relacionados ao seu objeto social. Além disso, todo o lucro da linha de produtos "Ver para Crer" é revertido em benefício dos projetos desenvolvidos pelo Instituto em prol de uma educação de qualidade.						
<b>Garantia e seguros</b>	Não se aplica.						
<b>Rescisão ou extinção</b>	Não se aplica.						
<b>Natureza e razão para a operação</b>	A criação do Instituto Natura e sua manutenção pela Companhia e suas controladas (além de outros associados) faz parte dos compromissos da Companhia de transformar-se em uma empresa de causas sociais, executando e apoiando projetos voltados à melhoria da educação brasileira, no Brasil e na América Latina, acreditando na transformação social por meio da educação de qualidade e garantindo que a atuação da Companhia ajude a tornar a sociedade melhores.						
<b>Posição contratual do emissor</b>	Outra						
<b>Especificar</b>	Associado fundador.						
Natura &Co Holding S.A.	30/04/2020	329.913,00	329913,00	329913,00	-	NÃO	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	Única acionista da Companhia.						
<b>Objeto contrato</b>	Montante líquido entre: (i) R\$779.090 a receber da Natura &Co referente a despesas incorridas na reestruturação da Companhia e compra da Avon pela Natura &Co; e (ii) R\$449.177 a pagar referente ao Programa de Incentivo de Longo Prazo e outras obrigações trabalhistas.						
<b>Garantia e seguros</b>	Não há						
<b>Rescisão ou extinção</b>	Não há						

**16. Transações partes relacionadas / 16.2 - Transações com partes relacionadas**

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido	Saldo existente	Montante	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
<b>Natureza e razão para a operação</b>	Montante líquido entre: (i) R\$779.090 a receber da Natura &Co referente a despesas incorridas na reestruturação da Companhia e compra da Avon pela Natura &Co - composto por notas no valor de: R\$24.628 (30/04/2020); R\$466.262 (27/05/2020); R\$ 288.200 (26/06/2020)  (ii) R\$449.177 a pagar referente ao Programa de Incentivo de Longo Prazo e outras obrigações trabalhista – composto por notas no valor de: R\$247.784 (30/04/2020); R\$201.393 (31/05/2020)						
<b>Posição contratual do emissor</b>	Credor						
<b>Especificar</b>							
Natura Cosméticos S.A. (Argentina)	13/04/2020	24.854.034,00	24854034	-	6 meses	NÃO	29,810000
<b>Relação com o emissor</b>	A Companhia detém 99,99% do capital social da Natura Argentina.						
<b>Objeto contrato</b>	Mútuo da Natura Argentina (credora) para Avon Argentina (devedora).						
<b>Garantia e seguros</b>	Não há						
<b>Rescisão ou extinção</b>	O Contrato poderá ser prorrogado por um período de 6 (seis) meses adicionais a partir da data do término. A extensão está sujeita ao acordo de ambas as partes.						
<b>Natureza e razão para a operação</b>	Mútuo entre empresas do mesmo grupo empresarial para liquidez devido a situação enfrentada pela República Argentina em decorrência da pandemia internacional provocada pela COVID 19.						
<b>Posição contratual do emissor</b>	Outra						
<b>Especificar</b>	-						
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	20/04/2020	440.138,00	440138	-	60 dias a partir da data da transação	SIM	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	A Companhia detém 100% do capital social da Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.						
<b>Objeto contrato</b>	Venda de mercadorias da Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. para a Avon Cosmetics.						
<b>Garantia e seguros</b>	Não aplicável						
<b>Rescisão ou extinção</b>	Na liquidação financeira.						
<b>Natureza e razão para a operação</b>	Venda de mercadorias da Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. para a Avon Cosmetics. Valor composto por: R\$ 110.647 (20/04/2020); R\$ 107.327 (28/04/2020); R\$ 39.774 (29/04/2020); R\$ 26.707 (04/05/2020); R\$ 122.965 (06/05/2020); R\$ 2.567 (20/05/2020); R\$ 30.151 (29/06/2020)						

**16. Transações partes relacionadas / 16.2 - Transações com partes relacionadas**

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido	Saldo existente	Montante	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
<b>Posição contratual do emissor</b>	Outra						
<b>Especificar</b>	-						
Natura &Co Holding S.A.	27/03/2020	3.715.000,00	3715000	-	-	NÃO	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	Única acionista da Companhia.						
<b>Objeto contrato</b>	Valor ser pago pela Natura &Co Holding S.A. para a Companhia a fim de compensar despesas relacionadas aos Programas de Incentivos de Longo Prazo da Natura & Co Holding S.A.						
<b>Garantia e seguros</b>	Não aplicável						
<b>Rescisão ou extinção</b>	-						
<b>Natureza e razão para a operação</b>	Reembolso de despesas						
<b>Posição contratual do emissor</b>	Credor						
<b>Especificar</b>	-						
Avon Cosmetics Manufacturing	20/04/2020	2.935.960,00	2935960	-	60 dias a contar da data da transação	NÃO	0,000000
<b>Relação com o emissor</b>	Entidade é controlada pela mesma controladora integral da Companhia						
<b>Objeto contrato</b>	Venda de mercadorias da Avon Cosmetics para Natura Peru (R\$1.052.600); Natura México (R\$ 1.417.603) e Natura Chile (R\$ 465.757).						
<b>Garantia e seguros</b>	Não aplicável.						
<b>Rescisão ou extinção</b>	Na liquidação financeira.						
<b>Natureza e razão para a operação</b>	Venda de mercadorias da Avon Cosmetics para: 1) Natura Peru (R\$1.052.600) – composto pelas notas: R\$ 681.515 (29/04/2020); R\$ 209.639 (08/05/2020); R\$ 40.085 (15/05/2020); R\$ 78.005 (26/05/2020); R\$ 43.356 (31/05/2020) 2) Natura México (R\$ 1.417.603) – composto pelas notas: R\$ 62.338 (20/04/2020); R\$ 108.702 (22/04/2020); R\$ 186.235 (28/04/2020); R\$ 119.596 (29/04/2020); R\$ 364.430 (18/05/2020); R\$ 212.192 (27/05/2020); R\$ 197.483 (29/05/2020); R\$ 166.627 (02/06/2020) 3) Natura Chile (R\$ 465.757) – composto pelas notas: R\$ 165.084 (12/05/2020); R\$ 200.295 (18/05/2020); R\$ 100.378 (27/05/2020)						
<b>Posição contratual do emissor</b>	Outra						
<b>Especificar</b>	-						

## 16. Transações partes relacionadas / 16.3 - Tratamento de conflitos/Comutatividade

### 16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado

#### a. identificar as medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses

Além das práticas exigidas pela legislação com o intuito de afastar situações de conflito de interesses, a Companhia adotou uma Política de Transações com Partes relacionadas que visa assegurar que tais tipos de transações sejam realizadas em termos não menos favoráveis à Companhia do que seriam caso fossem realizadas com terceiros que não são partes relacionadas, sob as mesmas circunstâncias ou em cenários similares.

#### b. demonstrar o caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado

As transações realizadas sob a égide desse documento observaram os procedimentos neles previstos. Assim, as decisões acerca das operações da Companhia foram submetidas à administração da Companhia, conforme as competências definidas pela Política de Transações com Partes Relacionadas.

Tanto para as transações celebradas após a edição da Política como antes de sua aprovação e divulgação, na hipótese de haver um possível conflito de interesses entre as matérias sob análise e algum membro dos órgãos deliberativos da Companhia, esta seguirá o disposto na Lei das Sociedades por Ações, ocasião em que o respectivo membro abster-se-á de votar e a decisão ficará a cargo dos demais membros que não possuem qualquer relação com a matéria em exame.

## **16. Transações partes relacionadas / 16.4 - Outras informações relevantes - Transações com partes relacionadas**

### **16.4 - Outras Informações Relevantes - Transações Com Partes Relacionadas**

Não há outras informações que julgamos relevantes para esta Seção que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

**17. Capital social / 17.1 - Informações - Capital social**

<b>Data da autorização ou aprovação</b>	<b>Valor do capital</b>	<b>Prazo de integralização</b>	<b>Quantidade de ações ordinárias</b>	<b>Quantidade de ações preferenciais</b>	<b>Quantidade total de ações</b>
<b>Tipo de capital</b>	<b>Capital Emitido</b>				
26/06/2020	2.000.000.000,00	Totalmente integralizado	920.205.397	0	920.205.397
<b>Tipo de capital</b>	<b>Capital Subscrito</b>				
26/06/2020	2.000.000.000,00		920.205.397	0	920.205.397
<b>Tipo de capital</b>	<b>Capital Integralizado</b>				
26/06/2020	2.000.000.000,00		920.205.397	0	920.205.397

## **17. Capital social / 17.2 - Aumentos do capital social**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **17. Capital social / 17.3 - Desdobramento, grupamento e bonificação**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".



## **17. Capital social / 17.4 - Redução do capital social**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **17. Capital social / 17.5 - Outras inf. relevantes-Capital social**

### **17.5 – Outras Informações Relevantes**

Não há outras informações que julgamos relevantes sobre o capital social que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores nesta Seção do Formulário de Referência.

**18. Valores mobiliários / 18.1 - Direitos das ações**

<b>Espécie de ações ou CDA</b>	<b>Ordinária</b>
<b>Tag along</b>	0,000000
<b>Direito a dividendos</b>	Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".
<b>Direito a voto</b>	Sem Direito
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Direito a reembolso de capital</b>	Não
<b>Restrição a circulação</b>	Não
<b>Resgatável</b>	
<b>Hipóteses de resgate e fórmula de cálculo do valor de resgate</b>	
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".
<b>Outras características relevantes</b>	Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

---

## **18. Valores mobiliários / 18.2 - Regras estatutárias que limitem direito de voto**

### **18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **18. Valores mobiliários / 18.3 - Suspensão de direitos patrim./políticos**

### **18.3 - Descrição de Exceções E Cláusulas Suspensivas Relativas A Direitos Patrimoniais ou Políticos Previstos no Estatuto**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **18. Valores mobiliários / 18.4 - Volume/cotação de valores mobiliários**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	6ª (sexta) Emissão, 3ª (terceira) terceira série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	16/03/2015
<b>Data de vencimento</b>	16/03/2020
<b>Quantidade</b>	5.718
<b>Valor total</b>	57.180.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	57.180.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Slm
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539, de 13 de novembro de 2013, conforme alterada ("Instrução CVM nº 539"), e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Não
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios, (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios, (iii) valores e datas de amortização das debêntures, (iv) data de vencimento, (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas ou (vi) hipóteses de vencimento antecipado, dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação. Modificações nas demais características das debêntures dependerão da aprovação de debenturistas que representam, no mínimo, 75% das Debêntures em circulação.

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil****Outras características relevantes**

Principais Eventos de Vencimento Antecipado: (i) descumprimento de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial; (iv) extinção, liquidação ou falência; (v) transformação de tipo societário; (vi) não cumprimento de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução de capital, exceto para absorção de prejuízos ou se aprovado por debenturistas em assembleia geral; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 (sessenta) milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 milhões de reais; (x) alteração do controle acionário que acarrete rebaixamento da classificação de risco; (xi) incorporação, fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se aprovadas por debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos acima de 30% do lucro líquido, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão.

Juros: 109% da taxa DI

Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário.

Eventuais restrições impostas em relação:

- à distribuição de dividendos: há restrição à distribuição de dividendos em montante superior ao montante mínimo obrigatório, em caso de inadimplemento das obrigações pecuniárias assumidas na escritura de emissão;
- à alienação de determinados ativos: não há
- à contratação de novas dívidas: não há
- à emissão de novos valores mobiliários: não há
- à realização de operações societárias envolvendo o emissor, seus controladores ou controladas: vedada a incorporação por terceiros, fusão, cisão ou qualquer forma de reorganização societária da Companhia, salvo se forem aprovadas por debenturistas reunidos em assembleia geral; e (ii) à alteração no nosso controle acionário, direto ou indireto, que acarrete determinadas substituições dos membros da administração e rebaixamento da nota de classificação de risco.

Agente Fiduciário: Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas. Em 2019, a Companhia realizou a aquisição facultativa de debêntures da 3ª série da 6ª emissão, reduzindo para 5.718 as debêntures em circulação da 3ª série da 6ª emissão.

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	7ª (sétima) Emissão, 1ª (primeira) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	25/09/2017
<b>Data de vencimento</b>	25/09/2020
<b>Quantidade</b>	10.864
<b>Valor total</b>	108.640.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	108.640.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Sim
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539 e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Não



## 18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

### Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários

Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios, (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios, (iii) valores e datas de amortização das debêntures, (iv) data de vencimento, (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas ou (vi) hipóteses de vencimento antecipado, dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação. Modificações nas demais características das debêntures dependerão da aprovação de debenturistas que representam, no mínimo, 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação.

### Outras características relevantes

Principais Eventos de Vencimento Antecipado: (i) descumprimento de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial; (iv) extinção, liquidação ou falência; (v) transformação de tipo societário; (vi) não cumprimento de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 (cinquenta) milhões de reais; (vii) redução de capital, exceto para absorção de prejuízos ou se aprovado por debenturistas em assembleia geral; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 (cinquenta) milhões de reais; (x) alteração do controle acionário que acarrete rebaixamento da classificação de risco; (xi) incorporação, fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos acima de 30% (trinta por cento) do lucro líquido, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão; (xiii) não observância do índice financeiro dívida líquida / EBITDA. Nos termos da escritura de debêntures da 7ª emissão, a Companhia está obrigada a manter sua Dívida Líquida / EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,75, no período entre 30/12/2017 a 30/06/2018, (ii) 3,50, no período entre 30/12/2018 a 30/06/2019, (iii) 3,25, no período entre 30/12/2019 a 30/06/2020, e (iv) 3,00, no período entre 30/12/2020 a 30/06/2021.

Juros: 100% da taxa DI acrescida de spread de 1,40%

Garantia: Não há. O crédito é quirografário

Eventuais restrições impostas em relação:

- à distribuição de dividendos: há restrição à distribuição de dividendos em montante superior ao montante mínimo obrigatório, em caso de inadimplemento das obrigações pecuniárias assumidas na escritura de emissão;
- à alienação de determinados ativos: não há
- à contratação de novas dívidas: devem ser observados os índices financeiros mencionados acima (vencimento antecipado, conforme disposto no item (xii) acima);
- à emissão de novos valores mobiliários: não há, mas devem ser observados os índices financeiros mencionados acima (vencimento antecipado, conforme disposto no item (xii) acima);
- à realização de operações societárias envolvendo o emissor, seus controladores ou controladas: vedada a incorporação por terceiros, fusão, cisão ou qualquer forma de reorganização societária da Companhia, salvo se referidos eventos ocorrerem dentro do grupo econômico da Companhia ou forem aprovadas por debenturistas reunidos em assembleia geral; e (ii) à alteração no controle acionário, direto ou indireto, da Companhia que acarrete determinadas substituições dos membros da administração e rebaixamento da nota de classificação de risco.

Agente Fiduciário: Simplific Pavarini Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas

Em 2019, a Companhia realizou a aquisição facultativa de debêntures da 1ª série da 7ª emissão, reduzindo para 10.864 as debêntures em circulação da 1ª série da 7ª emissão.

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	7 <sup>a</sup> (sétima) Emissão, 2 <sup>a</sup> (segunda) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	25/09/2017
<b>Data de vencimento</b>	25/09/2021
<b>Quantidade</b>	182.727
<b>Valor total</b>	1.827.270.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	1.827.270.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	SIIm
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539, e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Não
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios, (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios, (iii) valores e datas de amortização das debêntures, (iv) data de vencimento, (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas ou (vi) hipóteses de vencimento antecipado, dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação. Modificações nas demais características das debêntures dependerão da aprovação de debenturistas que representam, no mínimo, 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação.

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil****Outras características relevantes**

Principais Eventos de Vencimento Antecipado: (i) descumprimento de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial; (iv) extinção, liquidação ou falência; (v) transformação de tipo societário; (vi) não cumprimento de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução de capital, exceto para absorção de prejuízos ou se aprovado por debenturistas em assembleia geral; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (viii) protesto de títulos acima de 50 (cinquenta) milhões de reais; (ix) alteração do controle acionário que acarrete rebaixamento da classificação de risco; (x) incorporação, fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por debenturistas reunidos em assembleia geral; (xi) pagamento de dividendos acima de 30% (trinta) do lucro líquido, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão; (xii) não observância do índice financeiro dívida líquida / EBITDA. Nos termos da escritura de debêntures da 7ª emissão, nós estamos obrigados a manter sua Dívida Líquida / EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,75, no período entre 30/12/2017 a 30/06/2018, (ii) 3,50, no período entre 30/12/2018 a 30/06/2019, (iii) 3,25, no período entre 30/12/2019 a 30/06/2020, e (iv) 3,00, no período entre 30/12/2020 a 30/06/2021.

Juros: 100% da taxa DI acrescida de spread de 1,75%

Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário

Eventuais restrições impostas em relação:

- à distribuição de dividendos: há restrição à distribuição de dividendos em montante superior ao montante mínimo obrigatório, em caso de inadimplemento das obrigações pecuniárias assumidas na escritura de emissão;
- à alienação de determinados ativos: não há
- à contratação de novas dívidas: devem ser observados os índices financeiros mencionados acima (vencimento antecipado, conforme disposto no item (xii) acima);
- à emissão de novos valores mobiliários: não há, mas devem ser observados os índices financeiros mencionados acima (vencimento antecipado, conforme disposto no item (xii) acima);
- à realização de operações societárias envolvendo o emissor, seus controladores ou controladas: vedada a incorporação por terceiros, fusão, cisão ou qualquer forma de nossa reorganização societária, salvo se referidos eventos ocorrerem dentro do grupo econômico da Companhia ou forem aprovadas por debenturistas reunidos em assembleia geral; e (ii) à alteração no nosso controle acionário, direto ou indireto, que acarrete determinadas substituições dos membros da administração e rebaixamento da nota de classificação de risco.

Agente Fiduciário: Simplific Pavarini Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas.

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	9ª (nona) Emissão, 1ª (primeira) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	21/09/2018
<b>Data de vencimento</b>	21/09/2020
<b>Quantidade</b>	608
<b>Valor total</b>	6.080.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	6.080.000,00

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Restrição a circulação</b>	Slm
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539 e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Não
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios; (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios; (iii) valores e datas de amortização das debêntures; (iv) data de vencimento; ou (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas, dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação. Alterações nos termos e condições da Escritura de Emissão de Debêntures deverão ser aprovadas por debenturistas que representem, no mínimo (a) 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; ou (b) 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação da respectiva série, conforme o caso.
<b>Outras características relevantes</b>	<p>Principais eventos de vencimento antecipado: (i) descumprimento pela Companhia de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças da Companhia cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia; (iv) extinção, liquidação ou falência da Companhia; (v) transformação de tipo societário da Companhia; (vi) não cumprimento pela Companhia de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução do capital social da Companhia sem a anuência dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação, exceto para absorção de prejuízos; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 milhões de reais; (x) alteração do controle acionário da Companhia que acarrete rebaixamento da classificação de risco ou a substituição de pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros da diretoria ou do conselho de administração da Companhia sem a anuência de pelo menos 2/3 (dois terços) dos Debenturistas; (xi) incorporação (inclusive de ações), fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por 2/3 (dois terços) dos debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos ou de juros sobre capital próprio acima de 30% do lucro líquido, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão; (xiii) mudança ou alteração no objeto social da Companhia que modifique materialmente as atividades exercidas pela Companhia na data de emissão das Debêntures, salvo se mediante anuência prévia dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; (xiv) comprovação de inveracidade, incorreção ou inconsistência de qualquer declaração feita pela Companhia na respectiva Escritura de Emissão que resulte em efeito adverso relevante, desde que referido fato não seja sanado pela Companhia no prazo de 30 dias contados de sua verificação; (xv) não observância do índice financeiro dívida líquida / EBITDA (nos termos da Escritura de Debêntures da 9ª emissão, a Companhia está obrigada a manter sua Dívida Líquida/EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,50, no período entre 31/12/2018 a 30/06/2019, (ii) 3,25, no período entre 31/12/2019 a 30/06/2020, (iii) 3,00, no período entre 31/12/2020 a 30/06/2021 e (iv) 3,00, no período entre 31/12/2021 a 30/06/2022).</p> <p>Juros: 109,50% da Taxa DI.</p> <p>Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário</p> <p>Agente Fiduciário: Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas.</p> <p>Em 2019, a Companhia realizou a aquisição facultativa de debêntures da 1ª série da 9ª emissão, reduzindo para 608 as debêntures em circulação da 1ª série da 9ª emissão.</p>

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	9ª (nona) Emissão, 2ª (segunda) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	21/09/2018
<b>Data de vencimento</b>	21/09/2021
<b>Quantidade</b>	30.831
<b>Valor total</b>	308.310.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	308.310.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Slm
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Não
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios; (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios; (iii) valores e datas de amortização das debêntures; (iv) data de vencimento; ou (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas, dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação. Alterações nos termos e condições da Escritura de Emissão de Debêntures deverão ser aprovadas por debenturistas que representem, no mínimo (a) 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; ou (b) 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação da respectiva série, conforme o caso.

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil****Outras características relevantes**

Principais eventos de vencimento antecipado: (i) descumprimento pela Companhia de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças da Companhia cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia; (iv) extinção, liquidação ou falência da Companhia; (v) transformação de tipo societário da Companhia; (vi) não cumprimento pela Companhia de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução do capital social da Companhia sem a anuência dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação, exceto para absorção de prejuízos; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 milhões de reais; (x) alteração do controle acionário da Companhia que acarrete rebaixamento da classificação de risco ou a substituição de pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros da diretoria ou do conselho de administração da Companhia sem a anuência de pelo menos 2/3 (dois terços) dos Debenturistas; (xi) incorporação (inclusive de ações), fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por 2/3 (dois terços) dos debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos ou de juros sobre capital próprio acima de 30% do lucro líquido, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão; (xiii) mudança ou alteração no objeto social da Companhia que modifique materialmente as atividades exercidas pela Companhia na data de emissão das Debêntures, salvo se mediante anuência prévia dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; (xiv) comprovação de inveracidade, incorreção ou inconsistência de qualquer declaração feita pela Companhia na respectiva Escritura de Emissão que resulte em efeito adverso relevante, desde que referido fato não seja sanado pela Companhia no prazo de 30 dias contados de sua verificação; (xvi) não observância do índice financeiro dívida líquida / EBITDA (nos termos da Escritura de Debêntures da 9ª emissão, a Companhia está obrigada a manter sua Dívida Líquida/EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,50, no período entre 31/12/2018 a 30/06/2019, (ii) 3,25, no período entre 31/12/2019 a 30/06/2020, (iii) 3,00, no período entre 31/12/2020 a 30/06/2021 e (iv) 3,00, no período entre 31/12/2021 a 30/06/2022).

Juros: 110,50% da Taxa DI.

Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário

Agente Fiduciário: Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas.

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	9ª (nona) Emissão, 3ª (terceira) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	21/09/2018
<b>Data de vencimento</b>	21/09/2022
<b>Quantidade</b>	30.265
<b>Valor total</b>	302.650.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	302.650.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Slm
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Não

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios; (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios; (iii) valores e datas de amortização das debêntures; (iv) data de vencimento; ou (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas, dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação. Alterações nos termos e condições da Escritura de Emissão de Debêntures deverão ser aprovadas por debenturistas que representem, no mínimo (a) 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; ou (b) 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação da respectiva série, conforme o caso.
<b>Outras características relevantes</b>	Principais eventos de vencimento antecipado: (i) descumprimento pela Companhia de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças da Companhia cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia; (iv) extinção, liquidação ou falência da Companhia; (v) transformação de tipo societário da Companhia; (vi) não cumprimento pela Companhia de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução do capital social da Companhia sem a anuência dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação, exceto para absorção de prejuízos; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 milhões de reais; (x) alteração do controle acionário da Companhia que acarrete rebaixamento da classificação de risco ou a substituição de pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros da diretoria ou do conselho de administração da Companhia sem a anuência de pelo menos 2/3 (dois terços) dos Debenturistas; (xi) incorporação (inclusive de ações), fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por 2/3 (dois terços) dos debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos ou de juros sobre capital próprio acima de 30% do lucro líquido, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão; (xiii) mudança ou alteração no objeto social da Companhia que modifique materialmente as atividades exercidas pela Companhia na data de emissão das Debêntures, salvo se mediante anuência prévia dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; (xiv) comprovação de inveracidade, incorreção ou inconsistência de qualquer declaração feita pela Companhia na respectiva Escritura de Emissão que resulte em efeito adverso relevante, desde que referido fato não seja sanado pela Companhia no prazo de 30 dias contados de sua verificação; (xv) não observância do índice financeiro dívida líquida / EBITDA (nos termos da Escritura de Debêntures da 9ª emissão, a Companhia está obrigada a manter sua Dívida Líquida/EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,50, no período entre 31/12/2018 a 30/06/2019, (ii) 3,25, no período entre 31/12/2019 a 30/06/2020, (iii) 3,00, no período entre 31/12/2020 a 30/06/2021 e (iv) 3,00, no período entre 31/12/2021 a 30/06/2022).
	Juros: 112% da Taxa DI.
	Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário
	Agente Fiduciário: Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas.
<b>Identificação do valor mobiliário</b>	10ª (décima) Emissão, 1ª (primeira) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	26/08/2019
<b>Data de vencimento</b>	26/08/2024
<b>Quantidade</b>	40.000
<b>Valor total</b>	400.000.000,00

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	400.000.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Sim
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Sim
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios; (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios; (iii) valores e datas de amortização das debêntures; (iv) data de vencimento; ou (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas e alterações das hipóteses de vencimento antecipado dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação da respectiva série. Alterações nos termos e condições da Escritura de Emissão de Debêntures deverão ser aprovadas por debenturistas que representem, no mínimo 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação da respectiva série.
<b>Outras características relevantes</b>	<p>Principais eventos de vencimento antecipado: (i) descumprimento pela Companhia de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças da Companhia cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia; (iv) extinção, liquidação ou falência da Companhia; (v) transformação de tipo societário da Companhia; (vi) não cumprimento pela Companhia de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução do capital social da Companhia sem a anuência dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação, exceto para absorção de prejuízos; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 milhões de reais; (x) alteração do controle acionário da Companhia que acarrete rebaixamento da classificação de risco ou a substituição de pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros da diretoria ou do conselho de administração da Companhia sem a anuência de pelo menos 2/3 (dois terços) dos Debenturistas; (xi) incorporação (inclusive de ações), fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por 2/3 (dois terços) dos debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos ou de juros sobre capital próprio, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão, ressalvado o dividendo mínimo obrigatório; (xiii) mudança ou alteração no objeto social da Companhia que modifique materialmente as atividades exercidas pela Companhia na data de emissão das Debêntures, salvo se mediante anuência prévia dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; (xiv) comprovação de inveracidade, incorreção ou inconsistência de qualquer declaração feita pela Companhia na respectiva Escritura de Emissão que resulte em efeito adverso relevante, desde que referido fato não seja sanado pela Companhia no prazo de 30 dias contados de sua verificação; (xv) não observância do índice financeiro Dívida Líquida / EBITDA (referentes aos últimos 12 meses encerrados nas datas abaixo, a Companhia está obrigada a manter sua Dívida Líquida/EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,25, em 31/12/2019, (ii) 3,25, em 30/06/2020, (iii) 3,00, em 31/12/2020, 30/06/2021, 31/12/2021 e 30/06/2022 e (iv) 3,50, em 31/12/2022, 30/06/2023, 31/12/2023 e 30/06/2024).</p> <p>Juros: 100% da taxa DI acrescida de spread de 1%.</p> <p>Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário</p> <p>Agente Fiduciário: Simplific Pavarini Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas.</p>



**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	10 <sup>a</sup> (décima) Emissão, 2 <sup>a</sup> (segunda) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	26/08/2019
<b>Data de vencimento</b>	26/08/2024
<b>Quantidade</b>	9.570
<b>Valor total</b>	95.700.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	95.700.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	SIIm
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539 e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Sim
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios; (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios; (iii) valores e datas de amortização das debêntures; (iv) data de vencimento; ou (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas e alterações das hipóteses de vencimento antecipado dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação da respectiva série. Alterações nos termos e condições da Escritura de Emissão de Debêntures deverão ser aprovadas por debenturistas que representem, no mínimo 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação da respectiva série.

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil****Outras características relevantes**

Principais eventos de vencimento antecipado: (i) descumprimento pela Companhia de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças da Companhia cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia; (iv) extinção, liquidação ou falência da Companhia; (v) transformação de tipo societário da Companhia; (vi) não cumprimento pela Companhia de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução do capital social da Companhia sem a anuência dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação, exceto para absorção de prejuízos; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 milhões de reais; (x) alteração do controle acionário da Companhia que acarrete rebaixamento da classificação de risco ou a substituição de pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros da diretoria ou do conselho de administração da Companhia sem a anuência de pelo menos 2/3 (dois terços) dos Debenturistas; (xi) incorporação (inclusive de ações), fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por 2/3 (dois terços) dos debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos ou de juros sobre capital próprio, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão, ressalvado o dividendo mínimo obrigatório; (xiii) mudança ou alteração no objeto social da Companhia que modifique materialmente as atividades exercidas pela Companhia na data de emissão das Debêntures, salvo se mediante anuência prévia dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; (xiv) comprovação de inveracidade, incorreção ou inconsistência de qualquer declaração feita pela Companhia na respectiva Escritura de Emissão que resulte em efeito adverso relevante, desde que referido fato não seja sanado pela Companhia no prazo de 30 dias contados de sua verificação; (xv) não observância do índice financeiro Dívida Líquida / EBITDA (referentes aos últimos 12 meses encerrados nas datas abaixo, a Companhia está obrigada a manter sua Dívida Líquida/EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,25, em 31/12/2019, (ii) 3,25, em 30/06/2020, (iii) 3,00, em 31/12/2020, 30/06/2021, 31/12/2021 e 30/06/2022 e (iv) 3,50, em 31/12/2022, 30/06/2023, 31/12/2023 e 30/06/2024).

Juros: 100% da taxa DI acrescida de spread de 1,15%.

Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário

Agente Fiduciário: Simplific Pavarini Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas.

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	10ª (décima) Emissão, 3ª (terceira) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	26/08/2019
<b>Data de vencimento</b>	26/08/2024
<b>Quantidade</b>	68.623
<b>Valor total</b>	686.230.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	686.230.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Sim
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539 e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Sim

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios; (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios; (iii) valores e datas de amortização das debêntures; (iv) data de vencimento; ou (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas e alterações das hipóteses de vencimento antecipado dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação da respectiva série. Alterações nos termos e condições da Escritura de Emissão de Debêntures deverão ser aprovadas por debenturistas que representem, no mínimo 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação da respectiva série.
<b>Outras características relevantes</b>	Principais eventos de vencimento antecipado: (i) descumprimento pela Companhia de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças da Companhia cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia; (iv) extinção, liquidação ou falência da Companhia; (v) transformação de tipo societário da Companhia; (vi) não cumprimento pela Companhia de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução do capital social da Companhia sem a anuência dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação, exceto para absorção de prejuízos; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 milhões de reais; (x) alteração do controle acionário da Companhia que acarrete rebaixamento da classificação de risco ou a substituição de pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros da diretoria ou do conselho de administração da Companhia sem a anuência de pelo menos 2/3 (dois terços) dos Debenturistas; (xi) incorporação (inclusive de ações), fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por 2/3 (dois terços) dos debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos ou de juros sobre capital próprio, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão, ressalvado o dividendo mínimo obrigatório; (xiii) mudança ou alteração no objeto social da Companhia que modifique materialmente as atividades exercidas pela Companhia na data de emissão das Debêntures, salvo se mediante anuência prévia dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; (xiv) comprovação de inveracidade, incorreção ou inconsistência de qualquer declaração feita pela Companhia na respectiva Escritura de Emissão que resulte em efeito adverso relevante, desde que referido fato não seja sanado pela Companhia no prazo de 30 dias contados de sua verificação; (xv) não observância do índice financeiro Dívida Líquida / EBITDA (referentes aos últimos 12 meses encerrados nas datas abaixo, a Companhia está obrigada a manter sua Dívida Líquida/EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,25, em 31/12/2019, (ii) 3,25, em 30/06/2020, (iii) 3,00, em 31/12/2020, 30/06/2021, 31/12/2021 e 30/06/2022 e (iv) 3,50, em 31/12/2022, 30/06/2023, 31/12/2023 e 30/06/2024).
	Juros: 100% da taxa DI acrescida de spread de 1,15%.
	Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário
	Agente Fiduciário: Simplific Pavarini Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas.
<b>Identificação do valor mobiliário</b>	10ª (décima) Emissão, 4ª (quarta) série Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	26/08/2019
<b>Data de vencimento</b>	26/08/2024
<b>Quantidade</b>	39.452
<b>Valor total</b>	394.520.000,00

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	394.520.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Sim
<b>Descrição da restrição</b>	As Debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539 e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Sim
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios; (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios; (iii) valores e datas de amortização das debêntures; (iv) data de vencimento; ou (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de debenturistas e alterações das hipóteses de vencimento antecipado dependerão da aprovação de debenturistas que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das debêntures em circulação da respectiva série. Alterações nos termos e condições da Escritura de Emissão de Debêntures deverão ser aprovadas por debenturistas que representem, no mínimo 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação da respectiva série.
<b>Outras características relevantes</b>	<p>Principais eventos de vencimento antecipado: (i) descumprimento pela Companhia de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das Debêntures, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças da Companhia cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia; (iv) extinção, liquidação ou falência da Companhia; (v) transformação de tipo societário da Companhia; (vi) não cumprimento pela Companhia de decisão final irrecorrível em valor acima de 50 milhões de reais; (vii) redução do capital social da Companhia sem a anuência dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação, exceto para absorção de prejuízos; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de 60 milhões de reais; (ix) protesto de títulos acima de 50 milhões de reais; (x) alteração do controle acionário da Companhia que acarrete rebaixamento da classificação de risco ou a substituição de pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros da diretoria ou do conselho de administração da Companhia sem a anuência de pelo menos 2/3 (dois terços) dos Debenturistas; (xi) incorporação (inclusive de ações), fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por 2/3 (dois terços) dos debenturistas reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos ou de juros sobre capital próprio, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na escritura de emissão, ressalvado o dividendo mínimo obrigatório; (xiii) mudança ou alteração no objeto social da Companhia que modifique materialmente as atividades exercidas pela Companhia na data de emissão das Debêntures, salvo se mediante anuência prévia dos debenturistas representando 2/3 (dois terços) das Debêntures em circulação; (xiv) comprovação de inveracidade, incorreção ou inconsistência de qualquer declaração feita pela Companhia na respectiva Escritura de Emissão que resulte em efeito adverso relevante, desde que referido fato não seja sanado pela Companhia no prazo de 30 dias contados de sua verificação; (xv) não observância do índice financeiro Dívida Líquida / EBITDA (referentes aos últimos 12 meses encerrados nas datas abaixo, a Companhia está obrigada a manter sua Dívida Líquida/EBITDA em valor igual ou inferior a: (i) 3,25, em 31/12/2019, (ii) 3,25, em 30/06/2020, (iii) 3,00, em 31/12/2020, 30/06/2021, 31/12/2021 e 30/06/2022 e (iv) 3,50, em 31/12/2022, 30/06/2023, 31/12/2023 e 30/06/2024).</p> <p>Juros: 100% da taxa DI acrescida de spread de 1,15%.</p> <p>Garantia: Não há, tendo em vista que o crédito é quirografário</p> <p>Agente Fiduciário: Simplific Pavarini Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos debenturistas, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos da escritura de emissão, declarar o vencimento antecipado das debêntures e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos debenturistas.</p>

**18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	4ª (quarta) Emissão, série única Oferta Restrita e Instrução CVM nº 476/09
<b>Data de emissão</b>	04/05/2020
<b>Data de vencimento</b>	04/05/2021
<b>Quantidade</b>	50
<b>Valor total</b>	250.000.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	250.000.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Sim
<b>Descrição da restrição</b>	As notas comerciais somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados, conforme definido no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539 e depois de decorridos 90 (noventa) dias da data de cada subscrição ou aquisição, conforme o caso.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Sim
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Quaisquer modificações nas condições relativas a (i) juros remuneratórios; (ii) datas de pagamento dos juros remuneratórios; (iii) valores e datas de amortização do valor nominal unitário; (iv) data de vencimento; ou (v) quóruns de deliberação de assembleia geral de titulares de notas comerciais e alterações ou exclusões das hipóteses de vencimento antecipado dependerão da aprovação de titulares de notas comerciais que representem, no mínimo 90% (noventa por cento) das notas comerciais em circulação. Alterações nos termos e condições das notas comerciais deverão ser aprovadas por titulares de notas comerciais que representem, no mínimo 2/3 (dois terços) das notas comerciais em circulação.

## 18. Valores mobiliários / 18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

### Outras características relevantes

Principais eventos de vencimento antecipado: (i) descumprimento pela Companhia ou avalista de obrigação pecuniária e não pecuniária no âmbito das notas comerciais, observado prazos de cura; (ii) cancelamento ou não renovação de licenças da Companhia ou avalista cuja ausência resulte em efeito adverso relevante; (iii) recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia ou avalista; (iv) extinção, liquidação ou falência da Companhia ou avalista; (v) transformação de tipo societário da Companhia; (vi) não cumprimento pela Companhia ou avalista de decisão final irrecorrível em valor acima do equivalente em reais de 75 milhões de dólares; (vii) redução do capital social da Companhia sem a anuência dos titulares de notas comerciais representando 2/3 (dois terços) das notas comerciais em circulação, exceto para absorção de prejuízos; (viii) inadimplemento ou vencimento antecipado de quaisquer obrigações financeiras acima de do equivalente em reais de 75 milhões de dólares; (ix) protesto de títulos acima do equivalente em reais de 75 milhões de dólares; (x) alteração do controle acionário da Companhia que acarrete rebaixamento da classificação de risco ou a substituição de pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros da diretoria ou do conselho de administração da Companhia sem a anuência de pelo menos 2/3 (dois terços) dos titulares de notas comerciais; (xi) incorporação (inclusive de ações), fusão, cisão ou outra forma de reorganização societária, exceto se ocorridas dentro do grupo econômico da Companhia ou aprovadas por 2/3 (dois terços) dos titulares de notas comerciais reunidos em assembleia geral; (xii) pagamento de dividendos ou de juros sobre capital próprio, caso a emissora esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas nas cédulas de notas comerciais, ressaltado o dividendo mínimo obrigatório; (xiii) mudança ou alteração no objeto social da Companhia que modifique materialmente as atividades exercidas pela Companhia na data de emissão das notas comerciais, salvo se mediante anuência prévia dos titulares de notas comerciais representando 2/3 (dois terços) das notas comerciais em circulação; (xiv) comprovação de inveracidade, incorreção ou inconsistência de qualquer declaração feita pela Companhia ou avalista nas cédulas de notas comerciais que resulte em efeito adverso relevante, desde que referido fato não seja sanado pela Companhia no prazo de 30 dias contados de sua verificação; ou (xv) decisão judicial que invalide, deprecie, torne inexecutável ou ineficaz as cédulas de notas comerciais ou o aval, desde que não revertida em até 20 dias.

Juros: 100% da taxa DI acrescida de spread de 3,25%.

Garantia: aval da Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.

Agente Fiduciário: Simplific Pavarini Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., cuja principal atribuição é proteger os interesses da comunhão dos titulares de notas comerciais, devendo, no caso de inadimplemento da Companhia e observados os termos das cédulas de notas comerciais, declarar o vencimento antecipado das notas comerciais e tomar qualquer providência necessária para realização dos créditos dos titulares de notas comerciais.

---

**18. Valores mobiliários / 18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários**

<b>Valor Mobiliário</b>	<b>Pessoas Físicas</b>	<b>Pessoas Jurídicas</b>	<b>Investidores Institucionais</b>
Debêntures	84	59	1092

## **18. Valores mobiliários / 18.6 - Mercados de negociação no Brasil**

### **18.6 - Mercados Brasileiros em Que Valores Mobiliários São Admitidos À Negociação**

As debêntures foram registradas para distribuição no mercado primário por meio do Módulo de Distribuição de Ativos, administrado e operacionalizado pela B3 Segmento Cetip UTVM ("B3 – Segmento CETIP"), sendo a distribuição liquidada financeiramente por meio da B3 – Segmento CETIP. As debêntures estão registradas para negociação no mercado secundário por meio do CETIP21 – Títulos e Valores Mobiliários, administrado e operacionalizado pela B3 - Segmento CETIP, sendo a distribuição e as negociações das debêntures liquidadas financeiramente e as debêntures custodiadas eletronicamente na B3 – Segmento CETIP.



**18. Valores mobiliários / 18.7 - Negociação em mercados estrangeiros**

Valor Mobiliário	Identificação do Valor Mobiliário	País	Mercado Valor Mobiliário
Entidade Administradora	Data de admissão	Data de Início listagem	Percentual
Descrição de Segmento de Negociação	Descrição de Proporção de Certificados de Depósito no Exterior		
Descrição do Banco Depositário	Descrição da Instituição Custodiante		
Nota Comercial		Cingapura	Bolsa de valores (Singapore Exchange)
Singapore Exchange Securities Trading Limited	19/02/2018	19/02/2018	100.000000%
Não		Não	
Sim: U.S. Bank National Association		Sim: U.S. Bank National Association	

**18. Valores mobiliários / 18.8 - Títulos emitidos no exterior**

<b>Identificação do valor mobiliário</b>	Oferta Restrita Regulation S e Rule 144A da U.S. Securities Act
<b>Data de emissão</b>	01/02/2018
<b>Data de vencimento</b>	01/02/2023
<b>Quantidade</b>	0
<b>Valor nominal global</b>	2,371,800,000.00
<b>Saldo devedor em aberto</b>	2,371,800,000.00
<b>Restrição a circulação</b>	SI
<b>Descrição da restrição</b>	Os títulos não poderão ser ofertados nos Estados Unidos da América ou para pessoas norte-americanas sem o devido registro ou uma isenção de registro aplicável, exceto para investidores institucionais qualificados, com base nas disposições na Rule 144A do U.S. Securities Act, e poderão ser ofertados a determinadas pessoas não norte-americanas, exceto nos Estados Unidos da América e no Brasil, com base nos termos estabelecidos na Regulation S do US Securities Act.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Sim
<b>Hipótese e cálculo do valor de resgate</b>	<p>a. Antes de 01/02/21, a Companhia pode, a seu critério, resgatar todas as notas a qualquer momento, ou parte das notas periodicamente, por um preço de resgate igual a 100% (cem por cento) do valor total das notas, somado do prêmio aplicável, conforme descrito na escritura, acrescido dos juros acumulados e não pagos até, mas excluindo a data de resgate. Em caso de resgate parcial das notas, pelo menos 100 (cem) milhões de dólares do montante total devem permanecer pendentes.</p> <p>b. Em 01/02/21 ou depois desta data, a Natura Cosméticos pode, a seu critério, resgatar todas as notas a qualquer momento, ou parte das notas periodicamente, conforme descrito na escritura, acrescido dos juros acumulados e não pagos até, mas excluindo a data de resgate. Se resgatados durante o período de 12 meses que tem início em 1º de fevereiro de 2021, o preço de resgate será de 102,688% do valor total e se resgatado em igual período em 2022, o preço de resgate será de 101,344% do valor total. Em caso de resgate parcial das notas, pelo menos 100 milhões de dólares do montante total devem permanecer pendentes.</p> <p>c. A qualquer momento antes de 01/02/21, a Companhia pode, a seu critério, em uma única ou em mais ocasiões, resgatar até 35% do montante total das notas pendentes emitidas conforme escritura, com preço de resgate de 105,375% do montante total, acrescido dos juros acumulados e não pagos, mas excluindo a data de resgate.</p> <p>d. A Companhia pode, a seu critério, resgatar as notas em sua totalidade, mas não parcialmente, pelo preço de 100% do montante total, acrescido dos juros devidos, excluindo a data de resgate, na ocorrência de eventos específicos relacionados à imposição de tributos pela jurisdição competente.</p>
<b>Características dos valores mobiliários de dívida</b>	
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Alterações nos termos e condições das notas dependerão de aprovação ou da maioria dos titulares de notas ou da unanimidade dos titulares de notas, conforme o caso.
<b>Outras características relevantes</b>	Não há outras características relevantes que não tenham sido informadas nos itens acima.

## 18. Valores mobiliários / 18.9 - Ofertas públicas de distribuição

### 18.9 – Ofertas Públicas de Distribuição

Em 2014 e em 2015 nós realizamos a 5ª (quinta) e a 6ª (sexta) emissões de debêntures simples, não conversíveis em ações, respectivamente por meio de distribuição pública com esforços restritos de colocação, regulada pela Instrução CVM 476. O detalhamento de cada uma dessas emissões encontra-se descrito no item 18.5 acima e as principais características constam da tabela abaixo.

Título	Taxa contratual	Vencimento	Valor total	Número de debêntures
Debêntures da 5ª (quinta) Emissão – 1ª (primeira) Série	107% DI	24/02/17	R\$ 600 milhões	20.000
Debêntures da 5ª (quinta) Emissão – 2ª (segunda) Série	107,5% DI	25/02/18		20.000
Debêntures da 5ª (quinta) Emissão – 3ª (terceira) Série	108% DI	25/02/19		20.000

Título	Taxa contratual	Vencimento	Valor total	Número de debêntures
Debêntures da 6ª (sexta) Emissão – 1ª (primeira) Série	107% DI	16/03/18	R\$ 800 milhões	40.000
Debêntures da 6ª (sexta) Emissão – 2ª (segunda) Série	108,25% DI	16/03/19		25.000
Debêntures da 6ª (sexta) Emissão – 3ª (terceira) Série	109% DI	16/02/20		15.000

Em agosto de 2017, nós realizamos a 3ª (terceira) emissão de notas promissórias comerciais, por meio de uma distribuição pública com esforços restritos de colocação, regulada pela Instrução CVM 476. O detalhamento da emissão encontra-se descrito no item 18.5 acima e as principais características na tabela abaixo.

## 18. Valores mobiliários / 18.9 - Ofertas públicas de distribuição

Título	Taxa contratual	Vencimento	Valor total	Número de notas
Notas promissórias comerciais	108% DI	19/02/2018	R\$ 3.700 milhões	74

Em setembro de 2017, nós realizamos a 7ª (sétima) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em duas séries, por meio de distribuição pública com esforços restritos de colocação, regulada pela Instrução CVM 476. O detalhamento dessa emissão encontra-se descrito no item 18.5 acima e as principais características na tabela abaixo.

Título	Taxa contratual	Vencimento	Valor total	Número de debêntures
Debêntures da 7ª (sétima) Emissão – 1ª (primeira) Série	CDI+1,4%	25/09/20	R\$ 2,600 bilhões	77.273
Debêntures da 7ª (sétima) Emissão – 2ª (segunda) Série	CDI+1,75%	25/09/21		182.727

Em 20 de dezembro de 2017, a nossa Companhia realizou o cancelamento de 9.950 debêntures da 2ª (segunda) série da 5ª (quinta) emissão de debêntures simples, as quais foram adquiridas pela Companhia no mercado secundário, pelo preço de R\$100,3 milhões, datada em 25 de fevereiro de 2014.

Em 1º de fevereiro de 2018, a Companhia realizou a sua primeira emissão de títulos representativos de dívida no mercado internacional (*notes*), os quais não foram e não serão objeto de registro nos termos do *U.S. Securities Act* e não poderão ser ofertados nos Estados Unidos da América ou para pessoas norte-americanas sem o devido registro ou uma isenção de registro aplicável, exceto para investidores institucionais qualificados (*qualified institutional buyers*) com base nos termos estabelecidos na Rule 144A do *U.S. Securities Act*, e poderão ser ofertados a determinadas pessoas não norte-americanas, exceto nos Estados Unidos da América e no Brasil, com base na *Regulation S* do *US Securities Act*. As principais características do título constam da tabela abaixo:

## 18. Valores mobiliários / 18.9 - Ofertas públicas de distribuição

Título	Taxa contratada	Vencimento	Valor total	Características
Notes	5,375%	01/02/23	US\$ 750 milhões	Os recursos foram utilizados para o pagamento de parte da dívida decorrente da 3ª emissão de 74 notas promissórias comerciais, no valor de R\$ 3,7 bilhões, emitidas para financiar a aquisição da The Body Shop. Em 01/02/2019, houve a realização do pagamento de juros no montante de US\$ 23,7 milhões, equivalentes a R\$ 88,7 milhões.

Em 21 de setembro de 2018, a Companhia realizou a 9ª (nona) emissão de debêntures simples, em 3 (três) séries, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, com garantia fidejussória, por meio de distribuição pública com esforços restritos de colocação, regulada pela Instrução CVM 476. O detalhamento dessa emissão encontra-se descrito no item 18.5 e as principais características constam da tabela abaixo:

Título	Taxa contratada	Vencimento	Valor total	Número de debêntures	Características
Debêntures da 9ª Emissão – 1ª Série	109,5% DI	21/09/20	R\$ 1 bilhão	38.904	Os recursos foram utilizados para a amortização antecipada das debêntures da 8ª emissão.
Debêntures da 9ª Emissão – 2ª Série	110,5% DI	21/09/21		30.831	
Debêntures da 9ª Emissão – 3ª Série	112% DI	21/09/22		30.265	

Em 22 de julho de 2019, a Natura Cosméticos realizou a 10ª (décima) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em até quatro séries, para distribuição pública com esforços restritos de colocação, regulada pela Instrução CVM 476. As principais características na tabela abaixo:

## 18. Valores mobiliários / 18.9 - Ofertas públicas de distribuição

Debêntures da 10ª Emissão				
Título	Taxa contratual	Vencimento	Valor total	Número de debêntures
1ª Série	100% DI	26/08/2024	R\$1.576.450.000,00	40.000
2ª Série	100% DI + 1,15%			9.570
3ª Série	100% DI + 1,15%			68.623
4ª Série	100% DI + 1,15%			39.452

Em 04 de maio de 2020, a Natura Cosméticos realizou a 4ª emissão de notas promissórias comerciais, em série única, para distribuição pública com esforços restritos de distribuição, com garantia real, regulada pela Instrução CVM 476. As principais características na tabela abaixo:

Notas Comerciais da 4ª Emissão				
Título	Taxa contratual	Vencimento	Valor total	Número de notas comerciais
Série Única	100% DI + 3,25%	04/05/2021	R\$250.000.000,00	50

## **18. Valores mobiliários / 18.10 - Destinação de recursos de ofertas públicas**

### **18.10 – Destinação de Recursos de Ofertas Públicas**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B"

## **18. Valores mobiliários / 18.11 - Ofertas públicas de aquisição**

### **18.11 – Ofertas Públicas de Aquisição**

Não aplicável, tendo em vista que nós não realizamos ofertas públicas de aquisição relativas a ações de emissão de terceiros nos últimos 3 (três) exercícios sociais e no exercício social corrente.



## **18. Valores mobiliários / 18.12 - Outras inf. Relev. - Val. Mobiliários**

### **18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários**

Não há informações que julgamos relevantes que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

## **19. Planos de recompra/tesouraria / 19.1 - Descrição - planos de recompra**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **19. Planos de recompra/tesouraria / 19.2 - Movimentação v.m. em tesouraria**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **19. Planos de recompra/tesouraria / 19.3 - Outras inf. relev. - recompra/tesouraria**

### **19.3 - Outras Inf. Relev. - Recompra/tesouraria**

Não há outras informações que julgamos relevantes com relação a este item 19.

## **20. Política de negociação / 20.1 - Descrição - Pol. Negociação**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **20. Política de negociação / 20.2 - Outras inf.relev - Pol. Negociação**

### **20.2 - Outras Informações Relevantes**

Não há outras informações relevantes referentes a esta Seção que julgamos relevantes que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.

## **21. Política de divulgação / 21.1 - Normas, regimentos ou procedimentos**

### **21.1 - Descrição Das Normas, Regimentos ou Procedimentos Internos Relativos À Divulgação de Informações**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **21. Política de divulgação / 21.2 - Descrição - Pol. Divulgação**

### **21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".



## **21. Política de divulgação / 21.3 - Responsáveis pela política**

### **21.3 - Administradores Responsáveis Pela Implementação, Manutenção, Avaliação E Fiscalização da Política de Divulgação de Informações**

Item facultativo para companhias registradas na categoria "B".

## **21. Política de divulgação / 21.4 - Outras inf.relev - Pol. Divulgação**

### **21.4 - Outras Informações Relevantes**

Não há outras informações referentes a esta Seção que julgamos relevantes que não tenham sido divulgadas nos itens anteriores deste Formulário de Referência.