

natura &co

AVON



Aēsop.

NATURA &CO HOLDING S.A.
Demonstrações Financeiras
Individuais e Consolidadas

Referentes ao Exercício Findo em 31 de dezembro de 2020
Relatório de Auditores Independentes



Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Aos Administradores e Acionistas
Natura &Co Holding S.A.

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras individuais da Natura &Co Holding S.A. ("Companhia"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2020 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, assim como as demonstrações financeiras consolidadas da Natura &Co Holding S.A. e suas controladas ("Consolidado"), que compreendem o balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2020 e as respectivas demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Natura &Co Holding S.A. e da Natura &Co Holding S.A. e suas controladas em 31 de dezembro de 2020, o desempenho de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa, bem como o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir, intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas". Somos independentes em relação à Companhia e suas controladas, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas conforme essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Principais Assuntos de Auditoria

Principais Assuntos de Auditoria (PAA) são aqueles que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria do exercício corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos.





Natura &Co Holding S.A.

Porque é um PAA

Combinação de negócios - aquisição da controlada Avon Products Inc. ("Avon") - Notas 4 e 5.10

Em 3 de janeiro de 2020, a Companhia adquiriu o controle da Avon pelo valor de R\$ 13.366.114 mil, tendo apurado ágio no valor de R\$ 11.511.028 mil.

A mensuração e o reconhecimento dos ativos adquiridos e passivos assumidos pelos seus valores justos, bem como a apuração do ágio, envolveu julgamentos significativos da administração além da aplicação de estimativas relevantes, fundamentados em dados e premissas subjetivas.

A relevância dos valores envolvidos, assim como o uso de estimativas e julgamentos profissionais relevantes pela administração, na determinação dos valores justos, podem impactar de forma relevante a mensuração dos ativos adquiridos, passivos assumidos e, conseqüentemente, o valor do ágio apurado na aquisição. Desta forma, esse tema foi um dos principais assuntos de nossa auditoria.

Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria

Efetuamos, entre outros procedimentos, a leitura dos principais documentos relacionados com a aquisição da Avon, análise dos atos societários relevantes e dos principais eventos que levaram a administração a concluir sobre a data efetiva de aquisição.

Realizamos também, o entendimento dos processos estabelecidos pela administração, incluindo a totalidade e integridade da base de dados e os modelos de cálculo para determinação da contabilização da aquisição.

Obtivemos as informações financeiras auditadas da Avon, com os valores contábeis considerados como ponto de partida para a identificação dos ativos adquiridos e passivos assumidos. Efetuamos também, revisão da avaliação da administração das possíveis diferenças de políticas e práticas contábeis entre a Companhia e a Avon.

Avaliamos a competência e a objetividade dos especialistas externos contratados pela administração para a mensuração dos valores justos na combinação de negócios e, em conjunto com nossos especialistas, avaliamos:

- (i) se a metodologia utilizada pela administração é consistente com os métodos utilizados no mercado, de acordo com as circunstâncias e com o objetivo da avaliação;
- (ii) a razoabilidade das principais premissas adotadas na identificação e mensuração dos valores justos dos ativos adquiridos e passivos assumidos na aquisição, comparando-as com informações históricas disponíveis ou com dados observáveis de mercado e/ou do segmento de atuação; e
- (iii) a coerência lógica e consistência aritmética do modelo preparado pela administração.



Natura &Co Holding S.A.

Porque é um PAA

Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria

Checamos ainda os principais impactos contábeis e fiscais da mensuração a valor justo dos ativos adquiridos e passivos assumidos na combinação de negócios, bem como examinamos as divulgações realizadas pela administração nas demonstrações financeiras.

Nossos procedimentos de auditoria demonstraram que a metodologia, os julgamentos profissionais e as estimativas utilizadas são razoáveis e as divulgações são consistentes com os dados e informações obtidos.

Incidente cibernético - Nota 6.4

Em junho de 2020, a controlada Avon tomou conhecimento de que foi exposta a um incidente cibernético em seu ambiente de Tecnologia da Informação ("TI") que interrompeu alguns sistemas e afetou parcialmente suas operações. A Avon envolveu especialistas externos em segurança cibernética e controles gerais de TI e iniciou ações de contenção e remediação além de ter realizado uma investigação forense.

A Avon é dependente da sua estrutura de tecnologia para processamento de suas operações e consequente elaboração das demonstrações financeiras. A não adequação do ambiente de controles gerais de tecnologia e de seus controles dependentes poderia acarretar processamento incorreto de informações críticas utilizadas para a elaboração das demonstrações financeiras, bem como ocasionar riscos relacionados à segurança da informação e cibernética. Dessa forma, foi determinada como área de foco de nossos trabalhos de auditoria.

Com o auxílio de nossos especialistas em segurança da informação, atualizamos nosso entendimento e avaliação do ambiente de TI, incluindo a natureza e impacto do incidente sobre a estratégia planejada de auditoria, bem como os controles automatizados e dependentes de TI associados aos sistemas aplicativos relevantes para a elaboração das demonstrações financeiras.

Os procedimentos executados envolveram a combinação de testes de controles relevantes, bem como a execução de testes relacionados com gestão de incidentes de segurança da informação e operações computadorizadas, com impacto sobre as operações da Avon e suas controladas.

Também efetuamos inspeção de uma amostra dos pagamentos realizados a fornecedores buscando identificar potenciais pagamentos não autorizados, além de avaliação de mudanças não autorizadas realizadas na base de dados de fornecedores a partir de critérios específico

Como resultado da aplicação de nossos procedimentos de auditoria, entendemos que a remediação implementada e as divulgações efetuadas pela Companhia sobre o tema são consistentes com os dados e informações obtidos.



Natura &Co Holding S.A.

Outros assuntos

Demonstrações do Valor Adicionado

As demonstrações individual e consolidada do valor adicionado (DVA) referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020, elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins de IFRS, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demonstrações financeiras e registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 09 - "Demonstração do Valor Adicionado". Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse Pronunciamento Técnico e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior

O exame das demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019, foi conduzido sob a responsabilidade de outros auditores independentes, que emitiram relatório de auditoria, com data de 4 de março de 2021, sem ressalvas.

Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório do auditor

A administração da Companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas não abrange o Relatório da Administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações financeiras ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras individuais e consolidadas

A administração da Companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando, divulgando, quando aplicável, os



Natura &Co Holding S.A.

assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Companhia ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Companhia e suas controladas são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia e suas controladas.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Companhia. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, inclusive as divulgações e se essas demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.



Natura &Co Holding S.A.

- Obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente referente às informações financeiras das entidades ou atividades de negócio do grupo para expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas. Somos responsáveis pela direção, supervisão e desempenho da auditoria do grupo e, conseqüentemente, pela opinião de auditoria.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

Fornecemos também aos responsáveis pela governança declaração de que cumprimos com as exigências éticas relevantes, incluindo os requisitos aplicáveis de independência, e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar, consideravelmente, nossa independência, incluindo, quando aplicável, as respectivas salvaguardas.

Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança, determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do exercício corrente e que, dessa maneira, constituem os principais assuntos de auditoria. Descrevemos esses assuntos em nosso relatório de auditoria, a menos que lei ou regulamento tenha proibido divulgação pública do assunto, ou quando, em circunstâncias extremamente raras, determinarmos que o assunto não deve ser comunicado em nosso relatório porque as conseqüências adversas de tal comunicação podem, dentro de uma perspectiva razoável, superar os benefícios da comunicação para o interesse público.

São Paulo, 4 de março de 2021

PricewaterhouseCoopers
Auditores Independentes
CRC 2SP000160/O-5

Leandro Mauro Ardito
Contador CRC 1SP188307/O-0

NATURA & CO HOLDING S.A.

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E DE 2019

(Em milhares de reais - R\$)

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2020	2019	2020	2019
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	7	505.699	2.380.800	5.821.672	4.513.582
Títulos e valores mobiliários	8	340.999	669.769	2.520.648	1.025.845
Contas a receber de clientes	9	-	-	3.597.535	1.685.764
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	33.1	115.952	-	-	-
Estoques	10	-	-	4.544.270	1.430.550
Impostos a recuperar	11	23.637	5	1.071.349	395.640
Imposto de renda e contribuição social		-	-	242.091	113.478
Instrumentos financeiros derivativos	6.6	-	-	139.856	-
Outros ativos circulantes	15	1.979	-	616.120	265.198
		988.266	3.050.574	18.553.541	9.430.057
Ativos não circulantes mantidos para venda	14	-	-	181.279	-
Total dos ativos circulantes		988.266	3.050.574	18.734.820	9.430.057
NÃO CIRCULANTES					
Impostos a recuperar	11	-	-	932.212	409.214
Imposto de renda e contribuição social		-	-	478.524	334.671
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	-	-	1.339.725	374.448
Depósitos judiciais	13	-	-	566.190	337.255
Instrumentos financeiros derivativos	6.6	-	-	1.768.122	737.378
Títulos e valores mobiliários	8	-	-	16.104	7.402
Outros ativos não circulantes	15	148	-	1.527.668	83.836
Total dos ativos realizável a longo prazo		148	-	6.628.545	2.284.204
Investimentos	16	26.944.279	3.392.677	-	-
Imobilizado	17	-	-	5.235.057	1.773.889
Intangível	18	-	-	26.917.128	5.076.501
Direito de Uso	19	-	-	3.402.047	2.619.861
Total dos ativos não circulantes		26.944.427	3.392.677	42.182.777	11.754.455
TOTAL DOS ATIVOS		27.932.693	6.443.251	60.917.597	21.184.512
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2020	2019	2020	2019
CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	20	515.966	2.883.382	3.805.649	3.354.355
Passivo de arrendamento	19	-	-	1.059.661	542.088
Fornecedores e operações de "risco sacado"	21	9.693	-	6.774.205	1.829.756
Fornecedores - partes relacionadas	33.1	7.194	-	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		20.153	-	1.340.683	560.376
Obrigações tributárias	22	13.153	1.050	785.367	320.890
Imposto de renda e contribuição social		-	196.474	441.253	388.238
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar		-	-	-	95.873
Instrumentos financeiros derivativos	6.6	-	-	61.201	11.806
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	23	-	-	58.756	18.650
Outros passivos circulantes	24	71	-	1.832.811	396.391
Total dos passivos circulantes		566.230	3.080.906	16.159.586	7.518.423
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	20	-	-	10.017.264	7.432.019
Passivo de arrendamento	19	-	-	2.798.794	1.975.477
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		2.136	-	43.763	-
Obrigações tributárias	22	-	-	109.454	122.569
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	-	-	1.288.045	450.561
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	23	-	-	2.000.444	201.416
Outros passivos não circulantes	24	-	-	1.113.139	121.702
Total dos passivos não circulantes		2.136	-	17.370.903	10.303.744
TOTAL DOS PASSIVOS		568.366	3.080.906	33.530.489	17.822.167
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social		12.377.999	14.854.436	12.377.999	1.485.436
Ações em tesouraria	25.3	(11.667)	-	(11.667)	-
Reservas de capital		11.052.135	1.210.924	11.052.135	1.210.924
Reservas de lucros		120.166	(149.020)	120.166	(149.020)
Prejuízos acumulados		(759.937)	-	(759.937)	-
Ajustes de avaliação patrimonial		4.585.631	815.005	4.585.631	815.005
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores da Companhia		27.364.327	3.362.345	27.364.327	3.362.345
Participação dos acionistas não controladores no Patrimônio líquido das controladas		-	-	22.781	-
Total do patrimônio líquido		27.364.327	3.362.345	27.387.108	3.362.345
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		27.932.693	6.443.251	60.917.597	21.184.512

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NATURA & CO HOLDING S.A.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO PARA OS EXERCÍCIOS

FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E DE 2019

(Em milhares de reais - R\$, exceto o resultado por ação)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2020	2019	2020	2019
OPERAÇÕES CONTINUADAS					
RECEITA LÍQUIDA	27	-	-	36.921.980	14.444.690
Custo dos produtos vendidos	28	-	-	(13.229.715)	(4.033.454)
LUCRO BRUTO		-	-	23.692.265	10.411.236
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	28	-	-	(15.702.787)	(6.395.586)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	28	(92.301)	-	(5.955.996)	(2.405.576)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes		-	-	(727.695)	(209.515)
Resultado de equivalência patrimonial	16	(392.779)	89.332	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	31	(171.037)	-	(516.190)	(49.311)
LUCRO OPERACIONAL (PREJUÍZO) ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		(656.117)	89.332	789.597	1.351.248
Receitas financeiras	30	191.579	8.161	4.738.391	1.955.784
Despesas financeiras	30	(185.658)	(48.611)	(5.773.810)	(2.795.874)
Impostos sobre a formação da Companhia		-	(206.592)	-	(206.592)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		(650.196)	(157.710)	(245.822)	304.566
Imposto de renda e contribuição social		-	10.118	(274.744)	(149.099)
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO DE OPERAÇÕES CONTINUADAS		(650.196)	(147.592)	(520.566)	155.467
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS					
PREJUÍZO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	32	-	-	(143.112)	-
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO		(650.196)	(147.592)	(663.678)	155.467
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas controladores da Companhia		(650.196)	(147.592)	(650.196)	155.467
Não controladores		-	-	(13.482)	-
		(650.196)	(147.592)	(663.678)	155.467
RESULTADO POR AÇÃO - R\$					
Básico		(0,5220)	(1,8600)	(0,5220)	0,1796
Diluído		(0,5220)	(1,6873)	(0,5220)	0,1779

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NATURA & CO HOLDING S.A.**DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTE PARA OS EXERCÍCIOS
FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E DE 2019**

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2020	2019	2020	2019
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO		(650.196)	(147.592)	(663.678)	155.467
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior		3.352.123	(73.268)	3.360.831	244.100
Perdas não realizadas na reavaliação dos saldos entre as empresas		350.950	-	350.950	
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária		32.160	-	32.160	17.666
Ganho em operações de hedge de fluxo de caixa	6.2	-	-	178.006	107.337
Efeitos tributários sobre perda em operações de hedge de fluxo de caixa		-	-	(61.658)	(36.768)
Equivalência sobre ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa		178.006	(15.769)	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho ou (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa		(61.658)	(203)	-	-
Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do período em períodos subsequentes:					
Ganho (Perda) atuarial		-	-	(104.650)	(14.374)
Efeitos tributários sobre ganho (perda) atuarial		-	-	23.694	4.887
Equivalência sobre ganho (perda) atuarial		(104.650)	(9.731)	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários sobre ganho (perda) atuarial		23.694	4.548	-	-
Resultado abrangente para o exercício, líquido dos efeitos tributários		3.120.429	(242.015)	3.115.655	478.315
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas controladores da Companhia		3.120.429	(242.015)	3.120.429	478.315
Não controladores		-	-	(4.774)	-
		3.120.429	(242.015)	3.115.655	478.315

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NATURA & CO HOLDING S.A.
DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS EXERCÍCIOS
FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E DE 2019
(Em milhares de reais - R\$)

	Reservas de capital						Reservas de lucros			Ajustes de avaliação patrimonial		Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores		Não Controladores		Patrimônio líquido total
	Nota explicativa	Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Reserva especial	Capital adicional integralizado	Resultado de operações com acionistas não controladores	Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros	Lucros (Prejuízos) acumulados	Outros resultados abrangentes	Controladores	Patrimônio líquido total		
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 - Natura Cosméticos S.A. (Nota 2.1^(a))	427.073	(19.408)	72.216	-	257.114	(92.066)	18.650	82.072	1.336.293	-	492.158	2.574.102	-	2.574.102		
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	392.391	-	392.391	-	392.391		
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.666	17.666	-	17.666		
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	305.182	305.182	-	305.182		
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	392.391	322.848	715.239	-	715.239		
Aumento de capital	52.673	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52.673	-	52.673		
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:																
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	-	104.078	-	-	-	-	-	-	104.078	-	104.078		
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	15.615	16.156	-	(34.333)	-	-	-	-	-	-	(2.562)	-	(2.562)		
Cancelamento de ações - RCA 16.12.19 - Protocolo e Justificação de Incorporação	-	3.793	(3.793)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Juros sobre o capital próprio declarados e ainda não distribuídos (mínimo obrigatório)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(110.671)	-	(110.671)	-	(110.671)		
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	-	206.268	(206.268)	-	-	-	-		
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	-	75.452	-	(75.452)	-	-	-	-		
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	-	-	-	-	61.870	-	-	-	(2.052)	-	-	59.818	-	59.818		
AGE 17.09.2019 - Capitalização de parte do saldo da conta de Reserva de Lucros	1.242.165	-	-	-	-	-	-	-	(1.242.165)	-	-	-	-	-		
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 - Natura Cosméticos S.A. (Nota 2.1^(a))	1.721.911	-	84.579	-	388.729	(92.066)	18.650	157.524	298.344	-	815.006	3.392.677	-	3.392.677		
Ajustes predecessor	(236.475)	-	1.011.819	206.592	(388.729)	-	(18.650)	(157.524)	(447.364)	-	-	(30.331)	-	(30.331)		
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019	1.485.436	-	1.096.398	206.592	-	(92.066)	-	-	(149.020)	-	815.006	3.362.346	-	3.362.346		
Prejuízo do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(650.196)	-	(650.196)	(13.482)	(663.678)		
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.160	32.160	-	32.160		
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.738.465	3.738.465	8.708	3.747.173		
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(650.196)	3.770.625	3.120.429	(4.774)	3.115.655		
AGE 30 de abril de 2020	-	-	-	(147.592)	-	-	-	-	147.592	-	-	-	-	-		
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 03 de janeiro de 2020	3.397.746	-	9.877.148	-	-	-	-	-	-	-	-	13.274.894	27.555	13.302.449		
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 30 de junho de 2020	2.000.000	-	1.118	-	-	-	-	-	-	-	-	2.001.118	-	2.001.118		
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 27 de julho de 2020	14.723	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.723	-	14.723		
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 30 de setembro de 2020	18.863	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18.863	-	18.863		
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 08 de outubro de 2020	5.614.750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.614.750	-	5.614.750		
Recompra de ações	-	(54.936)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(54.936)	-	(54.936)		
Gastos na emissão de valores patrimoniais	(212.770)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(212.770)	-	(212.770)		
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:																
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	-	163.322	-	-	-	-	-	-	163.322	-	163.322		
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	59.251	43.269	-	-	(111.281)	-	-	-	-	3.561	-	(5.200)	-	(5.200)		
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	-	113.302	-	(113.302)	-	-	-	-		
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	-	-	-	-	58.496	-	-	-	8.292	-	-	66.788	-	66.788		
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020	12.377.999	(11.667)	10.974.664	59.000	110.537	(92.066)	-	113.302	6.864	(759.937)	4.585.631	27.364.327	22.781	27.387.108		

* As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

NATURA & CO HOLDING S.A.
DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS
FINALIZADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E DE 2019
(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2020	2019	2020	2019
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
(Prejuízo) Lucro líquido do exercício		(650.196)	(147.592)	(663.678)	155.467
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	17, 18 e 19	-	-	2.718.856	1.117.416
Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários		(23.087)	-	(103.310)	(78.414)
Reversão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		-	-	(1.090.299)	(38.703)
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas		-	-	198.568	(24.509)
Atualização monetária de depósitos judiciais		-	-	(11.242)	(13.352)
Atualização monetária de contingências	23	-	-	37.966	9.758
Imposto de renda e contribuição social		-	(10.118)	274.744	149.099
Impostos sobre a formação da Companhia		-	206.592	-	206.592
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	17 e 18	-	-	35.555	34.518
Resultado de equivalência patrimonial	16	392.779	(89.332)	-	-
Juros e variação cambial sobre arrendamento		-	-	62.250	127.398
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	20	62.634	4.345	2.003.147	582.519
Atualização e variação cambial sobre outros ativos e passivos		(228)	-	(71.974)	5.764
Provisão (reversão) para perdas com imobilizado e intangível	17 e 18	-	-	155.463	3.541
Provisão (reversão) com planos de outorga de opções de compra de ações		(29.060)	-	(44.142)	59.232
Perdas efetivas e provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões	9	-	-	640.676	209.505
Provisão (reversão) para perdas nos estoques líquidas	10	-	-	341.799	147.140
Provisão (reversão) com plano de assistência médica pós-emprego	29	-	-	46.583	19.969
Efeito de economia hiperinflacionária		-	-	55.277	51.659
Outras provisões (reversões)		-	-	(114.286)	(134.212)
		(247.158)	(36.106)	4.471.953	2.590.386
VARIAÇÕES EM:					
Contas a receber de clientes		255.084	-	(1.308.030)	(212.812)
Estoques		-	-	(1.444.671)	(194.698)
Impostos a recuperar		(215.700)	-	(770.102)	(6.369)
Outros ativos		(2.185)	-	152.811	(56.440)
Fornecedores nacionais e estrangeiros		16.869	-	1.004.231	117.080
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		22.289	-	749.609	(15.855)
Obrigações tributárias		12.103	1.050	382.695	91.520
Outros passivos		71	-	(31.135)	21.204
		(158.627)	(35.056)	3.207.360	2.334.017
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		(4.405)	(5)	(331.450)	(321.262)
Levantamentos de depósitos judiciais		-	-	66.192	9.674
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	23	-	-	(134.551)	(27.179)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos		-	-	(38.835)	(66.420)
Pagamento de juros sobre arrendamento	19	-	-	(225.420)	(134.579)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	20	(48.890)	-	(1.257.665)	(493.895)
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		(211.922)	(35.061)	1.285.632	1.300.356
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Caixa advindo de aquisição de controlada	4	-	-	2.661.878	-
Adições de imobilizado e intangível		-	-	(674.211)	(586.395)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		-	-	104.204	22.682
Aplicação em títulos e valores mobiliários		(1.981.880)	(669.769)	(10.371.483)	(7.161.530)
Resgate de títulos e valores mobiliários		2.316.232	-	9.008.931	7.345.389
Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários		17.505	-	52.667	65.504
Recebimento de dividendos de controladas	16	128.180	-	-	-
Investimentos em controladas	16	(6.832.264)	-	(102.898)	-
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		(6.352.227)	(669.769)	679.088	(314.350)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Amortização de arrendamento - principal	19	-	-	(843.338)	(497.905)
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	20	(2.881.160)	(20.962)	(8.483.892)	(2.643.575)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	20	500.000	2.900.000	1.354.765	5.346.145
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções		4.315	-	51.145	(2.562)
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior		-	-	(133.937)	(152.938)
Recebimentos de recursos por liquidação de operações com derivativos		-	-	211.722	3.992
Obrigações da adquirida incorrida pela adquirente		(370.791)	-	(370.791)	-
Recebimento pelo exercício de opções de ações		-	-	-	52.673
Aumento de Capital		7436.684	206.592	7436.684	206.592
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		4.689.048	3.085.630	(777.642)	2.312.422
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	121.012	106
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(1.875.101)	2.380.800	1.308.090	3.298.534
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	7	2.380.800	-	4.513.582	1.215.048
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	7	505.699	2.380.800	5.821.672	4.513.582
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(1.875.101)	2.380.800	1.308.090	3.298.534

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NATURA & CO HOLDING S.A.

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E DE 2019

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota Explicativa	Controladora		Consolidado	
		2020	2019	2020	2019
RECEITAS		(171.038)	-	40.720.551	18.474.068
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		-	-	41.674.641	18.342.780
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida das reversões	9	-	-	(324.113)	21.247
Outras despesas operacionais, líquidas		(171.038)	-	(629.977)	110.041
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(28.557)	-	(28.498.399)	(10.776.149)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		-	-	(14.835.671)	(5.413.253)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(28.557)	-	(13.662.727)	(5.362.896)
VALOR ADICIONADO BRUTO		(199.595)	-	12.222.152	7.697.919
RETENÇÕES		-	-	(2.718.856)	(1.117.416)
Depreciações e amortizações	17, 18 e 19	-	-	(2.718.856)	(1.117.416)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		(199.595)	-	9.503.296	6.580.503
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		(201.200)	97.493	4.738.391	1.955.784
Resultado de equivalência patrimonial	16	(392.779)	89.332	-	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	30	191.579	8.161	4.738.391	1.955.784
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		(400.795)	97.493	14.241.687	8.536.287
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		(400.795) 100%	97.493 100%	14.241.687 100%	8.536.287 100%
Pessoal e encargos sociais	29	63.744 -16%	- 0%	7.146.565 50%	3.010.938 35%
Impostos, taxas e contribuições		- 0%	196.474 201%	1.970.474 14%	2.545.969 30%
Despesas financeiras e alugueis		185.657 -46%	48.611 50%	5.788.326 41%	2.823.913 33%
Prejuízos acumulados		(650.196) 162%	(147.592) -151%	(650.196) -5%	110.671 1%
Participação dos não controladores nos lucros retidos		- -	- -	(13.482) -	44.796 1%

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

ÍNDICE DAS NOTAS EXPLICATIVAS

1.	INFORMAÇÕES GERAIS.....	15
2.	DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	15
3.	RESUMO DAS PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTÁBEIS.....	15
4.	COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	30
5.	ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS.....	32
6.	GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO.....	34
7.	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA.....	41
8.	TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS.....	41
9.	CONTAS A RECEBER DE CLIENTES.....	41
10.	ESTOQUES	42
11.	IMPOSTOS A RECUPERAR.....	43
12.	IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL.....	43
13.	DEPÓSITOS JUDICIAIS.....	45
14.	ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA	46
15.	OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES.....	46
16.	INVESTIMENTOS.....	47
17.	IMOBILIZADO	48
18.	INTANGÍVEL.....	49
19.	DIREITO DE USO DE ARRENDAMENTOS.....	51
20.	EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES.....	53
21.	FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO".....	56
22.	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS.....	56
23.	PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS.....	56
24.	OUTROS PASSIVOS.....	59
25.	PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	61
26.	INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS.....	62
27.	RECEITAS.....	65
28.	DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	65
29.	BENEFÍCIOS A EMPREGADOS.....	66
30.	RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS.....	70
31.	OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS.....	71
32.	RESULTADO POR AÇÃO	71
33.	TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS.....	72
34.	COMPROMISSOS.....	73
35.	COBERTURA DE SEGUROS.....	74
36.	INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA.....	74
37.	EVENTOS SUBSEQUENTES.....	74

1. INFORMAÇÕES GERAIS

NATURA & CO HOLDING S.A. ("Natura & Co") anteriormente denominada Natura Holding S.A., foi constituída em 21 de janeiro de 2019 com o objetivo de participar em outras entidades que desenvolvam suas atividades principais no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento de fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos. A Natura & Co e suas controladas são denominadas "Companhia".

As marcas sob gestão da Companhia incluem "Natura", "Avon", "The Body Shop" e "Aesop". Além de utilizar-se dos mercados de varejo, *e-commerce*, *business-to-business* (B2B) e franquias como canais de venda de produtos, as suas controladas destacam-se pela atuação do canal de venda direta realizada, principalmente, pelos (as) Consultores (as) das marcas Natura e Avon.

Em dezembro de 2019, a Natura & Co passou a deter 100% das ações da Natura Cosméticos S.A. ("Natura"), sob o código NATU3. Dessa forma, desde 18 de dezembro de 2019 as ações ("NATU3") deixaram de ser negociadas na B3 e iniciou-se a negociação das ações ("NTCO3") no segmento do Novo Mercado da B3. Após diversas atividades de reestruturações realizadas para o processo de aquisição da Avon Products, Inc. ("Avon"), a qual foi completada em 3 de janeiro de 2020 (Nota 4), a Natura & Co passou a ser a *holding* do grupo Natura. Adicionalmente, em 06 de janeiro de 2020, a Natura & Co iniciou a negociação de *American Depositary Receipts (ADRs)* na Bolsa de Valores de Nova Iorque ("NYSE"), sob o código "NTCO".

2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as normas da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") e os pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e em conformidade com as International Financial Reporting Standards ("IFRS") emitidas pelo *International Accounting Standards Board ("IASB")*, e pelas disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações. As demonstrações financeiras evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, as quais são consistentes com as utilizadas pela Administração em sua gestão.

As informações históricas consolidadas comparativas aqui apresentadas, para as demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixa e do valor adicionado do exercício comparativo findo em 31 de dezembro de 2019, não incluem informações da subsidiária Avon Products Inc., uma vez que a Combinação de Negócios foi concretizada em 03 de janeiro de 2020.

As demonstrações financeiras da Companhia foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para publicação em reunião realizada em 03 de março de 2021.

a) Declaração de relevância

A Administração da Companhia afirma que aplicou a orientação técnica OCPC 07 - Evidenciação na Divulgação dos Relatórios Contábil-Financeiros de Propósito Geral, e a Deliberação CVM nº 727/14, atendendo aos requerimentos mínimos e, ao mesmo tempo, divulgando somente informações relevantes, que auxiliem os leitores na tomada de decisões. Portanto, todas as informações relevantes usadas na gestão do negócio estão evidenciadas neste documento.

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram preparadas com base no custo histórico, exceto para instrumentos financeiros derivativos, aplicações financeiras e créditos de carbono reconhecidos em outros ativos circulantes e não circulantes que foram mensurados pelo valor justo e estão expressas em milhares de Reais ("R\$"), arredondados ao milhar mais próximo, bem como as divulgações de montantes em outras moedas, quando necessário, também foram efetuadas em milhares. Os itens divulgados em outras moedas estão devidamente identificados, quando aplicável.

3. RESUMO DAS PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTÁBEIS

As principais políticas contábeis aplicadas na preparação destas demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, estão definidas a seguir. Essas práticas vêm sendo aplicadas de modo consistente em todos os exercícios apresentados, com exceção (i) da apresentação de informações sobre segmentos de negócios (nota explicativa nº 26), que sofreu alteração como resultado da aquisição da Avon (nota explicativa nº 4) e (ii) aplicação do expediente prático referente aos benefícios concedidos em contratos de arrendamento que ocorreram como consequência direta da pandemia da Covid-19.

3.1 CLASSIFICAÇÃO CIRCULANTE VERSUS NÃO CIRCULANTE

A Companhia apresenta os ativos e passivos no balanço patrimonial com base na classificação circulante e não circulante. Um ativo classificado como circulante quando (i) deverá ser realizado, ou destina-se a ser vendido ou consumido no ciclo operacional normal; (ii) realizado principalmente para fins de negociação; (iii) espera-se que seja realizado no período de doze meses após o período de relatório; ou (iv) caixa ou equivalente de caixa, a menos que não seja trocado ou usado para liquidar um passivo por pelo menos doze meses após o período de relatório. Todos os demais ativos são classificados como não circulantes.

Um passivo classificado como circulante quando (i) realiza-se principalmente com a finalidade de negociação; (ii) é detido principalmente para fins comerciais; (iii) deve ser liquidado em até doze meses após o período de relatório; ou (iv) não há direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por pelo menos doze meses após a data do balanço. A Companhia classifica todos os outros passivos como não circulantes.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são classificados como ativos e passivos não circulantes, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.18.

3.2 CONVERSÃO DE MOEDA ESTRANGEIRA

Moeda funcional

Os itens incluídos nas demonstrações financeiras da Companhia e de cada uma das empresas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual cada uma das empresas atua ("moeda funcional").

3.2.1 TRANSAÇÕES E SALDOS EM MOEDA DIFERENTE DE SUA MOEDA FUNCIONAL

As transações em moeda estrangeira, ou seja, qualquer moeda diferente da moeda funcional, são convertidos para a moeda funcional das empresas incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas utilizando as taxas de câmbio em vigor nas datas das transações. As demonstrações financeiras são apresentadas em milhares de Reais (R\$), que correspondem à moeda funcional e de apresentação da Companhia.

Os saldos das contas de balanço são convertidos pela taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado do exercício, nas rubricas "Receitas financeiras" e "Despesas financeiras".

3.2.2 CONTROLADAS COM MOEDA FUNCIONAL DIFERENTE

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos das controladas no exterior, cuja moeda funcional não sejam Reais, são convertidas para Reais à taxa de câmbio média mensal, que se aproxima da taxa de câmbio vigente na data das correspondentes transações.

O balanço patrimonial é convertido para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício. Os efeitos das variações da taxa de câmbio resultantes dessas conversões são apresentados sob a rubrica "Outros resultados abrangentes" nas demonstrações do resultado abrangente e no patrimônio líquido.

Este cálculo de conversão é diferente para Natura Cosméticos S.A. – Argentina ("Natura Argentina") que se tornou uma economia hiperinflacionária a partir de 1º de julho de 2018 "vide abaixo"; no qual o balanço patrimonial é convertido para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício.

3.2.3 ECONOMIA HIPERINFLACIONÁRIA

A partir de julho de 2018, a Argentina passou a ser considerada uma economia hiperinflacionária e conforme CPC 42 - Contabilidade e Evidenciação em Economia Altamente Inflacionária (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 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 exercício, que considera os efeitos medidos pelo Índice de Preços ao Consumidor ("IPC") da Argentina a partir de 1 de janeiro de 2017 e Índice Interno de Preços por Atacado ("IPIIM") da Argentina até 31 de dezembro de 2016. Como consequência, conforme exigência do CPC 42 (IAS 29), os resultados das operações da controlada Natura Cosméticos S.A. - Argentina devem ser divulgados como se fossem altamente inflacionárias a partir de 1 de julho de 2018 (reflexos a partir de 01 de janeiro de 2018, ano em que foi identificada a existência de hiperinflação).

Os ativos e passivos não monetários registrados pelo custo histórico e os itens do patrimônio líquido da Natura Argentina foram atualizados com base nos índices citados anteriormente, sendo que os impactos de hiperinflação resultantes das alterações no poder de compra geral foram apresentados na demonstração de resultado. A demonstração de resultado é ajustada no final de cada exercício de apresentação com base na variação do índice geral de preços do período.

O efeito líquido da atualização inflacionária de 2020 sobre (i) ativos e passivos não monetários; (ii) itens do patrimônio líquido; e (iii) demonstração do resultado, foi apresentado em conta específica para efeito de hiperinflação no resultado financeiro (vide nota explicativa nº 30).

Para fins de conversão dos saldos contábeis da controlada Natura Cosméticos S.A. - Argentina para a moeda de apresentação (R\$ - reais) utilizada nas

demonstrações financeiras contábeis individuais e consolidadas da Companhia, foram adotados os seguintes procedimentos requeridos pelo CPC 02(R2) – Efeitos das mudanças nas taxas de câmbio e conversão de demonstrações financeiras (IAS 21 - *The effects of changes in foreign exchange rates*):

- Os montantes de ativos, passivos e itens do patrimônio líquido foram convertidos pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício (0,06189 peso argentino por reais em dezembro de 2020); e
- Os montantes de receitas e despesas do exercício foram convertidos pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício (0,06189 peso argentino por reais em dezembro de 2020), ao invés da taxa de câmbio média do período, que é utilizada na conversão de moeda de economia não hiperinflacionária.

A inflação acumulada no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 foi de 36,1% (54,5% em 31 de dezembro de 2019), conforme IPC.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2020, a aplicação do CPC 42 (IAS 29) resultou em: (i) um impacto negativo no resultado financeiro de R\$ 20.625 (R\$ 13.947 em 31 de dezembro 2019); e (ii) um impacto negativo no lucro líquido do exercício de R\$ 106.206 (R\$ 68.940 em 31 de dezembro de 2019).

A conversão da demonstração do resultado pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício, ao invés da taxa de câmbio médio do exercício, resultou em um impacto positivo em outros resultados abrangentes no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 no montante de R\$ 32.160 (R\$ 17.666 em 31 de dezembro de 2019).

3.3 CONSOLIDAÇÃO

As seguintes práticas são aplicadas na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas:

a) Investimentos em controladas

A Companhia controla uma entidade quando está exposta a, ou tem direito sobre, os retornos variáveis advindos de seu envolvimento com a entidade e tem a habilidade de afetar esses retornos exercendo seu poder sobre a entidade. As demonstrações financeiras de controladas são incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas a partir da data em que a Companhia obtiver o controle até a data em que o controle deixa de existir. A Companhia possui participações apenas em controladas.

Nas demonstrações financeiras individuais, os investimentos em controladas são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial. As demonstrações financeiras das controladas são elaboradas para a mesma data-base de apresentação da controladora. Sempre que necessário, são realizados ajustes para adequar as políticas contábeis às da Companhia.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, a parcela atribuível à Companhia sobre o lucro ou prejuízo líquido do exercício desses investimentos é registrada na demonstração do resultado da controladora sob a rubrica "Resultado de equivalência patrimonial". Todos os saldos intragrupo, receitas e despesas e ganhos e perdas não realizados, oriundos de transações intragrupo, são eliminados por completo. Os outros resultados abrangentes de controladas são registrados diretamente no patrimônio líquido da Companhia sob a rubrica "Outros resultados abrangentes".

Abaixo representamos a relação de controladas da Companhia em 31 de dezembro de 2020 e 2019:

	Participação - %	
	2020	2019
Participação direta:		
Avon Products, Inc.	100,00	-
Natura Cosméticos S.A.	100,00	100,00
Natura &Co International S.à r.l.	100,00	-

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as políticas contábeis da Companhia. Foram eliminados os investimentos na proporção da participação da investidora nos patrimônios líquidos e nos resultados das controladas, os saldos ativos e passivos, as receitas e despesas e os resultados não realizados líquidos de imposto de renda e contribuição social, decorrentes de operações entre as empresas.

As atividades das controladas diretas são como segue:

- **Natura Cosméticos S.A.:** é uma sociedade anônima de capital aberto, constituída de acordo com as leis da República Federativa do Brasil em 6 de junho de 1993, com prazo de duração indeterminado. Fundada em 1969 em São Paulo, Brasil, está entre as dez maiores empresas de vendas diretas do mundo. Sob a marca Natura, a maioria de nossos produtos são desenvolvidos a partir de ingredientes naturais originários da biodiversidade brasileira e distribuídos predominantemente por meio de vendas diretas pelos consultores de beleza independentes. O principal foco da controlada é a comercialização de cosméticos e fragrâncias em geral. Também opera por meio de e-commerce e tem uma rede expandida de lojas físicas próprias, com 61 lojas no Brasil (43 em 2019), 7 lojas no exterior (França, Argentina e Chile) em 2020 e (9 lojas em 2019), e 474 lojas franqueadas (256 em 2019). As controladas The Body Shop International Limited (The Body Shop) e Emeis Holding Pty Ltd. (Aesop) também são classificadas nessa entidade.
- **Avon Products, Inc.:** fabricante e comercializadora global de produtos de beleza e afins, com operações iniciadas em 1886 e constituída de acordo com as leis do Estado de Nova York, nos Estados Unidos da América em 27 de janeiro de 1916. Conduz seus negócios no setor de beleza e outros produtos de consumo através de empresas de venda direta para criar, fabricar e comercializar produtos de beleza e não relacionados à beleza. Seus negócios são realizados principalmente por um canal, a venda direta.
- **Natura &Co International S.à r.l.:** empresa constituída em 2020 com o propósito de adquirir, administrar e alienar participações em empresas nacionais e estrangeiras, além de captar e emprestar recursos para demais empresas consolidadas pela Companhia.

b) Participação de acionistas não-controladores

A Companhia elegeu mensurar qualquer participação de não-controladores inicialmente pela participação proporcional nos ativos líquidos identificáveis da adquirida na data de aquisição. Mudanças na participação da Companhia em uma controlada que não resultem em perda de controle são contabilizadas como transações de patrimônio líquido.

Em 31 de dezembro de 2020 e 2019 não há controladas direta ou indiretamente que possuam participações significativas detidas por acionistas não controladores.

3.4 COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS E ÁGIO

Combinações de negócios (exceto aquelas envolvendo entidades sob

controle comum) são contabilizadas através da aplicação do método de aquisição. A contraprestação transferida é mensurada pelo valor justo na data da aquisição, bem como os ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos. A contraprestação transferida não inclui valores referentes à liquidação de relacionamentos preexistentes, esses valores são geralmente reconhecidos no resultado do exercício.

A Companhia determina que adquiriu um negócio quando o conjunto de atividades e ativos adquirido inclui inputs e um processo substantivo que, juntos, contribuem significativamente para a capacidade de gerar outputs. O processo adquirido é considerado substantivo se for crítico para a capacidade de continuar a produzir outputs, e os inputs adquiridos incluem a força de trabalho organizada com as habilidades necessárias, conhecimento ou experiência para executar esse processo, ou se contribui significativamente para a capacidade de continuar produzindo outputs. Os ativos e passivos financeiros assumidos são avaliados com o objetivo de classificá-los e alocá-los de acordo com os termos contratuais, as circunstâncias econômicas e as condições pertinentes na data de aquisição.

Os custos relacionados à aquisição são contabilizados como despesas conforme incorridos e reconhecidos como outras despesas operacionais. Qualquer ágio por rentabilidade futura ("goodwill") resultante da transação é testado anualmente em relação ao seu valor recuperável, e quando as circunstâncias indicam que o valor contábil pode ser prejudicado.

O ágio é inicialmente mensurado ao custo, como o excedente do montante agregado de: (i) a contraprestação transferida à valor justo; (ii) o valor de qualquer participação de não controladores na adquirida; e (iii) em uma combinação de negócios realizada em estágios, o valor justo da participação acionária anteriormente detida pela adquirente na adquirida na data de aquisição; em relação aos ativos líquidos adquiridos (ativos identificáveis adquiridos, líquidos e os passivos assumidos). Quando esse montante agregado é inferior ao valor líquido dos ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos, o ganho na compra vantajosa é reconhecido imediatamente no resultado. Subsequentemente, o ágio é mensurado ao custo, deduzido de quaisquer perdas acumuladas do valor recuperável. Para fins de teste do valor recuperável, o ágio adquirido em uma combinação de negócios é, a partir da data de aquisição, alocado a cada uma das Unidades Geradoras de Caixa ("UGC") da Companhia que se espera que sejam beneficiadas pelas sinergias da combinação, independentemente de outros ativos ou passivos da adquirida ser atribuídos a essas unidades.

Em uma combinação de negócios envolvendo entidades sob controle comum, em que todas as entidades combinadas ou negócios são controlados pela mesma parte, ou partes, antes e depois da combinação de negócios, e esse controle não é transitório, a Companhia aplica o método de valor predecessor.

Ao aplicar este método, as demonstrações financeiras consideram os registros contábeis históricos da entidade adquirida como equivalentes aos registros da Companhia, refletindo (a) os resultados operacionais e posição patrimonial da adquirida em exercícios anteriores; (b) os resultados operacionais da Companhia e de sua adquirida resultantes da re-

estruturação; (c) os ativos e passivos da Companhia a custo histórico (e ao valor justo precedente, quando aplicável); e (d) os resultados por ação da Companhia em todos os exercícios apresentados (ajustados quando aplicável). Nesses casos, portanto, não há apuração de ágio e qualquer efeito registrado no Patrimônio Líquido.

3.5 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Caixa e equivalentes de caixa são mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo, e não para investimento ou outros fins. Caixa e equivalentes de caixa incluem caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras realizáveis em até 90 dias da data original do título ou considerados de liquidez imediata concedida pelo emissor ou conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitos a um risco insignificante de mudança de valor. Os instrumentos que não são elegíveis para a classificação de caixa e equivalentes de caixa, devido à sua liquidez, prazo de vencimento ou mesmo ao risco de mudança de valor, são classificados como títulos e valores mobiliários.

3.6 INSTRUMENTOS FINANCEIROS

3.6.1 ATIVOS FINANCEIROS

Reconhecimento inicial e mensuração

No reconhecimento inicial, um ativo financeiro é mensurado ao valor justo e, subsequente, é mensurado ao custo amortizado, ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes ("VJORA") e ao valor justo por meio do resultado ("VJR").

A classificação dos ativos financeiros no reconhecimento inicial depende das características dos fluxos de caixa contratuais do ativo financeiro e do modelo de negócio da Companhia e suas controladas para a gestão destes ativos financeiros. O modelo de negócios da Companhia e suas controladas para gerenciar ativos financeiros se refere a como ela gerencia seus ativos financeiros para gerar fluxos de caixa. O modelo de negócios determina se os fluxos de caixa resultarão do recebimento de fluxos de caixa contratuais, da venda de ativos financeiros ou de ambos. Ativos financeiros classificados e mensurados ao custo amortizado são mantidos dentro de um modelo de negócios com o objetivo de manter ativos financeiros a fim de receber fluxos de caixa contratuais, enquanto os ativos financeiros classificados e mensurados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes são mantidos dentro de um modelo de negócios com o objetivo de manter ativos financeiros para receber fluxos de caixa contratuais e vendê-los.

A Companhia avalia que apenas com exceção do contas a receber de clientes, que não contenham um componente financeiro significativo ou para os quais a Companhia tenha aplicado a abordagem do expediente prático, inicialmente se mensura um ativo financeiro ao valor justo, acrescido dos custos da transação. Em geral, todos os ativos financeiros são subsequentemente mensurados ao valor justo por meio do resultado.

Mensuração subsequente

Ativos financeiros ao custo amortizado

Os ativos financeiros ao custo amortizado são subsequentemente mensurados usando o método de juros efetivos e estão sujeitos a análise de redução ao valor recuperável. Ganhos ou perdas são reconhecidos na demonstração do resultado quando o ativo é baixado, modificado ou apresenta redução ao valor recuperável.

Os ativos financeiros da Companhia e suas controladas classificados como de custo amortizado, incluem os saldos do contas a receber e ou-

tros ativos circulantes (exceto por créditos de carbono mensurados ao valor justo, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.9) e não circulantes (vide nota explicativa nº 6.6).

Ativos financeiros ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes (instrumentos de dívida)

Para os instrumentos de dívida ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes, a receita de juros, a reavaliação cambial e as perdas ou reversões de redução ao valor recuperável são reconhecidas na demonstração do resultado e calculadas da mesma maneira que para os ativos financeiros mensurados pelo custo amortizado. As alterações restantes no valor justo são reconhecidas em outros resultados abrangentes. No momento do desreconhecimento, a mudança acumulada do valor justo reconhecida em outros resultados abrangentes é reclassificada para o resultado. A Companhia e suas controladas não possuem nenhum ativo financeiro classificado nesta categoria.

Ativos financeiros designados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes (Instrumentos patrimoniais)

No reconhecimento inicial, a Companhia pode optar, em caráter irrevogável, pela classificação de seus instrumentos patrimoniais designados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes quando atenderem à definição de patrimônio líquido nos termos do CPC 39 - Instrumentos financeiros: Apresentação (*IAS 32 - Financial Instruments: Presentation*) e não forem mantidos para negociação. A classificação é determinada considerando-se cada instrumento especificamente.

Ganhos e perdas sobre estes ativos financeiros nunca são classificados para resultado. Os dividendos são reconhecidos como outras receitas na demonstração do resultado quando constituído o direito ao pagamento, exceto quando a Companhia se beneficia destes proventos a título de recuperação de parte do custo do ativo financeiro, caso em que estes ganhos são registrados em outros resultados abrangentes. Instrumentos patrimoniais designados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes não estão sujeitos ao teste de redução ao valor recuperável. A Companhia e suas controladas não possuem nenhum ativo financeiro classificado nesta categoria.

Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado

Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado são apresentados no balanço patrimonial pelo valor justo, com as variações líquidas do valor justo reconhecidas na demonstração do resultado. Essa categoria contempla instrumentos derivativos e investimentos patrimoniais listados, os quais a Companhia e suas controladas não tenham classificado de forma irrevogável pelo valor justo por meio de outros resultados abrangentes.

A reavaliação ocorre apenas se houver uma mudança nos termos do contrato que modifique significativamente os fluxos de caixa que de outra forma seriam necessários ou uma reclassificação de um ativo financeiro fora da categoria de valor justo por meio do resultado.

Desreconhecimento (baixa) de instrumentos financeiros

Um ativo financeiro (ou, quando for o caso, uma parte de um ativo financeiro ou parte de um grupo de ativos financeiros semelhantes) é baixado quando os direitos de receber fluxos de caixa do ativo expiraram, a Companhia e suas controladas transferiram os seus direitos ou riscos de receber os fluxos de caixa do ativo ou assumiu uma obrigação de pagar integralmente os fluxos de caixa recebidos, sem atraso significativo a um terceiro nos termos de um contrato de repasse e (i) a Companhia e suas

3 controladas transferiram substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, ou (ii) a Companhia e suas controladas nem transferiram nem retiveram substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, mas transferiu o controle do ativo.

Quando a Companhia e suas controladas transferiram seus direitos de receber fluxos de caixa de um ativo ou celebra um acordo de repasse, ela avalia se, e em que medida, reteve os riscos e benefícios da propriedade. Quando a Companhia e suas controladas não transferiram nem retiveram substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, nem transferiu o controle do ativo, a Companhia e suas controladas continuam a reconhecer o ativo transferido na medida de seu envolvimento continuado. Nesse caso, a Companhia e suas controladas também reconheceram um passivo associado. O ativo transferido e o passivo associado são mensurados em uma base que reflete os direitos e as obrigações que a Companhia e suas controladas mantiveram.

Redução ao valor recuperável ("impairment") de ativos financeiros

A Companhia e suas controladas reconheceram uma provisão para perdas de crédito esperadas ("ECL") para todos os instrumentos de dívida não mantidos ao valor justo por meio do resultado. As ECL são baseadas na diferença entre os fluxos de caixa contratuais devidos de acordo com o contrato e todos os fluxos de caixa que a Companhia e suas controladas esperam receber, descontados por uma aproximação da taxa de juros efetiva original.

As ECL são reconhecidas em duas etapas: (i) para as exposições de crédito para as quais não houve um aumento significativo no risco de crédito desde o reconhecimento inicial, as ECL são provisionadas para perdas de crédito que resultem de eventos de inadimplência possíveis nos próximos 12 meses (uma ECL de 12 meses); (ii) para as exposições de crédito para as quais houve um aumento significativo no risco de crédito desde o reconhecimento inicial, uma provisão para perdas é requerida para as perdas de crédito esperadas ao longo da vida restante da exposição, independentemente do momento da inadimplência ("*lifetime ECL*").

Para contas a receber, a Companhia e suas controladas aplica uma abordagem simplificada no cálculo da ECL. Portanto, a Companhia e suas controladas não acompanham as mudanças no risco de crédito, mas reconhece uma provisão para perdas com base na ECL em cada data de balanço. A Companhia e suas controladas constituíram uma provisão com base em sua experiência histórica de perdas de crédito, ajustada por fatores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Mais detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 5.6.

A Companhia e suas controladas consideram um ativo financeiro inadimplente quando informações internas ou externas indicam que dificilmente receberá os valores contratuais em aberto. Um ativo financeiro é baixado quando não há expectativa razoável de recuperação dos fluxos de caixa contratuais.

3.6.2 PASSIVOS FINANCEIROS

Reconhecimento inicial e mensuração

Todos os passivos financeiros são mensurados inicialmente ao seu valor justo, e, no caso de empréstimos, financiamentos e debêntures, líquidos dos custos de transação diretamente atribuíveis. Os passivos financeiros da Companhia e suas controladas incluem empréstimos, financiamentos e debêntures (nota explicativa nº 20), instrumentos financeiros derivativos (nota explicativa nº 6) e fornecedores e operações de risco sacado (nota explicativa nº 21).

Mensuração subsequente

Para fins de mensuração subsequente, os passivos financeiros são clas-

sificados em duas categorias: (i) passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado; ou (ii) passivos financeiros ao custo amortizado.

Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado

Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado incluem passivos financeiros para negociação e passivos financeiros designados no reconhecimento inicial ao valor justo por meio do resultado.

Passivos financeiros são classificados como mantidos para negociação se forem incorridos para fins de recompra no curto prazo. Essa categoria também inclui instrumentos financeiros derivativos contratados pela Companhia que não são designados como instrumentos de *hedge* nas relações de *hedge* definidas pelo CPC 38 / IAS 39 – *Financial Instruments*. Derivativos embutidos separados também são classificados como mantidos para negociação a menos que sejam designados como instrumentos de *hedge* eficazes.

Ganhos e perdas em passivos para negociação são reconhecidos na demonstração do resultado.

Ganhos e perdas em passivos para negociação são reconhecidos na demonstração do resultado.

Passivos financeiros são classificados como mantidos para negociação se forem incorridos para fins de recompra no curto prazo. Essa categoria também inclui instrumentos financeiros derivativos contratados pela Companhia que não são designados como instrumentos de *hedge* nas relações de *hedge* definidas pelo CPC 38 / IAS 39 – *Financial Instruments*. Derivativos embutidos separados também são classificados como mantidos para negociação a menos que sejam designados como instrumentos de *hedge* eficazes.

Passivos financeiros ao custo amortizado

Esta é a categoria mais relevante para a Companhia e suas controladas. Após o reconhecimento inicial, empréstimos e financiamentos contraídos e concedidos sujeitos a juros são mensurados subsequentemente pelo custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetiva. Ganhos e perdas são reconhecidos no resultado quando os passivos são baixados, bem como pelo processo de amortização da taxa de juros efetiva.

O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer prêmio ou desconto na aquisição e taxas ou custos que são parte integrante do método da taxa de juros efetiva. A amortização pelo método da taxa de juros efetiva é incluída como despesa financeira na demonstração do resultado.

Essa categoria geralmente se aplica a empréstimos e financiamentos concedidos e contraídos, sujeitos a juros, inclusos na nota explicativa nº 20.

Desreconhecimento

Um passivo financeiro é baixado quando a obrigação sob o passivo é liquidada, cancelada ou expirada. Quando um passivo financeiro existente é substituído por outro do mesmo mutuante em termos substancialmente diferentes, ou os termos de um passivo existente são substancialmente modificados, tal troca ou modificação é tratada como o desreconhecimento do passivo original e o reconhecimento de um novo passivo. A diferença nos respectivos valores contábeis é reconhecida na demonstração do resultado.

Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é apresentado no balanço patrimonial se houver um direito legal atualmente exequível para compensar os valores reconhecidos e houver uma intenção de liquidar em uma base líquida, para simultaneamente realizar os ativos e liquidar o passivo.

A compensação de instrumentos financeiros também é aplicada sobre saldos bancários sujeitos ao sistema de gestão central de tesouraria (*cash pooling*) instituídos junto a instituição financeira, no qual as posições em contas correntes da Companhia e suas controladas (incluindo saldos descobertos) são compensadas uma vez que a Companhia possui um direito legalmente executável para realizar a liquidação pelo montante líquido e tem a intenção de liquidar as posições em bases líquidas.

3.6.3 INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS

As operações com instrumentos financeiros derivativos, contratadas pela Companhia e por suas controladas, consistem de swap e compra a termo de moeda (*Non-Deliverable Forward* ou "NDF"), que visam exclusivamente à proteção contra riscos cambiais associados a posições no balanço patrimonial, aquisição de insumos e ativo imobilizado, exportações previstas, além dos fluxos de caixa dos aportes de capital nas controladas projetados em moedas estrangeiras.

São mensurados ao seu valor justo, com as variações registradas contra o resultado do exercício, exceto quando designados em uma contabilidade de hedge de fluxo de caixa, cujas variações no valor justo são registradas na rubrica de "Outros resultados abrangentes".

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos é calculado pelas tesourarias da Companhia e suas controladas com base nas informações de cada operação contratada e nas respectivas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações financeiras, tais como taxas de juros e câmbio.

Para fins de contabilidade de hedge, os hedges são classificados como: (i) hedges de valor justo quando protegem a exposição às mudanças no valor justo de um ativo ou passivo reconhecido ou de um compromisso firme não reconhecido; (ii) hedges de fluxo de caixa ao cobrir a exposição à variabilidade nos fluxos de caixa que seja atribuível a um risco particular associado a um ativo ou passivo reconhecido ou a uma transação prevista altamente provável ou ao risco de moeda estrangeira em um compromisso firme não reconhecido; ou (iii) hedge de um investimento líquido em uma operação estrangeira.

Mesmo com a adoção do CPC 48 / IFRS 9, a Companhia e suas controladas optaram por manter a prática de hedge accounting de acordo com o CPC 38 / IAS 39, de acordo com o método de transição previsto no item 7.2.21 do CPC 48 / IFRS 9.

No início de uma relação de *hedge*, a Companhia e suas controladas designam formalmente e documentam a relação de hedge à qual pretendem aplicar a contabilidade de hedge e o objetivo e estratégia de gerenciamento de risco para realizar o *hedge*.

A documentação inclui a identificação do instrumento de cobertura, o item coberto, a natureza do risco que está sendo coberto e como a Companhia irá avaliar a eficácia das mudanças no valor justo do instrumento de cobertura em compensar a exposição a mudanças no valor justo ou caixa do item coberto, fluxos atribuíveis ao risco cober-

to. Espera-se que esses hedges sejam altamente eficazes na obtenção de alterações de compensação no valor justo ou fluxos de caixa e são avaliados em uma base contínua para determinar se realmente foram altamente eficazes ao longo dos períodos de relatório financeiro para os quais foram designados.

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, a Companhia e suas controladas não realizaram operações de *hedge* de valor justo ou de investimento líquido. Hedges de fluxo de caixa que atendem a todos os critérios de qualificação para contabilidade de hedge são contabilizados conforme descrito abaixo.

Hedge de fluxo de caixa

Consiste em fornecer proteção contra a variação nos fluxos de caixa atribuível a um risco particular associado com um ativo ou passivo reconhecido ou uma transação prevista altamente provável e que possa afetar o resultado.

A parte efetiva das mudanças no valor justo dos derivativos que for designada e qualificada como *hedge* de fluxo de caixa é reconhecida em outros resultados abrangentes e acumulada nas rubricas "Ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa" e "efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa". Em um "*hedge* de fluxo de caixa", a parcela efetiva do ganho ou perda do instrumento de *hedge* é reconhecida diretamente no patrimônio líquido em outros resultados abrangentes, enquanto a parte inefetiva do *hedge* é reconhecida imediatamente no resultado financeiro.

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, a Companhia e suas controladas utilizaram de instrumentos financeiros derivativos, sendo aplicado a contabilidade de "*hedge* de fluxo de caixa" conforme divulgado na nota explicativa nº 6.6, para proteção contra risco de variação de taxas de câmbio relacionados a empréstimos contratados em moeda estrangeira, operações de compra e venda em moeda estrangeira e operações de mútuo entre empresas do grupo, que: (i) sejam altamente correlacionados no que se refere às alterações no valor de mercado do item que estiver sendo protegido, tanto no início quanto ao longo da vida do contrato (efetividade entre 80% e 125%); (ii) possuam documentação da operação, do risco objeto de *hedge*, do processo de gerenciamento de risco e da metodologia utilizada na avaliação da efetividade; e (iii) sejam considerados efetivos na redução do risco associado à exposição a ser protegida. Sua contabilização possibilita a aplicação da metodologia de contabilidade de proteção (*hedge accounting*) com efeito da mensuração do seu valor justo no patrimônio líquido e sua realização no resultado em rubrica correspondente ao item protegido.

A contabilização de *hedge* é descontinuada quando a Companhia e suas controladas cancelam a relação de *hedge*, o instrumento de *hedge* vence ou é vendido, rescindido ou executado, ou não se qualifica mais como contabilização de *hedge*. Quaisquer ganhos ou perdas reconhecidas em outros resultados abrangentes e acumulados no patrimônio líquido àquela data permanecem no patrimônio líquido e são reconhecidos quando a transação prevista for finalmente reconhecida na demonstração do resultado.

Se uma transação prevista resultar no reconhecimento subsequente de um ativo ou passivo não financeiro, o ganho ou perda acumulado em outros resultados abrangentes é reclassificado para o resultado durante o mesmo exercício em que o ativo não financeiro adquirido ou passivo não financeiro assumido impacta o resultado. Por exemplo, quando o ativo não financeiro é depreciado ou vendido.

3

Por outro lado, se uma transação prevista resultar no reconhecimento subsequente de um ativo ou passivo financeiro, o ganho ou perda acumulado em outros resultados abrangentes é reclassificado para o resultado durante o mesmo período em que o ativo financeiro adquirido ou passivo financeiro assumido impacta o resultado. Por exemplo, quando a receita ou despesa financeira é reconhecida.

Quando não se espera mais que a transação prevista ocorra, os ganhos ou as perdas acumulados e diferidos no patrimônio líquido são reconhecidos imediatamente na demonstração do resultado.

A Companhia e suas controladas verificam, ao longo de toda a duração do *hedge*, a efetividade de seus instrumentos financeiros derivativos, bem como suas alterações de valor justo.

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019 não houve perdas relacionadas à parte não efetiva reconhecidas no resultado do exercício. Os valores justos dos instrumentos financeiros derivativos estão divulgados na nota explicativa nº 6.6.

3.7 CONTAS A RECEBER

As contas a receber correspondem aos valores a receber pela venda de mercadorias e serviços no curso normal das atividades da Companhia e suas controladas e são reconhecidas na medida em que a contraprestação que é incondicional for devida pelo cliente (ou seja, apenas a passagem do tempo é necessária antes do pagamento da contraprestação ser devido).

3.8 ESTOQUES

Os estoques são avaliados pelo menor valor entre o seu custo médio e o valor líquido realizável. O valor realizável líquido é o preço de venda estimado no curso normal dos negócios, menos os custos estimados de conclusão e os custos estimados necessários para realizar a venda.

A Companhia e suas controladas consideram em sua provisão para perdas nos estoques os seguintes componentes: 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, registrados como "Custo dos produtos vendidos".

3.9 CRÉDITOS DE CARBONO - PROGRAMA CARBONO NEUTRO

Em 2007, a Companhia e suas controladas assumiram com seus colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas o compromisso de ser uma empresa Carbono Neutro, que consiste em neutralizar suas emissões de Gases do Efeito Estufa, em sua cadeia completa de produção, desde a extração das matérias-primas até o pós-consumo. Esse compromisso, que no presente momento refere-se exclusivamente às operações da marca Natura, não é uma obrigação legal, já que o Brasil não apresenta meta de redução, mesmo sendo um país signatário do Protocolo de Quioto, por isso é considerado uma obrigação construtiva, conforme o CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes (IAS 37 - *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*), que determina o reconhecimento de uma provisão nas demonstrações financeiras se esta for passível de desembolso e mensurável.

O passivo é estimado através dos inventários auditados de emissão de carbono realizados anualmente e valorizado a valor justo com base no

preço de mercado para aquisição de certificados de neutralização. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo registrado no passivo na rubrica "Outros passivos não circulantes" (vide nota explicativa nº 24), refere-se ao total das emissões de carbono do exercício de 2007 a 2020 que ainda não foram neutralizadas através dos projetos correspondentes, portanto, não há efetivação do certificado de carbono.

A Companhia e suas controladas optaram por realizar aquisições de créditos de carbono por meio de investimentos em projetos com benefícios socioambientais oriundos do mercado voluntário. Dessa forma, os gastos incorridos gerarão créditos de carbono após a finalização ou maturação desses projetos. Tais gastos foram registrados ao valor justo como "Outros ativos circulantes" (vide nota explicativa nº 15).

No momento em que os respectivos certificados de carbonos são efetivamente entregues à Companhia e suas controladas, a obrigação de ser Carbono Neutro é efetivamente cumprida, portanto, os saldos de ativos são compensados com os saldos de passivos.

A diferença entre os saldos de ativo e de passivo em 31 de dezembro de 2020 refere-se ao valor de caixa desembolsado antecipadamente para investimento em projetos que estão em andamento e, por isso ainda não estão disponíveis para neutralização das emissões e compensação do passivo.

3.10 IMOBILIZADO

Imobilizados são mensurados ao custo de aquisição e/ou construção, acrescido de juros capitalizados durante o período de construção, quando aplicável para casos de ativos qualificáveis, e reduzido pela depreciação acumulada e pelas perdas por *impairment*, quando aplicável. Métodos de depreciação, vidas úteis e valores residuais são revisados a cada data de relatório e ajustados, se apropriado.

Terrenos não são depreciados. A depreciação dos demais ativos é calculada para reduzir o custo de itens do imobilizado menos seus valores residuais estimados, usando o método linear ao longo da vida útil e é reconhecida na demonstração do resultado. A vida útil estimada dos bens está mencionada na nota explicativa nº 17.

Os ganhos e as perdas em alienações são apurados comparando-se o valor da venda com o valor residual contábil e são reconhecidos na demonstração do resultado na rubrica "Outras Receitas (Despesas) Operacionais, Líquidas".

Os gastos subsequentes são capitalizados somente se for provável que os benefícios econômicos futuros associados aos gastos fluirão para a Companhia e suas controladas.

3.11 ATIVOS INTANGÍVEIS

Ativos intangíveis adquiridos separadamente são mensurados no reconhecimento inicial ao custo. O custo de ativos intangíveis adquiridos em uma combinação de negócios corresponde ao valor justo na data de aquisição. Após o reconhecimento inicial, os ativos intangíveis são registrados ao custo menos qualquer amortização acumulada e perdas por redução ao valor recuperável acumuladas. Os intangíveis gerados internamente, excluindo custos de desenvolvimento capitalizados, não são capitalizados e os gastos relacionados são refletidos no resultado do período em que são incorridos.

A vida útil dos ativos intangíveis é avaliada como definida ou indefinida.

Ativos intangíveis com vida definida são amortizados ao longo da vida útil

econômica e avaliados quanto à redução ao valor recuperável sempre que houver indicação de que o ativo intangível possa estar com redução ao valor recuperável. O período de amortização e o método de amortização para um ativo intangível com vida útil definida são revisados no mínimo no final de cada período de relatório. Mudanças na vida útil esperada ou no padrão esperado de consumo dos benefícios econômicos futuros incorporados ao ativo são consideradas como modificações no período ou método de amortização, conforme apropriado, e são tratadas como mudanças nas estimativas contábeis. A despesa de amortização de ativos intangíveis com vida definida é reconhecida na demonstração do resultado na categoria de despesa que seja consistente com a função dos ativos intangíveis.

Ativos intangíveis com vida útil indefinida não são amortizados, mas são submetidos a teste anual de redução ao valor recuperável, e quando as circunstâncias indicam que o valor contábil pode ser prejudicado, individualmente ou no nível da UGC. A avaliação da vida indefinida é revisada anualmente para determinar se a vida indefinida continua a ser suportável. Caso contrário, a mudança na vida útil de indefinida para definida é feita de forma prospectiva.

Um ativo intangível é baixado na alienação (ou seja, na data em que o receptor do ativo obtém o controle) ou quando nenhum benefício econômico futuro é esperado do seu uso ou alienação. Qualquer ganho ou perda resultante da baixa do ativo (calculado como a diferença entre o valor líquido da venda e o valor contábil do ativo) é incluído na demonstração do resultado em "Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas".

As principais classes de intangíveis são detalhadas a seguir:

3.11.1 SOFTWARE

As licenças de programas de computador (software) e de sistemas de gestão empresarial adquiridas são capitalizadas e amortizadas conforme as vidas úteis descritas na nota explicativa nº 18 e os gastos associados à manutenção são reconhecidos como despesas quando incorridos.

Os gastos com aquisição e implementação de sistemas de gestão empresarial são capitalizados como ativo intangível quando o ativo é identificado, quando há evidências de geração de benefícios econômicos futuros e quando o ativo é controlado pela Companhia e suas controladas, considerando sua viabilidade econômica e tecnológica. Os gastos com desenvolvimento de software reconhecidos como ativos são amortizados pelo método linear ao longo de sua vida útil estimada. As despesas relacionadas à manutenção de software são reconhecidas no resultado do exercício quando incorridas.

3.11.2 MARCAS E PATENTES

As marcas e patentes adquiridas separadamente são demonstradas pelo custo histórico. As marcas e patentes adquiridas em uma combinação de negócios são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição. Para as marcas e patentes com vida útil definida, a amortização é calculada pelo método linear, com base nas taxas demonstradas na nota explicativa nº 18.

3.11.3 RELACIONAMENTOS COM CLIENTES VAREJISTAS, FRANQUEADOS, SUBFRANQUEADOS E REPRESENTANTES

Os relacionamentos com clientes varejistas, franqueados, subfranqueados e representantes adquiridos em combinação de negócios são re-

conhecidos pelo valor justo na data da aquisição e sua amortização é calculada pelo método linear, com base nas taxas demonstradas na nota explicativa nº 18.

3.11.4 FUNDOS DE COMÉRCIO COM VIDA ÚTIL DEFINIDA

Os fundos de comércio com vida útil definida são registrados pelo custo de aquisição e amortizados pelo método linear durante o prazo de locação, conforme demonstrados na nota explicativa nº 18.

3.11.5 TECNOLOGIAS DESENVOLVIDAS

As tecnologias desenvolvidas compreendem a tecnologia para o desenvolvimento de produtos (incluindo fórmulas, dados de rotulagem, processos de fabricação, aprovações regulatórias, embalagens de produtos e *designs*), oriunda de operações de combinações de negócios, e são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição e sua amortização é calculada pelo método linear, com base nas taxas demonstradas na nota explicativa nº 18.

3.12 IMPAIRMENT DE ATIVOS NÃO FINANCEIROS

A Companhia e suas controladas avaliam, a cada data de balanço, se existe uma indicação de que um ativo pode ter redução ao valor recuperável. Se houver qualquer indicação, ou quando o teste anual de *impairment* de um ativo for necessário, a Companhia e suas controladas estimam o valor recuperável do ativo. O valor recuperável de um ativo é o maior entre o valor justo de um ativo ou UGC menos os custos de alienação e seu valor em uso. O valor recuperável é determinado para um ativo individual, a menos que o ativo não gere entradas de caixa que sejam amplamente independentes de outros ativos ou grupos de ativos. Quando o valor contábil de um ativo ou a UGC ultrapassam seu valor recuperável, o ativo é considerado deteriorado e é baixado para seu valor recuperável.

Na avaliação do valor em uso, os fluxos de caixa futuros estimados são descontados ao seu valor presente usando uma taxa de desconto antes de impostos que reflète o custo médio ponderado de capital da controlada na qual a UGC opera, e que reflète as percepções atuais de participantes de mercado.

A Companhia baseia seu cálculo de *impairment* nos orçamentos e cálculos de projeção mais recentes, que são preparados separadamente para cada uma das unidades geradoras de caixa da Companhia e suas controladas às quais os ativos individuais estão alocados. Esses orçamentos e cálculos de projeção geralmente cobrem um período de cinco anos. Uma taxa de crescimento de longo prazo é calculada e aplicada para projetar fluxos de caixa futuros após o quinto ano.

As perdas por *impairment* são reconhecidas na demonstração do resultado em categorias de despesas consistentes com a função do ativo deteriorado.

Para os ativos excluindo o *goodwill*, é efetuada uma avaliação em cada data de balanço para determinar se existe uma indicação de que as perdas por *impairment* anteriormente reconhecidas já não existem ou diminuiriam. Se houver tal indicação, a Companhia estima o valor recuperável do ativo ou da UGC. Uma perda por *impairment* anteriormente reconhecida é revertida apenas se houver uma mudança nas premissas usadas para determinar o valor recuperável do ativo desde que a última perda por *impairment* foi reconhecida. A reversão é limitada de forma que o valor contábil do ativo não exceda seu valor recuperável, nem exceda o va-

lor contábil que teria sido apurado, líquido de depreciação, caso nenhuma perda por *impairment* tivesse sido reconhecida para o ativo em anos anteriores. Essa reversão é reconhecida na demonstração do resultado.

O *goodwill* é testado para *impairment* anualmente em 31 de dezembro e quando as circunstâncias indicarem que o valor contábil pode estar deteriorado.

O *impairment* é determinado para o *goodwill* através da avaliação do valor recuperável de cada UGC (ou grupo de UGC) a que o ágio se refere. Quando o valor recuperável da UGC for menor que seu valor contábil, é reconhecida uma perda por redução ao valor recuperável. As perdas por *impairment* relativas ao *goodwill* não podem ser revertidas em períodos futuros.

Os ativos intangíveis com vida útil indefinida são testados para *impairment* anualmente em 31 de dezembro no nível da UGC, conforme apropriado, e quando as circunstâncias indicarem que o valor contábil pode estar deteriorado.

3.13 ARRENDAMENTOS

A Companhia e suas controladas aplicaram, a partir de 1º de janeiro de 2019, o CPC 06(R2) - Arrendamentos / IFRS16 - Leases, que introduziu um único modelo de arrendamento, substituindo o conceito de classificação entre arrendamento mercantil operacional e financeiro (anteriormente de acordo com a IAS 17 - Leases / CPC 06 (R1) - Arrendamentos), que era aplicado pela Companhia e suas subsidiárias até 31 de dezembro de 2018.

A Companhia e suas controladas avaliam no início do contrato se ele é, ou contém, um arrendamento. Ou seja, se o contrato confere o direito de controlar o uso de um ativo identificado por um período em troca de contraprestação. A Companhia e suas controladas (como arrendatária) aplicam uma abordagem única de reconhecimento e mensuração para todos os arrendamentos, exceto para os de curto prazo e arrendamentos de ativos de baixo valor. A Companhia e suas controladas reconhecem passivos de arrendamento para fazer pagamentos de arrendamento e ativos de direito de uso que representam o direito de usar os ativos subjacentes.

3.13.1 ATIVO DE DIREITO DE USO

Os ativos de direito de uso são reconhecidos na data de início do arrendamento (ou seja, a data em que o ativo subjacente está disponível para uso). Os ativos de direito de uso são mensurados ao custo, deduzido de qualquer depreciação acumulada e perdas por redução ao valor recuperável, e ajustados para qualquer remensuração de passivos de arrendamento. O custo dos ativos de direito de uso inclui o valor dos passivos reconhecidos, custos diretos iniciais incorridos e pagamentos de arrendamento feitos na data de início ou antes, menos quaisquer incentivos de arrendamento recebidos. Os ativos de direito de uso são depreciados pelo método linear pelo menor entre o prazo do arrendamento e a vida útil estimada dos bens, divulgados na nota explicativa nº 19.

Os ativos de direito de uso também estão sujeitos a *impairment*, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.12.

3.13.2 PASSIVO DE ARRENDAMENTO

Na data de início do arrendamento, a Companhia e suas controladas reconhecem os passivos mensurados pelo valor presente dos pagamentos

do arrendamento a serem feitos durante o prazo. Os pagamentos do arrendamento incluem pagamentos fixos menos quaisquer incentivos de arrendamento a receber, pagamentos variáveis de arrendamento que dependem de um índice ou taxa e valores que se espera que sejam pagos sob as garantias de valor residual. Os pagamentos do arrendamento também incluem o preço de exercício de uma opção de compra razoavelmente certa a ser exercida pela Companhia e suas controladas, e o pagamento de multas pelo término do arrendamento, se o prazo refletir o exercício da opção pela Companhia.

Os pagamentos variáveis de arrendamento que não dependem de índice ou taxa são reconhecidos como despesa (a menos que sejam incorridos para produzir estoques) no período em que ocorre o evento ou condição que deu origem ao pagamento.

Ao calcular o valor presente dos pagamentos do arrendamento, a Companhia e suas controladas usam sua taxa incremental de empréstimo na data de início do arrendamento, pois a taxa de juros implícita no arrendamento não é imediatamente determinável. Após a data de início, o valor do passivo de arrendamento é aumentado para refletir o acréscimo de juros e reduzido pelos pagamentos de arrendamento efetuados. Além disso, o valor contábil dos passivos do arrendamento é reavaliado se houver uma modificação, uma mudança no prazo do arrendamento, uma mudança nos pagamentos de arrendamento (ou seja, mudanças nos pagamentos futuros resultantes de uma mudança em um índice ou taxa usada para determinar tal pagamento de arrendamento) ou uma mudança na avaliação de uma opção de compra do ativo subjacente.

Os passivos de arrendamento da Companhia e suas controladas estão divulgados na nota explicativa nº 19.

3.13.3 ARRENDAMENTOS DE CURTO PRAZO E DE ATIVOS DE BAIXO VALOR

A Companhia e suas controladas aplicam a isenção de reconhecimento de arrendamento de curto prazo para seus arrendamentos de curto prazo, independentemente da sua natureza (ou seja, aqueles arrendamentos que têm um prazo de arrendamento de 12 meses ou menos a partir da data de início e não contém uma opção de compra). A Companhia também aplicou a isenção de reconhecimento de arrendamentos de ativos de baixo valor para arrendamentos que, de acordo com sua política, sejam considerados de baixo valor, independentemente de sua natureza. Os pagamentos de arrendamentos em arrendamentos de curto prazo e arrendamentos de ativos de baixo valor são reconhecidos como despesa pelo método linear durante o prazo do arrendamento.

3.14 ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA E OPERAÇÕES DESCONTINUADAS

A Companhia e suas controladas classificam os ativos não circulantes e os grupos de alienação como mantidos para venda se seus valores contábeis forem recuperados, principalmente, por meio de uma transação de venda, e não por meio do uso contínuo. Ativos não circulantes e grupos para alienação classificados como mantidos para venda, são mensurados pelo menor valor entre o valor contábil e o valor justo menos os custos de venda. Os custos de venda são os custos incrementais diretamente atribuíveis à alienação de um ativo (ou grupo de alienação), excluindo despesas financeiras e despesas de impostos sobre a renda.

Os critérios de classificação de títulos mantidos para venda são considerados atendidos somente quando a venda é altamente provável e o ativo

(ou grupo para alienação) está disponível para venda imediata em sua condição atual. As ações necessárias para concluir a venda devem indicar que é improvável que mudanças significativas na venda sejam feitas ou que a decisão de vender seja retirada. A administração deve estar comprometida com o plano de venda do ativo e com a expectativa de que a venda seja concluída no prazo de um ano a partir da data da classificação.

O imobilizado e os ativos intangíveis não são depreciados ou amortizados uma vez classificados como mantidos para venda. Os ativos e passivos classificados como mantidos para venda são apresentados separadamente como itens circulantes no balanço patrimonial.

Um grupo para alienação se qualifica como operação descontinuada se for um componente de uma entidade que foi alienada ou está classificada como mantida para venda e: (i) representa uma importante linha separada de negócios ou área geográfica de operações; (ii) faz parte de um único plano coordenado para alienar uma importante linha separada de negócios ou área geográfica de operações; ou (iii) seja controlada adquirida exclusivamente com o objetivo de revenda.

As operações descontinuadas são excluídas dos resultados das operações continuadas e são apresentadas em um único valor como lucro ou prejuízo após os impostos das operações descontinuadas na demonstração do resultado.

Os montantes apresentados como mantidos para venda e operações descontinuadas são oriundos do processo de combinação de negócios da Avon. Estes montantes referem-se à descontinuidade das operações da adquirida na América do Norte e refletem os custos incorridos na resolução de contingências associadas a essa operação. A Companhia apresenta estes efeitos como parte de suas operações descontinuadas uma vez que considera as operações descontinuadas da controlada Avon como uma extensão da Companhia e por avaliar que esta apresentação representa de forma fidedigna a essência da transação associada.

3.15 CUSTOS DE EMPRÉSTIMOS

Custos de empréstimos relacionados com a aquisição, construção ou a produção de um ativo que necessariamente requer um tempo significativo para ser concluso para fins de uso ou venda são capitalizados como parte do custo do correspondente ativo. Todos os demais custos de empréstimos são registrados como despesa no período em que são incorridos. Custos de empréstimo compreendem juros e outros custos incorridos por uma entidade relativos ao empréstimo.

3.16 FORNECEDORES PARTICIPANTES DE OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"

A Companhia e suas controladas entram em uma operação de risco sacado (*supply chain finance*) com uma instituição financeira com o intuito de facilitar os procedimentos administrativos para que os fornecedores adiantem recebíveis relacionados às compras de rotina da Companhia e suas controladas. Nesta operação, a instituição financeira se oferece separadamente para pagar antecipadamente ao nosso fornecedor em troca de um desconto e, quando contratado entre o banco e o fornecedor (a decisão de aderir a esta transação é única e exclusivamente do fornecedor), a Companhia e suas controladas pagam à instituição financeira na data de pagamento original o valor nominal total da obrigação originária.

Esta operação não altera os valores, natureza e tempestividade do passivo (incluindo prazos, preços e condições previamente pactuados) e não

afeta a Companhia nem suas controladas com os encargos financeiros praticados pela instituição financeira, ao realizar uma análise criteriosa de fornecedores por categoria. Não há nenhuma garantia concedida pela Companhia.

Adicionalmente, os pagamentos realizados pela Companhia representam compras de bens e serviços, são diretamente relacionados às faturas dos fornecedores e não alteram os fluxos de caixa da Companhia. Dessa forma, a Companhia e suas controladas continuam reconhecendo o passivo como "Fornecedores" e essas transações são apresentadas em atividades operacionais nas demonstrações dos fluxos de caixa.

3.17 PROVISÕES PARA RISCOS

Provisões são reconhecidas quando a Companhia e suas controladas têm uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. As provisões são quantificadas ao valor presente do desembolso esperado para liquidar a obrigação, sendo utilizada a taxa adequada de desconto de acordo com os riscos relacionados ao passivo.

As provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são atualizadas monetariamente até o final do período de relatório para cobrir perdas prováveis, com base na natureza do risco e na opinião dos consultores jurídicos da Companhia.

Os ativos contingentes não são reconhecidos pela Companhia e somente são divulgados, caso haja provável recebimento de benefícios econômicos. Se for praticamente certo que os benefícios econômicos serão recebidos, o ativo e o correspondente ganho são registrados nas demonstrações financeiras do exercício correspondente à mudança na estimativa.

Um passivo contingente reconhecido em uma combinação de negócios é inicialmente mensurado pelo seu valor justo. Posteriormente, é mensurado pelo maior entre o valor que seria reconhecido de acordo com os requisitos de provisões acima ou o valor inicialmente reconhecido menos (quando apropriado) a amortização acumulada reconhecida de acordo com os requisitos de reconhecimento de receita.

3.18 IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL CORRENTES E DIFERIDOS

Os ativos e passivos de imposto de renda corrente são mensurados pelo valor que se espera que seja recuperado ou pago às autoridades fiscais com base nas alíquotas e leis tributárias usadas para calcular o valor, são aquelas que foram promulgadas ou substancialmente promulgadas na data do balanço nos países onde a Companhia opera e gera lucro tributável. A Companhia avalia, periodicamente e, os tratamentos fiscais assumidos nas apurações dos tributos sobre o lucro com relação às situações em que a regulamentação fiscal aplicável dá margem a interpretações que podem ser diversas e considera se é provável que a autoridade fiscal aceitará o tratamento fiscal incerto. A Companhia avalia os saldos destes tributos com base no valor mais provável ou no valor esperado, dependendo de qual método é avaliado como aquele que fornece a melhor previsão da resolução da incerteza.

No Brasil, incluem o imposto de renda pessoa jurídica ("IRPJ") e a contribuição social sobre o lucro líquido ("CSLL"), que são calculados com base no lucro tributável, aplicando-se a alíquota de 15% mais adicional de 10% sobre o lucro tributável que exceda R\$ 240 para IRPJ e 9% para CSLL e considera a

compensação de prejuízos fiscais, limitada a 30% do lucro tributável anual. O lucro tributável reflete o lucro antes dos impostos ajustado por itens não tributáveis e não dedutíveis (itens temporários e permanentes).

Os impostos diferidos representam débitos e créditos fiscais sobre diferenças temporárias entre a base fiscal e a base contábil de ativos e passivos sobre prejuízos fiscais acumulados. Impostos diferidos ativos e passivos são classificados como "não circulantes" conforme requerido pelo CPC 32 - Tributos sobre o lucro (IAS 12 - *Income Taxes*).

O valor contábil dos impostos diferidos ativos é revisado a cada data de balanço e reduzido na extensão em que não é mais provável que lucros tributáveis estarão disponíveis para permitir que todo ou parte do ativo fiscal diferido seja utilizado. Ativos fiscais diferidos não reconhecidos são reavaliados a cada data de balanço e são reconhecidos na extensão em que se torna provável que lucros tributáveis futuros permitirão que os ativos fiscais diferidos sejam recuperados.

Ativos e passivos fiscais diferidos são mensurados à taxa de imposto que é esperada de ser aplicável no ano em que o ativo será realizado ou o passivo liquidado, com base nas taxas de imposto (e lei tributária) que foram promulgadas na data do balanço e refletem as incertezas relacionadas a estes tributos, quando aplicável.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são compensados se existir um direito legal exequível de compensar os passivos fiscais com os ativos fiscais, e se estiverem relacionados aos impostos lançados pela mesma autoridade fiscal sob a mesma entidade tributável. Portanto, para fins de apresentação, os saldos de ativos e passivos fiscais, estão sendo divulgados separadamente.

3.19 EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

São reconhecidos, inicialmente, pelo valor justo, líquido dos custos da transação incorridos e são, subsequentemente, mensurados pelo custo amortizado. Qualquer diferença entre os valores captados e liquidados, é reconhecida na demonstração do resultado, utilizando o método da taxa efetiva de juros durante o período em que os empréstimos e financiamentos estejam em aberto.

Os custos de empréstimos e financiamentos, seja específico ou não, que sejam diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de um ativo qualificável de acordo com a política da Companhia, são capitalizados como parte do custo do ativo quando for provável que resultará em benefícios econômicos futuros para a entidade e que tais custos possam ser mensurados com confiança. Demais custos de empréstimos são reconhecidos como despesa no período em que são incorridos.

3.20 BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

3.20.1 BENEFÍCIOS DE CURTO PRAZO

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são reconhecidas como despesas de pessoal conforme o correspondente serviço seja prestado. O passivo é reconhecido pelo montante do pagamento esperado caso a Companhia tenha uma obrigação presente legal ou construtiva de pagar esse montante em função de serviços passados prestado pelo empregado no passado e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável.

3.20.2 PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

A Companhia e suas controladas reconhecem um passivo e uma despesa

de participação nos resultados com base em critérios que considera o lucro atribuível aos acionistas e vinculado a metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício.

3.20.3 PLANOS DE CONTRIBUIÇÃO DEFINIDA

As obrigações por contribuições aos planos de contribuição definida são reconhecidas na demonstração do resultado como despesas com pessoal quando os serviços relacionados são prestados pelos empregados. As contribuições pagas antecipadamente são reconhecidas como um ativo na extensão em que um reembolso de caixa ou uma redução em pagamentos futuros seja possível.

3.20.4 PLANOS DE BENEFÍCIO DEFINIDO

A obrigação líquida da Companhia para os planos de benefício definido (aposentadoria e assistência médica pós-emprego) é calculada para cada um dos planos com base na estimativa do valor do benefício futuro que os beneficiados receberão como retorno pelos serviços prestados em exercícios anteriores. Esse valor é descontado ao seu valor presente e é apresentado líquido do valor justo de quaisquer ativos do plano. O cálculo da obrigação de plano de benefício definido é realizado anualmente por um atuário qualificado utilizando o método de crédito unitário projetado. Quando o cálculo resulta em um potencial ativo para a Companhia, o ativo a ser reconhecido é limitado ao valor presente dos benefícios econômicos disponíveis na forma de reembolsos futuros do plano ou redução nas futuras contribuições ao plano. Para calcular o valor presente dos benefícios econômicos são levadas em consideração quaisquer exigências mínimas de custeio aplicáveis.

O custo do serviço corrente e os juros de apropriação do valor presente do passivo são reconhecidos na demonstração do resultado e os ganhos e perdas atuariais gerados pela remensuração do passivo, em decorrência de alterações de premissas atuariais são reconhecidos em "Outros Resultados Abrangentes". Na ocorrência de alterações ou reduções do plano, os efeitos do custo do serviço passado são reconhecidos na demonstração do resultado na data da ocorrência.

3.21 PAGAMENTO BASEADO EM AÇÕES

A Companhia oferece a seus executivos planos de participações com base em ações, liquidados exclusivamente com as suas próprias ações.

- i) Plano de outorga de opções de compra de ações;
- ii) Programa de outorga de ações restritas; e
- iii) Programa de aceleração da estratégia.

Os planos são mensurados pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo, a Companhia utiliza um método de valorização apropriado cujos detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 29.1.

O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido, em conjunto com um correspondente aumento no patrimônio líquido à rubrica "Capital adicional integralizado", ao longo do período em que a condição de serviço é cumprida, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao prêmio (data de aquisição). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição foi cumprido e a melhor estimativa da Companhia do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do exercício é registrada na rubrica de "despesa com vendas ou admi-

nistrativas", dependendo onde o departamento a qual o colaborador está alocado.

Para o plano de outorga de opções de compra de ações e o programa de aceleração da estratégia, mesmo com a expiração do prazo de exercício, a despesa reconhecida não é revertida, pois o direito foi adquirido pelos executivos.

Quando um prêmio de liquidação com instrumentos patrimoniais é cancelado (exceto quando o cancelamento ocorra por perda do direito ao instrumento patrimonial por não atender às condições de concessão), este é tratado como se tivesse sido adquirido na data do cancelamento, e qualquer despesa não reconhecida do prêmio é registrada imediatamente. Isso inclui qualquer prêmio que a Companhia ou a contraparte tenham a opção de não cumprir a obrigação de não aquisição. Todos os cancelamentos de transações liquidadas com títulos patrimoniais são tratados da mesma forma.

O efeito de diluição das opções em aberto é refletido como diluição de ação adicional no cálculo do resultado por ação diluído (nota explicativa nº 32).

3.22 DIVIDENDOS E JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO

A proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio efetuada pela Administração que estiver dentro da parcela equivalente ao dividendo mínimo obrigatório é registrada como passivo circulante no grupo "Dividendos e juros sobre o capital próprio", por ser considerada como uma obrigação legal prevista no estatuto social da Companhia; entretanto, a parcela dos dividendos que exceder os dividendos mínimos obrigatório, declarada pela Administração após a data do balanço a que se referem às demonstrações financeiras, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações financeiras, é registrada na coluna "Dividendo adicional proposto", no patrimônio líquido.

Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

3.23 AÇÕES EM TESOURARIA

Instrumentos patrimoniais próprios da Companhia que são readquiridos (ações de tesouraria) e reconhecidos ao custo de aquisição e deduzidos do patrimônio líquido. Nenhum ganho ou perda é reconhecido na demonstração do resultado na compra, venda, emissão ou cancelamento dos instrumentos patrimoniais próprios da Companhia.

3.24 SUBVENÇÕES E ASSISTÊNCIAS GOVERNAMENTAIS

As subvenções e assistências governamentais são reconhecidas quando há razoável segurança de que o subsídio será recebido e que todas as condições associadas serão atendidas. Quando o subsídio se refere a um item de despesa, é reconhecido como receita em uma base sistemática ao longo dos períodos em que os respectivos custos, pelos quais se destina a compensar, são contabilizados. Quando o subsídio se refere a um ativo, é reconhecido como receita em valores iguais ao longo da vida útil esperada do ativo relacionado.

Os subsídios governamentais recebidos estão relacionados a medidas introduzidas por governos onde a Companhia e suas controladas operam como uma medida para mitigar o impacto da pandemia Covid-19. Esses subsídios referem-se, na sua maioria a auxílio sobre folha de pagamento

resultante de programas de manutenção de emprego ofertados por diferentes jurisdições nas quais a Companhia e suas controladas operam e totalizaram R\$192.686 (antes dos tributos sobre o lucro), reconhecidos na demonstração dos resultados durante o ano de 2020 (não foram recebidos subsídios destas naturezas em 2019). Não existem condições não cumpridas ou contingências associadas a estas subvenções.

3.25 APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES POR SEGMENTO

As informações por segmentos de negócios são apresentadas na nota explicativa nº 26 de modo consistente com o relatório interno fornecido para o principal tomador de decisões operacionais.

O principal órgão tomador de decisões da Companhia, responsável pela definição da alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais é o Conselho de Administração.

Adicionalmente, a Companhia possui um Comitê Operacional do Grupo ("GOC") que reúne os presidentes da Natura & Co, Natura & Co Latam, da Avon International, da The Body Shop e da Aesop, além de representantes de áreas-chave do negócio (Finanças, Recursos Humanos, Estratégia e Desenvolvimento do Negócio, Jurídico, Inovação e Sustentabilidade, Operações e Governança Corporativa), que assessora o Conselho de Administração, tem atribuições, dentre outras, de acompanhar a implementação das estratégias de curto e longo prazos e fazer recomendações ao Conselho de Administração quanto à gestão da Companhia e suas controladas, do ponto de vista do resultado, alocação de recursos entre as unidades de negócios, fluxo de caixa e gestão de talentos.

3.26 RECEITA DE CONTRATO COM CLIENTE

A receita de contrato com cliente é reconhecida quando o controle dos produtos ou serviços é transferido para o cliente por um valor que reflete a contraprestação que as controladas da Companhia esperam ter direito em troca desses produtos ou serviços. As controladas da Companhia concluíram que são o principal em seus contratos de receita.

A Companhia considera se há outras promessas no contrato que são obrigações de desempenho separadas para as quais uma parte do preço da transação precisa ser alocada. Ao determinar o preço da transação, a Companhia considera os efeitos da contraprestação variável, a existência de um componente de financiamento significativo, contraprestação não monetária e contraprestação a pagar ao cliente (se houver).

Abaixo, resumimos a natureza e outras considerações sobre o preço da transação e o momento em que a obrigação de desempenho é cumprida para cada um dos principais fluxos de receita.

3.26.1 VENDAS DIRETAS

A receita de venda é gerada a partir das vendas efetuadas para os(as) Consultores(as) das controladas da Companhia (nossos clientes), mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A receita de venda é reconhecida quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e o(a) Consultor(a) obtiver o controle desse produto.

A receita de venda é gerada e acumulada inicialmente no razão auxiliar de vendas das controladas da Companhia a partir do momento em que

3

o comprovante de despacho é emitido em nome dos clientes. Todavia, como as receitas são registradas contabilmente apenas quando efetivamente ocorre a entrega final dos produtos, efetuamos provisão para eliminar o montante de receitas relativas aos produtos despachados e não recebidos pelos(as) Consultores(as) na data de cada fechamento das demonstrações financeiras.

3.26.2 VENDAS DIRETAS – ENCARGOS E PENALIDADES ADICIONAIS POR ATRASO NO PAGAMENTO

As controladas Natura, Avon e The Body Shop International Limited ("The Body Shop" ou "TBS") cobram de seus clientes (Consultores(as) acréscimos e penalidades por atrasos na liquidação do valor a receber sobre as vendas. Devido ao grau de incerteza no recebimento desses montantes (contraprestação variável), as controladas reconhecem a receita de acréscimo e penalidades por atraso apenas no momento do recebimento dos valores.

3.26.3 VENDAS NO VAREJO

Nas controladas diretas e indiretas responsáveis pelas marcas Natura, Avon, Aesop e TBS, que atuam no mercado varejista, as receitas de vendas são mensuradas com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. Essas receitas de vendas são reconhecidas quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e consumidor obtiver o controle desse produto.

3.26.4 OUTRAS OBRIGAÇÕES DE DESEMPENHO

3.26.4.1 PROGRAMA DE FIDELIDADE (CAMPANHA DE PONTOS)

As controladas da Companhia oferecem campanhas de acúmulo de pontos (programa de fidelidade), que se dá pelo fato da compra dos produtos da Companhia, para serem trocadas (resgatadas) futuramente por produtos. A mensuração dos pontos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado ao programa de fidelidade é diferido e a receita é reconhecida à medida que os pontos são resgatados pelos Consultores(as) para as vendas no varejo e venda direta, ou quando expiram ou não são mais considerados passíveis de resgate. O prazo de validade dos pontos é de até aproximadamente 5 meses (6 ciclos).

3.26.4.2 PROGRAMA DE RECONHECIMENTO DAS CONSULTORAS NATURA E AVON

As controladas da Companhia possuem programas de reconhecimento por desempenho, nas quais premia os(as) Consultores(as) com base em atingimento de metas e marcos. As controladas da Companhia entendem que esse programa de reconhecimento por desempenho possui um valor agregado e, portanto, é considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração dos programas de reconhecimento por desempenho é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos programas de reconhecimento por desempenho é diferido e a receita é reconhecida no momento em que os prêmios são entregues para os(as) Consultores(as) da Companhia.

3.26.4.3 EVENTOS

A Companhia e suas controladas promovem eventos com o objetivo de estimular e congratular os(as) melhores Consultores(as). A Companhia e suas controladas entendem que esses eventos possuem um valor agrega-

do para os(as) Consultores(as), além de gerar uma expectativa para participar nesses eventos. Assim, a Companhia entende que esses eventos são uma obrigação de desempenho. A mensuração dos eventos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos eventos é diferido e a receita é reconhecida no momento em que o evento é realizado.

3.26.4.4 FRANQUIAS (CURSOS, TREINAMENTOS E CONSULTORIAS/ENXOVAL E INAUGURAÇÃO)

A Companhia e suas controladas cobram do franqueado um montante fixo, no início do contrato, sendo que parte desse valor se destina aos cursos, treinamentos e consultorias para capacitar e instruir o franqueado para comercializar os produtos da marca "Natura" e "The Body Shop". Além disso, outra parte desse valor refere-se ao enxoval (produtos específicos a serem utilizados na loja do franqueado) e à inauguração (evento de abertura da loja do franqueado). A Companhia e suas controladas entendem que tais itens representam um direito material e, portanto, foram considerados como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor de mercado desses itens, sendo reconhecida inicialmente como uma receita diferida. No momento da abertura da loja do franqueado, essa receita diferida é apropriada para o resultado do exercício.

3.26.4.5 FRANQUIAS (FUNDO DE PROPAGANDA)

No início do contrato, a Companhia e suas controladas cobram do franqueado um montante fixo, sendo que parte desse valor se destina ao fundo de propaganda (entrega mensal de vitrines). A Companhia entende que tal item representa um direito material e, portanto, foi considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor de mercado desse item, sendo reconhecida inicialmente como uma receita diferida. Essa receita diferida é apropriada para o resultado do exercício mediante a entrega das vitrines ao franqueado.

3.26.4.6 FRANQUIAS (DIREITO DE USO DA MARCA)

No início do contrato, as controladas da Companhia cobram do franqueado um montante fixo, sendo que parte desse valor se refere ao uso da marca "Natura". A Companhia e suas controladas entendem que tal item representa um direito material e, portanto, foi considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor residual, ou seja, valor remanescente após excluir o valor de mercado dos cursos, treinamentos e consultorias, enxoval e inauguração, e fundo de propaganda. Esse valor é reconhecido inicialmente como uma receita diferida. Essa receita diferida é apropriada para o resultado, de forma linear, durante o prazo do contrato de franquia.

3.26.4.7 RECEITA DE ROYALTIES

As vendas dos franqueados e subfranqueados da controlada The Body Shop, são reconhecidas quando as obrigações de desempenho são satisfeitas, as mercadorias são transferidas para o cliente e o cliente têm o controle. A obrigação de desempenho é a licença para operar no mercado.

As receitas são alocadas à licença e isso é reconhecido ao longo do tempo de acordo com o contrato de licença. Em CPC 47 - Receita de contrato com cliente / IFRS 15 - *Revenue from Contracts with Customers*, a taxa de franquia inicial não é considerada uma obrigação de desempenho distinta e, como resultado, os valores cobrados do cliente por isso são alocados à obrigação de desempenho da licença e reconhecidos ao longo do prazo do acordo.

3.26.4.8 INCENTIVOS RELACIONADOS A PRODUTOS "GRATUITOS" E BRINDES

A Companhia e suas controladas concedem incentivos relacionados a produtos "gratuitos" e brindes para seus clientes (Consultores(as) Natura e Avon e/ou consumidor final). Por ser considerado um direito material, a Companhia e suas controladas reconhecem esse item como uma obrigação de desempenho. Considerando que o momento da entrega dos produtos e realização da obrigação de desempenho de entregar os produtos "gratuitos" ou brindes, acontece no mesmo momento, a Companhia e suas controladas concluíram que não é aplicável realizar uma alocação de preços e acompanhar essas duas obrigações de desempenho de forma separada. Desta forma, a receita é reconhecida no momento em que ocorrer a transferência física do produto e o cliente obter o controle desse produto.

3.27 TRIBUTOS SOBRE AS VENDAS

Despesas e ativos são reconhecidos líquidos dos tributos sobre vendas, exceto (i) quando os tributos sobre vendas incorridos na compra de bens ou serviços não forem recuperáveis junto às autoridades fiscais, hipótese em que o tributo sobre vendas é reconhecido como parte do custo de aquisição do ativo ou do item de despesa, conforme o caso; (ii) quando os valores a receber e a pagar forem apresentados junto com o valor dos tributos sobre vendas; e (iii) quando o valor líquido dos tributos sobre vendas, recuperável ou a pagar, é incluído como componente dos valores a receber ou a pagar no balanço patrimonial.

3.27.1 NÃO INCLUSÃO DO ICMS NAS BASES DE CÁLCULO DAS CONTRIBUIÇÕES PARA O PIS E PARA A COFINS

A Companhia e suas controladas ingressaram com medidas judiciais para questionar a não inclusão do ICMS na base de cálculo das contribuições para o PIS e para a COFINS.

Em 31 de março de 2017, a Companhia, baseada na conclusão do julgamento pelo Plenário do Supremo Tribunal Federal, do Recurso Extraordinário nº 574.706/PR, no qual foi definido pela sistemática de repercussão geral que o ICMS não pode compor as bases de cálculo do PIS e da COFINS, reverteu a provisão constituída no valor de R\$ 297.216 e passou a excluir mensalmente o valor do ICMS das contribuições para o PIS e para a COFINS. A decisão da Companhia foi pautada no posicionamento dos seus assessores legais que entendem que o julgamento da Suprema Corte deveria ser aplicável imediatamente a todos os contribuintes e, por isso, a perspectiva de perda das ações é classificada como remota.

Apesar da inexistência de trânsito em julgado do Recurso Extraordinário nº 574.706/PR, haja vista que os Embargos de Declaração com pedido de modulação dos efeitos da decisão opostos pela PGFN ainda pendem de julgamento pelo Supremo Tribunal Federal, a Companhia, apoiada na opinião de seus assessores jurídicos, entende que (i) a decisão do Supremo Tribunal Federal foi categórica ao determinar que "o ICMS – sem qualquer limitação - não compõe a base de cálculo para a incidência do PIS e da COFINS" e (ii) em decorrência de elementos processuais ocorridos no Recurso Extraordinário nº 574.706/PR e nos processos da Companhia e de suas controladas, o risco de perda para eventual discussão sobre o ICMS a ser excluído da base de cálculo das contribuições para o PIS e para a COFINS é classificado como remoto.

A Companhia e suas controladas reconhecem contabilmente os eventuais créditos tributários oriundos das ações judiciais de exclusão do ICMS da base do PIS e da COFINS, a partir do trânsito em julgado destas ações judiciais. Os créditos existentes para os quais ações judiciais ainda não

foram encerradas, são tratados como ativos contingentes nas demonstrações financeiras (nota explicativa nº23.3).

3.27.2 CONCEITO DE INSUMO PARA APURAÇÃO DE CRÉDITOS DAS CONTRIBUIÇÕES DO PIS E DA COFINS

A Companhia e suas controladas afirmam que os créditos de PIS e COFINS são mensurados e apurados de forma confiável e baseados na melhor interpretação da legislação vigente e no cenário jurisprudencial do país, cuja evolução é permanentemente avaliada pela Companhia e por seus assessores jurídicos.

3.28 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO ("DVA")

Esta demonstração tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela Companhia e suas controladas e sua distribuição durante determinado período e é apresentada pela Companhia, conforme requerido pela legislação societária brasileira, como parte de suas demonstrações financeiras individuais e como informação suplementar às demonstrações financeiras consolidadas, pois não é uma demonstração prevista nem obrigatória conforme as IFRS.

A DVA foi preparada com base em informações obtidas dos registros contábeis que servem de base de preparação das demonstrações financeiras e seguindo as disposições contidas no CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em sua primeira parte, apresenta a riqueza criada pela Companhia, representada pelas receitas (receita bruta das vendas, incluindo os tributos incidentes sobre ela, as outras receitas e os efeitos da provisão para perdas esperadas de contas a receber), pelos insumos adquiridos de terceiros (custo das vendas e aquisições de materiais, energia e serviços de terceiros, incluindo os tributos incluídos no momento da aquisição, os efeitos das perdas e da recuperação de valores ativos e a depreciação e amortização) e pelo valor adicionado recebido de terceiros (resultado de equivalência patrimonial, receitas financeiras e outras receitas). A segunda parte da DVA apresenta a distribuição da riqueza entre pessoal, impostos, taxas e contribuições, remuneração de capitais de terceiros e remuneração de capitais próprios.

3.29 NOVAS NORMAS, ALTERAÇÕES E INTERPRETAÇÕES DE NORMAS AINDA NÃO EFETIVAS

As normas e interpretações novas e alteradas emitidas, mas não ainda em vigor até a data de emissão das demonstrações financeiras da Companhia e suas controladas, estão descritas a seguir, exceto por aquelas as quais, na avaliação da Administração não possuem potencial efeito sobre as demonstrações financeiras. A Companhia e suas controladas pretendem adotar essas normas e interpretações novas e alteradas, se cabível, quando entrarem em vigor.

3.29.1 ALTERAÇÕES AO IAS 1 (CPC 26(R1)): CLASSIFICAÇÃO DE PASSIVOS COMO CIRCULANTE OU NÃO CIRCULANTE

Em janeiro de 2020, o IASB emitiu alterações nos parágrafos 69 a 76 do IAS 1 - *Presentation of Financial Statements* (correlato ao CPC 26 (R1) - Apresentação das Demonstrações Contábeis), de forma a especificar os requisitos para classificar o passivo como circulante ou não circulante. As alterações esclarecem: (i) o que significa um direito de postergar a liquidação; (ii) que o direito de postergar deve existir na data-base do relatório; (iii) que essa classificação não é afetada pela probabilidade de uma entidade exercer seu direito de postergação; (iv) que somente se um derivativo embutido em um passivo conversível for em si um instrumento de capital próprio os termos de um passivo não afetariam sua classificação.

As alterações são aplicáveis para exercícios iniciados a partir de 1º de janeiro de 2023 e devem ser aplicadas retrospectivamente. Atualmente, a Companhia e suas controladas estão avaliando o impacto que as alterações terão.

3.29.2 REFERÊNCIA À ESTRUTURA CONCEITUAL (CPC 00(R2)), ALTERAÇÕES À IFRS 3 (CPC 15(R1))

Em maio de 2020, o IASB emitiu alterações à IFRS 3 - Business Combinations (correlato ao CPC 15(R1)), "Combinação de Negócios - Referência à Estrutura Conceitual". As alterações pretendem substituir uma referência à Estrutura Conceitual para a Preparação e Apresentação das Demonstrações Financeiras, emitida em 1989, por uma referência à Estrutura Conceitual para Relatórios Financeiros emitida em março de 2018, sem alterar significativamente seus requisitos.

O Conselho também adicionou uma exceção ao princípio de reconhecimento da IFRS 3 para evitar o risco de potenciais ganhos ou perdas do "dia 2" decorrentes de passivos e passivos contingentes que estariam no escopo da IAS 37 (CPC 25) ou IFRIC 21 – Tributos (ICPC 19), se incorridas separadamente.

Ao mesmo tempo, o Conselho decidiu esclarecer as orientações existentes na IFRS 3 (CPC 15(R1)) para ativos contingentes que não seriam afetados pela substituição da referência à Estrutura para a Preparação e Apresentação das Demonstrações Financeiras.

As alterações são aplicáveis para exercícios anuais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2022 e, embora não possuam impacto atual para a Companhia e suas controladas, podem ser aplicáveis a novas combinações de negócios no futuro.

3.29.3 IFRS 9 (CPC 48), INSTRUMENTOS FINANCEIROS – TAXAS NO TESTE DOS "10 POR CENTO" PARA DESRECONHECIMENTO DE PASSIVOS FINANCEIROS

Como parte de seu processo de melhorias anuais de 2018-2020 às IFRS, o IASB emitiu uma alteração à IFRS 9 (CPC 48). A alteração esclarece as taxas que uma entidade inclui ao avaliar se os termos de um passivo financeiro novo ou modificado são substancialmente diferentes dos termos do passivo financeiro original. Essas taxas incluem apenas aquelas pagas ou recebidas entre o mutuário e o credor, incluindo taxas pagas ou recebidas pelo mutuário ou pelo credor em nome do outro. Uma entidade aplica a alteração aos passivos financeiros que são modificados ou trocados no, ou após o, início do período de relatório anual em que a entidade aplica a alteração pela primeira vez.

A alteração é aplicável para períodos de relatório anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2022. A Companhia aplicará as alterações aos passivos financeiros que são modificados ou trocados no início ou após o início do período de relatório anual em que aplicar pela primeira vez a alteração. Não se espera que as alterações tenham impacto na Companhia e suas controladas, mas podem ser aplicáveis a modificações e/ou desreconhecimento de passivos no futuro.

3.29.4 ALTERAÇÕES À IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 E IFRS 16 (CPC48, CPC 38, CPC 40(R1), CPC 11 E CPC 06(R2), RESPECTIVAMENTE), REFORMA DA TAXA DE JUROS DE REFERÊNCIA (FASE 2)

O IASB concluiu em 2020 a segunda fase do processo de revisão das normas IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 e IFRS 16 (CPC 48, CPC 38, CPC 40(R1), CPC

11 e CPC 06(R2), respectivamente), em resposta à reforma do índice de referência da taxa de juros (iniciada na fase 1), conforme divulgado na nota explicativa nº 3.30.2. As alterações endereçam os eventuais efeitos de que podem advir das mudanças nos fluxos de caixa contratuais ou relações de hedge decorrentes quando da substituição do índice de referência de taxa de juros pela entidade, bem como requisitos de divulgação adicionais relacionados ao efeito da reforma do índice de referência da taxa de juros sobre os instrumentos financeiros da entidade e estratégia de gestão de risco, incluindo a natureza e extensão dos riscos aos quais a entidade está exposta e como a entidade gerencia esses riscos e o progresso da entidade na conclusão da transição para taxas de referência alternativas.

Considerando a extinção da LIBOR no decorrer dos próximos anos, a Companhia e suas controladas estão avaliando seus contratos com cláusulas que vislumbrem a descontinuação da taxa de juros. A maior parte dos contratos de dívidas atreladas à LIBOR, possui alguma cláusula de substituição desta taxa por um índice de referência ou taxa juro equivalente e, para os contratos que não possuem uma cláusula específica, será realizada uma renegociação entre as partes. Os contratos de derivativos atrelados à LIBOR, preveem uma negociação entre as partes para a definição de uma nova taxa ou será fornecida uma taxa equivalente pelo agente de cálculo.

É importante ressaltar que as cláusulas de mudança de indexadores dos contratos de dívida da Companhia e suas controladas indexados à LIBOR, estabelecem que, qualquer substituição de taxa de indexação nos contratos somente poderá ser avaliada em 2 (duas) circunstâncias (i) após comunicação de uma entidade oficial do governo com formalização da extinção e troca da taxa vigente do contrato, sendo que nessa comunicação deve estar definida a data exata em que LIBOR será extinta e/ou (ii) operações sindicalizadas comecem a ser executadas com taxa indexada à *Secured Overnight Financing Rate* ("SOFR"). Sendo assim, a negociação dos contratos de dívida e seus derivativos atrelados será iniciada após esses eventos.

A Companhia mapeou todos os seus contratos sujeitos à reforma da LIBOR que ainda não foram sujeitos à transição para uma taxa de referência alternativa e em 31 de dezembro de 2020, a Companhia tinha R\$ 761.074, relacionado aos contratos de empréstimos e financiamentos e, até o momento, aguarda o evento de oficialização da extinção da LIBOR para iniciar a negociação de seus contratos junto às contrapartes.

A Companhia entende que não será necessária alterar a estratégia de gestão de risco para em função da mudança dos indexadores dos contratos financeiros atrelados à LIBOR. A Companhia acredita ser razoável assumir que a negociação dos indexadores de seus contratos, quando o gatilho oficial permitir, irá caminhar para a substituição da LIBOR pela SOFR, pois as informações disponíveis indicam que a SOFR será a nova taxa de juros adotada pelo mercado de capitais. Com base nas informações disponíveis até o momento, a Companhia não espera ter impactos significativos em suas dívidas e derivativos atrelados a LIBOR.

3.30 NOVAS NORMAS, ALTERAÇÕES E INTERPRETAÇÕES DAS NORMAS ADOTADAS PELA PRIMEIRA VEZ PARA O ANO INICIADO EM 1º DE JANEIRO DE 2020

A Companhia aplicou pela primeira vez certas normas e alterações, que serão vigentes para períodos anuais iniciando em ou após 1º de janeiro de 2020. A Companhia não adotou antecipadamente qualquer outra norma, interpretação ou alteração que tenha sido emitida, mas ainda não esteja em vigor.

3.30.1 ALTERAÇÕES À IFRS 3 – DEFINIÇÃO DE UM NEGÓCIO

A alteração à IFRS 3, Combinações de Negócios (CPC 15(R1)), esclarece que para ser considerado um negócio, um conjunto integrado de atividades e ativos deve incluir, no mínimo, um input e um processo substantivo que, juntos, contribuam significativamente para a capacidade de gerar outputs. Além disso, esclarece que uma entidade pode existir sem incluir todos os inputs e processos necessários para criar outputs. Essas alterações não tiveram impacto nas demonstrações financeiras consolidadas da Companhia e suas controladas, mas podem impactar os períodos futuros se a Companhia entrar em qualquer nova combinação de negócios.

3.30.2 ALTERAÇÕES ÀS IFRS 7, IFRS 9 E IAS 39 (CPC 40(R1), CPC 48 E CPC 38, RESPECTIVAMENTE), REFORMA DA TAXA DE JUROS DE REFERÊNCIA (FASE 1)

As alterações à IFRS 9 e à IAS 39, (CPC 48 e CPC 38, respectivamente) Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração fornecem diversos benefícios, que se aplicam a todas as relações de hedge que são diretamente afetadas pela reforma do índice de referência da taxa de juros. Uma relação de hedge é afetada se a reforma der origem a incertezas quanto ao momento e/ou montante dos fluxos de caixa com base no índice de referência do item objeto de hedge ou do item instrumento de hedge. Estas alterações não têm impacto nas demonstrações financeiras consolidadas da Companhia e suas controladas, uma vez que esta não possui relações de hedge de taxa de juros.

3.30.3 ALTERAÇÕES ÀS IAS 1 E IAS 8 (CPC 26(R1) E CPC 23, RESPECTIVAMENTE), DEFINIÇÃO DE MATERIAL

As alterações fornecem uma nova definição de "material" que afirma que "a informação é relevante se omitindo, distorcendo ou obscurecendo-a, pode-se razoavelmente esperar que influencie as decisões que os principais usuários das demonstrações financeiras para fins gerais tomam com base nessas demonstrações financeiras, que fornecem informações financeiras sobre uma entidade de reporte específica". As alterações esclarecem que a materialidade dependerá da natureza ou da magnitude das informações, individualmente ou em combinação com outras informações, no contexto das demonstrações financeiras. Uma incorreção de informação é relevante se se espera razoavelmente que influencie as decisões tomadas pelos principais usuários. Estas alterações não tiveram impacto nas demonstrações financeiras, nem se espera que haja impacto futuro à Companhia e suas controladas.

3.30.4 ESTRUTURA CONCEITUAL PARA RELATÓRIO FINANCEIRO EMITIDA EM 29 DE MARÇO DE 2018 (CPC 00(R2))

A Estrutura Conceitual não é uma norma e nenhum dos conceitos nele contidos substitui os conceitos ou requisitos de qualquer norma. O objetivo da

Estrutura Conceitual é auxiliar o IASB no desenvolvimento de normas, para ajudar os preparadores a desenvolver políticas contábeis consistentes onde não há norma aplicável em vigor e para ajudar todas as partes a compreender e interpretar as normas. Isso afetará as entidades que desenvolveram suas políticas contábeis com base na Estrutura Conceitual. A Estrutura Conceitual revisada inclui alguns novos conceitos, definições atualizadas e critérios de reconhecimento para ativos e passivos e esclarece alguns conceitos importantes. Estas alterações não tiveram impacto nas demonstrações financeiras da Companhia e suas controladas.

3.30.5 ALTERAÇÕES À IFRS 16 (CPC 06(R2)), CONCESSÕES DE ALUGUEL RELACIONADAS À COVID-19

Em 28 de maio de 2020, o IASB emitiu o "Concessões de aluguel relacionadas à Covid-19", alteração ao IFRS 16 – Arrendamentos (CPC 06(R2)). As alterações proporcionam isenção aos arrendatários da aplicação da orientação do IFRS 16 sobre a contabilização de modificação de arrendamento para concessões de aluguel que surgem como uma consequência direta da pandemia Covid-19. Como um expediente prático, um arrendatário pode decidir não avaliar se uma concessão de aluguel relacionada à Covid-19 de um arrendador é uma modificação do arrendamento. O arrendatário que fizer esta escolha contabiliza qualquer alteração nos pagamentos do arrendamento resultante da concessão de aluguel relacionada à Covid-19 da mesma forma que contabilizaria a alteração de acordo com o IFRS 16 (CPC 06(R2)), se a alteração não fosse uma modificação do arrendamento.

A alteração aplica-se a períodos de relatório anuais com início em ou após 1º de junho de 2020. Esta alteração trouxe um impacto positivo de R\$ 58.700 na demonstração de resultado da Companhia e suas controladas.

4. COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS

Aquisição da Avon

Em 3 de janeiro de 2020, a Companhia adquiriu 100% do capital votante da Avon. A aquisição realizada pela Companhia foi conduzida para ampliar significativamente o alcance de seu grupo multicanal e multimarcas. Como resultado do processo de reestruturação ocorrido na aquisição, a Avon tornou-se uma controlada integral da Companhia e os ex-acionistas da Avon passaram a ser acionistas da Companhia. Como resultado, a Natura &Co adquiriu o controle da Avon e a aquisição foi contabilizada pelo método de aquisição.

Os custos de transação incorridos pela Natura &Co até a conclusão da transação em 3 de janeiro de 2020 foram de aproximadamente R\$ 112.000.

A tabela a seguir resume a o cálculo preliminar do valor justo da contraprestação transferida em 3 de janeiro de 2020.

	Em milhões de R\$, exceto número de ações
Número de ações ordinárias da Avon em circulação em 3 de janeiro de 2020	536.383.776
Multiplicado pela relação de troca de 0,600 Ações Natura &Co Holding por cada ação ordinária da Avon	321.830.266
Multiplicado pelo preço de mercado das ações da Natura &Co em 3 de janeiro de 2020	41,00
Consideração em emissão de ações	13.195.041
Ajuste à contraprestação transferida (a)	171.073
Valor justo da Contraprestação a ser transferida	13.366.114

^(a) Refere-se aos efeitos de substituições e liquidação dos planos de pagamento baseado em ação dos quais o montante R\$ 80 mil referem-se planos de pagamento baseados em ações da Avon no qual foram substituídos pela Natura &Co e R\$ 91.000 são referentes a planos de opções de compra de ações liquidados decorrente da conclusão da transação. Estes são parcelas pré-combinação que foram consideradas com consideração transferida.

Os valores justos dos ativos e passivos identificáveis da Avon na data de aquisição foram:

	Em milhares de R\$
Contraprestação transferida ⁽¹⁾	13.366.114
Valor justo dos ativos adquiridos:	
Caixa e equivalentes de caixa	2.636.108
Contas a receber de clientes ⁽²⁾	1.135.269
Estoques	1.919.683
Outros ativos circulantes	1.031.136
Ativos não circulantes mantidos para venda	199.050
Imobilizado	2.912.482
Imposto de renda e contribuição social diferidos	667.034
Direito de uso ⁽³⁾	564.669
Outros ativos não circulantes	475.096
Depósitos judiciais	283.885
Impostos a recuperar	531.930
Plano de pensão excedente (outros ativos)	553.297
Intangível ⁽⁴⁾	5.846.812
Valor justo dos passivos assumidos:	
Empréstimos, financiamentos e debêntures	7.256.583
Fornecedores a pagar	2.915.418
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	621.203
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	405.916
Instrumentos financeiros derivativos	15.518
Outras despesas operacionais	999.653
Provisão para reestruturação (outros passivos)	152.896
Passivo de arrendamento	777.200
Obrigações tributárias	341.258
Imposto de renda e contribuição social	30.068
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas ⁽⁵⁾	1.693.096
Passivos de operações descontinuadas	64.844
Imposto de renda e contribuição social diferidos passivos ⁽⁶⁾	592.534
Outros passivos	1.007.623
Total de ativos líquidos identificáveis ao valor justo	1.882.641
Participação dos não controladores	27.555
Ágio oriundo da aquisição ⁽⁷⁾	11.511.028

⁽¹⁾ Refere-se ao valor justo das ações adquiridas, que é o valor desembolsado na troca de ações.

⁽²⁾ O valor justo de contas a receber totaliza R\$ 1.135.269 e equivale ao seu valor contábil e é esperado que a totalidade dos valores contratuais possa ser recebida.

⁽³⁾ A Companhia mensurou os passivos de arrendamento adquiridos utilizando o valor presente dos pagamentos remanescentes de arrendamento na data de aquisição.

⁽⁴⁾ Os ativos de direito de uso foram mensurados a um montante igual aos passivos de arrendamento e ajustados para refletir as condições favoráveis de arrendamento em relação aos termos de mercado.

⁽⁵⁾ O valor justo dos intangíveis inclui os ativos intangíveis adquiridos e reconhecidos pela Avon antes da alocação do valor justo, no montante de R\$ 291.235, mais os efeitos da alocação dos valores justos descritos a seguir.

O valor justo para os intangíveis "Avon", nome comercial, marcas e tecnologia desenvolvida foi calculado com base na abordagem de receita e no método de liberação de royalties. O método de isenção de royalties é frequentemente usado para calcular o valor de uma marca ou nome comercial. Este método é baseado no conceito de que se uma entidade possui uma marca, ela não tem que pagar pelo uso da mesma e, portanto, está dispensada do pagamento de um royalty. O valor desse pagamento teórico é usado como substituto da receita atribuível aos intangíveis. A avaliação é obtida calculando o valor presente da economia de royalties após os impostos, calculada pela aplicação de uma taxa de royalty apropriada à receita projetada, usando uma taxa de desconto apropriada.

O valor justo para relacionamento com os representantes de vendas foi calculado com base no Método de Lucro Excedente Multi-Período ("MEEM"), método que isola a receita / fluxo de caixa que está relacionado ao ativo intangível sendo avaliado e estima o valor justo por meio da soma dos lucros excedentes futuros descontados atribuíveis ao ativo intangível.

	Natureza	Valor justo	Vida útil
Nome comercial "Avon"	Representa o valor justo do nome comercial "Avon". O método de liberação dos royalties foi aplicado considerando uma referência de transações de royalties semelhantes.	2.022.163	Indefinida
Principais marcas	Representa o valor justo das principais marcas da Avon. O método de liberação dos royalties foi aplicado considerando uma referência de transações de royalties semelhantes, bem como a importância relativa das respectivas marcas para a geração de receita da Avon.	517.592	20 anos
Tecnologia desenvolvida	Representa o valor justo de toda a tecnologia necessária para desenvolver produtos Avon, incluindo fórmulas, dados de rotulagem, processos de fabricação, aprovações regulatórias, embalagens de produtos e designs. O método de liberação de royalties foi aplicado com base nas relações contratuais existentes envolvendo a tecnologia desenvolvida da Avon.	1.131.573	5 anos
Representantes de vendas	Representa o valor justo do relacionamento entre a Avon e seus representantes de vendas. O valor justo é calculado com base nos representantes ativos por país na data da avaliação, multiplicado pelo respectivo preço médio do tíquete e também a projeção de crescimento do tíquete médio que inclui a inflação futura. A taxa de rotatividade e as informações projetadas foram consideradas como premissas significativas.	1.884.249	7 a 12 anos
		5.555.577	

⁽⁶⁾ Os passivos contingentes assumidos na aquisição que são considerados obrigações presentes decorrentes de eventos passados e que podem ser mensurados de forma confiável foram reconhecidos e são inicialmente mensurados pelo valor justo na data de aquisição e subsequentemente mensurados de acordo com os requisitos do IFRS 3 (CPC 15 (R1)), a um montante superior que seria reconhecido de acordo com o IAS 37 (CPC 25). O valor justo dos passivos contingentes inclui os passivos assumidos e reconhecidos pela Avon antes da alocação do valor justo, no montante de R\$ 872.993, mais os efeitos da alocação dos valores justos, que totalizou R\$ 820.103. O quadro abaixo demonstra o valor total dos passivos contingentes assumidos na data da transação, incluindo o valor justo atribuído, a seguir:

	Em milhares de R\$
Tributários	1.381.418
Cíveis	92.988
Trabalhistas	218.690
Total	1.693.096

⁽⁶⁾ Consiste em passivos fiscais diferidos de aproximadamente R\$ 81.423 relacionados ao saldo inicial da Avon e posição líquida de ativos e passivos fiscais diferidos relacionados à alocação do preço de compra de passivos fiscais de R\$ 511.111.

⁽⁷⁾ O ágio é atribuível à forte posição de mercado e regiões geográficas e resultará em um portfólio global mais diversificado e equilibrado, bem como à lucratividade futura esperada e a sinergias operacionais, como fornecimento, fabricação, distribuição e eficiência da estrutura administrativa e crescimento da receita. Não se espera que esse ágio decorrente da transação resulte em benefício fiscal, ou seja, dedutível para fins fiscais.

Desde a data de aquisição, a Avon contribuiu com R\$ 18.612.091 para as receitas e impactou R\$ 1.542.596 em perdas nas demonstrações financeiras consolidadas da Companhia. Como a data de aquisição é 3 de janeiro de 2020 e não houve nenhuma transação significativa nos primeiros três dias de 2020, tais receitas e perdas representam o impacto nas demonstrações financeiras da Companhia como se a data de aquisição tivesse ocorrido no início do ano.

A divulgação dos ativos líquidos adquiridos nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2019 (em nota de eventos subsequentes, dada a data da aquisição) foi feita com base em uma avaliação preliminar do valor justo, uma vez que a Companhia se encontrava no período de mensuração dos ativos líquidos ao valor justo. Na tabela abaixo demonstramos a variação entre estes efeitos preliminares apresentados em 31 de dezembro de 2019 e os efeitos finais apresentados nestas demonstrações financeiras individuais e consolidadas:

	Conforme reportado em 2019	Ajustes no período de mensuração	2020
Total da contraprestação estimadas a ser transferida	13.366.114	-	13.366.114
(-) Valor justo dos ativos adquiridos:			
Intangível ⁽¹⁾	5.709.326	137.486	5.846.812
Outros ativos	12.911.674	(2.035)	12.909.639
(+) Valor justo dos passivos assumidos:			
Provisão para contingências ⁽²⁾	651.000	1.042.096	1.693.096
Imposto de renda e contribuição social diferidos ⁽³⁾	671.693	(79.159)	592.534
Outros passivos	14.571.307	16.873	14.588.180
(-) Ativos líquidos	2.727.000	(844.359)	1.882.641
(+) Participação de não controladores	27.555	-	27.555
Ágio oriundo da aquisição	10.666.669	844.359	11.511.028

⁽¹⁾ Durante o período de mensuração a Companhia concluiu a identificação e mensuração dos ativos intangíveis obtidos com a aquisição.

⁽²⁾ Durante o período de mensuração a Companhia concluiu a identificação e mensuração dos passivos contingentes assumidos avaliados como obrigações presentes, conforme discutido acima.

⁽³⁾ Reflete efeitos tributários oriundos dos ajustes identificados no período de mensuração.

5

5. ESTIMATIVAS E PREMISSAS 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.

5.1 IMPOSTO DE RENDA, CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E OUTROS IMPOSTOS

Impostos diferidos ativos são reconhecidos para prejuízos fiscais não utilizados na extensão em que seja provável que lucros tributáveis futuros estarão disponíveis contra os quais os prejuízos possam ser utilizados. Julgamento significativo da Administração é requerido para determinar o valor do imposto diferido ativo que pode ser reconhecido, com base no prazo provável e nível de lucros tributáveis futuros, juntamente com estratégias futuras de planejamento tributário e outras fontes de receita.

A Companhia tem R\$ 13.636.522 (R\$ 880.516 em 2019) de prejuízos fiscais reportáveis. Esses prejuízos referem-se a controladas que têm histórico de pre-

juízos, não expiram e não podem ser usadas para compensar o lucro tributável em outras controladas. As controladas não têm diferenças temporárias tributáveis nem oportunidades de planejamento tributário disponíveis que possam suportar parcialmente o reconhecimento desses prejuízos como ativos fiscais diferidos. Com base nisso, a Companhia determinou que não pode reconhecer ativos fiscais diferidos sobre prejuízos fiscais a compensar.

5.2 PROVISÃO PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Companhia e suas controladas são parte em diversos processos judiciais e administrativos como descrito na nota explicativa nº 23. Provisões são constituídas para os riscos tributários, cíveis e trabalhistas referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis, exceto aquelas relacionadas com a combinação de negócios, 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.

5.3 PLANO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA PÓS-EMPREGO

O custo do plano de assistência médica pós-emprego é determinado por meio de avaliações atuariais. Uma avaliação atuarial envolve várias suposições que podem diferir dos desenvolvimentos reais no futuro. Estas são baseadas

em uma série de premissas financeiras e demográficas, tais como taxa de desconto, inflação médica e percentual de adesão ao plano, as quais são divulgadas na nota explicativa nº 24. Devido às complexidades envolvidas na avaliação e sua natureza de longo prazo, uma obrigação de benefício definido é altamente sensível a mudanças nessas premissas. Todas as premissas são revisadas a cada data de balanço.

5.4 PLANO DE OUTORGA DE OPÇÕES DE COMPRA DE AÇÕES, PROGRAMA DE OUTORGA DE AÇÕES RESTRITAS E PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estimativa do valor justo para transações de pagamento baseado em ações requer a determinação do modelo de avaliação mais adequado, o que depende dos termos e condições da outorga. Essa estimativa também requer a determinação dos dados mais adequados para o modelo de avaliação, incluindo a vida esperada da opção de ações ou direitos sobre a valorização, volatilidade e rendimento de dividendos e fazer suposições sobre eles.

O plano de opção de compra de ações, o plano de ações restritas e o programa de aceleração de estratégia são medidos pelo valor justo na data de outorga e a despesa é reconhecida no resultado durante o período de aquisição e em "Capital integralizado adicional" no patrimônio líquido. Nas datas dos balanços, a Administração revisa as estimativas quanto à quantidade de opções de ações/ações restritas e, quando aplicável, reconhece o efeito decorrente dessa revisão no resultado do exercício contra o patrimônio líquido. As premissas e os modelos utilizados para estimar o valor justo do plano de opção de compra de ações, plano de ações restritas e programa de aceleração da estratégia estão divulgados na nota explicativa nº 29.1.

5.5 IMPAIRMENT DE ATIVOS NÃO FINANCEIROS

Perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou UGC 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 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 derivam de um orçamento elaborado para os próximos três a cinco anos, de acordo com o segmento operacional, e suas projeções consideram as expectativas do mercado para as operações, estimativas de investimentos e capital de giro, além de outros fatores econômicos. O valor em uso é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como à taxa de crescimento e perpetuidade utilizada para fins de extrapolação.

5.6 PROVISÃO PARA PERDAS ESPERADAS EM CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

A provisão para perdas esperadas com contas a receber de clientes é estimada com base no risco de perda em um modelo de *aging list*. As características das contas a receber da Companhia são (i) componente financeiro imaterial; (ii) carteira de recebíveis não complexa; e (iii) baixo risco de crédito.

Para contas a receber, a Companhia aplica a abordagem simplificada no cálculo das perdas de crédito esperadas ("ECL") com base nas perdas de crédito esperadas a cada data de relatório. A provisão é determinada com base (i) na experiência histórica de perdas de crédito de cada uma das controladas, observadas em cada grupo do *aging list* de contas a receber, e (ii) ajustes por fa-

tores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Um intervalo estimado é usado com base na média ponderada das perdas dos últimos 12 meses. O cálculo também considera a antiguidade do tempo de relacionamento do consultor de beleza independente e uma divisão entre contas a receber vencidas renegociadas e não renegociadas.

5.7 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.

5.8 ARRENDAMENTOS – TAXA INCREMENTAL SOBRE EMPRÉSTIMO DO ARRENDATÁRIO

A Companhia não pode determinar imediatamente a taxa de juros implícita no arrendamento, portanto, ela usa sua taxa incremental sobre empréstimo ("IBR") para mensurar os passivos do arrendamento. A IBR é a taxa de juros que a Companhia teria que pagar para tomar um empréstimo, em um prazo semelhante e com uma garantia semelhante, os recursos necessários para obter um ativo de valor similar ao ativo de direito de uso em um ambiente econômico semelhante. A IBR, portanto, reflete o que a Companhia "teria que pagar", o que requer uma estimativa quando não há taxas observáveis disponíveis (como para controladas que não entram em transações de financiamento) ou quando precisam ser ajustados para refletir os termos e condições do arrendamento (por exemplo, quando os arrendamentos não são na moeda funcional da controlada).

A Companhia estima a IBR utilizando dados observáveis (como taxas de juros de mercado) quando disponíveis e é obrigada a fazer certas estimativas específicas próprias.

5.9 MENSURAÇÃO AO VALOR JUSTO DOS INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros registrados no balanço patrimonial não pode ser mensurado com base em preços cotados nos mercados ativos, o valor justo é mensurado com base em técnicas de avaliação, incluindo o modelo de fluxo de caixa descontado. Os inputs considerados nesses modelos são obtidos de mercados observáveis, quando possível. Nas situações em que esses inputs não podem ser obtidos de mercados observáveis, um grau de julgamento é necessário para estabelecer os respectivos valores justos. Os julgamentos associados incluem avaliação do risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas relativas a esses fatores poderiam afetar o valor justo dos instrumentos financeiros.

5.10 COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 3.4, as combinações de negócios são contabilizadas aplicando o método de aquisição, que envolve a avaliação dos ativos adquiridos e passivos assumidos pelos respectivos valores justos. Essa avaliação envolve a utilização de estimativas e premissas que incluem julgamentos significativos por parte da Companhia, incluindo os aplicados na mensuração de ativos de marcas, representantes de vendas e tecnologia desenvolvida, bem como passivos de arrendamento (ajustes para refletir condições favoráveis de arrendamento em relação aos termos de mercado) e mensuração e reconhecimento de passivos contingentes.

As divulgações associadas a estes temas estão incluídas na nota explicativa nº 4.

6. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

6.1 Considerações gerais e políticas

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 pelos comitês de gestão de risco das entidades do grupo, e aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação a essas políticas é apresentada e avaliada mensalmente pelo Comitê de Tesouraria da Companhia e posteriormente submetida à apreciação do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, do Comitê Executivo e do Conselho de Administração.

A gestão de riscos das operações do grupo Natura &Co é realizada pela Tesouraria Corporativa da Companhia, que tem também a função de aprovar todas as operações de aplicações e empréstimos realizadas. A gestão de risco das controladas Aesop, The Body Shop, Avon International e Natura &Co Latam, são realizadas pelas Tesourarias locais, sob acompanhamento e aprovação pela Tesouraria Corporativa da Companhia.

b) Risco cambial

A Companhia e suas controladas estão expostas ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais, bem como a fluxos de caixa operacionais em moedas estrangeiras. Para a redução da referida exposição, foram implantadas políticas para proteger o risco cambial, que estabelecem níveis de exposição vinculados a esses riscos.

Os procedimentos de tesouraria definidos pelas políticas vigentes incluem rotinas mensais de avaliação da exposição cambial consolidada da Companhia e de suas controladas, sobre as quais se baseiam as decisões tomadas pela Administração.

A política de proteção cambial da Companhia, 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 pela

Derivativos "financeiros"

Consolidado	Valor principal (Notional)		Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Descrição						
Contratos de swap ^(a)						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	2.576.890	2.664.001	4.683.900	3.729.691	421.897	312.984
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	(2.576.890)	(2.664.001)	(2.803.797)	(3.002.623)	(172.885)	(248.028)
Contratos de NDFs Forward:						
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida na taxa interbancária	1.409.102	200.896	(22.234)	(2.008)	(16.778)	(160)
Total de instrumentos financeiros derivativos líquido:	1.409.102	200.896	1.857.869	725.060	232.234	64.796

^(a)As operações de "swap" consistem na troca da variação cambial por uma correção relacionada a um percentual da variação do Certificado de Depósito Interbancário - CDI pós-fixado - no caso do Brasil.

6.2 Fatores de risco financeiro

As atividades da Companhia e de suas controladas as expõem a diversos riscos financeiros: riscos de mercado (incluindo risco de moeda e de taxa de juros), de crédito e de liquidez. O programa de gestão de risco global da Companhia concentra-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro, utilizando instrumentos financeiros derivativos para proteger certas exposições a risco.

a) Riscos de mercado

A Companhia e as controladas estão expostas a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios. Esses riscos de mercado envolvem principalmente a possibilidade de flutuações na taxa de câmbio e mudanças nas taxas de juros.

Para proteger as atuais posições do balanço patrimonial da Companhia e suas controladas dos riscos de mercado, os seguintes instrumentos financeiros derivativos são utilizados e compostos pelos saldos apresentados abaixo, em 31 de dezembro de 2020 e 2019:

Descrição	Valor Justo (Nível 2) Consolidado	
	2020	2019
Derivativos "financeiros"	1.857.869	725.060
Derivativos "operacionais"	(11.092)	512
Total	1.846.777	725.572

Companhia ou por suas controladas deverão eliminar risco cambial de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais e limitar as perdas por variação cambial de fluxos de caixas futuros.

Para proteger as exposições cambiais com relação à moeda estrangeira, a Companhia e suas controladas contratam operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo swap e Termo de moeda denominado *Non-Deliverable Forward* ("NDF" ou *forward*).

c) Instrumentos derivativos para proteção do risco de câmbio

A Companhia e suas controladas classificam os derivativos em: "Financeiros" e "Operacionais". Os "Financeiros" são derivativos do tipo swap ou forward, e contratados para proteger o risco cambial dos empréstimos, financiamentos, títulos de dívida e mútuos denominados em moeda estrangeira. Os "Operacionais" são derivativos contratados para proteger o risco cambial dos fluxos de caixa operacionais do negócio.

Em 31 de dezembro de 2020, os saldos de derivativos estão assim compostos:

Para os instrumentos financeiros derivativos mantidos pela Companhia e por suas controladas em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019, devido ao fato de os contratos serem efetuados diretamente com instituições financeiras e não por meio de bolsas de valores, não há margens depositadas como garantia das referidas operações.

Derivativos "operacionais" – Consolidado

Em 31 de dezembro de 2020 e 2019, a Companhia e suas controladas mantêm instrumentos financeiros derivativos do tipo *forward*, com o objetivo de proteger o risco cambial dos fluxos de caixa operacionais (como operações de importação e exportação):

Descrição	Valor principal (Notional)		Valor justo	
	2020	2019	2020	2019
Posição líquida GBP e USD	1.585.280	200.896	(7.670)	(2.008)
Contratos de forward	165.830	1.302.869	(3.422)	512
Instrumentos Financeiros Derivativos, líquido	1.751.110	1.503.765	(11.092)	(1.496)

Análise de sensibilidade

Na análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial a Administração da Companhia e suas controladas 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 2020 e 2019, conforme demonstrado no quadro a seguir:

	Consolidado	
	2020	2019
Empréstimos e financiamentos no Brasil em moeda estrangeira ^(a)	(4.246.692)	(3.381.959)
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	236.782	10.007
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(14.459)	(10.543)
Valor justo dos derivativos "financeiros"	4.680.478	3.729.691
Exposição ativa líquida	656.109	347.196

^(a) 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 da moeda forte 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:

Paridade - R\$ x US\$

Operação/Instrumento

Ativos denominados em US\$

Operação/Instrumento	Consolidated			
	5,1967	5,1880	3,8910	2,5940
	Exposição real	Cenário provável	Cenário I Depreciação 25%	Cenário II Depreciação 50%
Valor justo dos derivativos "financeiros"	4.680.478	(7.881)	(1.570.668)	(4.696.241)
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	236.782	(399)	(79.459)	(237.579)

Passivos denominados em US\$

Empréstimos e financiamentos no Brasil em moeda estrangeira (a)	(4.246.692)	7.151	1.425.099	4.260.994
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(14.459)	24	4.852	14.508
Impacto sobre o resultado e patrimônio líquido		(1.105)	(220.176)	(658.318)

O cenário provável considera as taxas futuras do dólar norte-americano para 90 dias, conforme cotações obtidas na B3 em 31 de dezembro de 2020 e alinhada aos primeiros vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição ao câmbio, R\$ 5,19 /US\$ 1,00. Os cenários II e III consideram uma alta/queda do dólar norte-americano de 25% (R\$ 3,89 /US\$ 1,00) e de 50% (R\$ 2,59 /US\$ 1,00), respectivamente. A Administração utiliza o cenário provável na avaliação das possíveis mudanças na taxa de câmbio e apresenta o referido cenário em atendimento à IFRS 7 - Instrumentos Financeiros: Divulgações (CPC 40).

ções de hedge. Uma hipotética valorização do dólar dos EUA em relação aos contratos de câmbio reduziria os ganhos em R\$ 82.889, R\$ 207.223 ou R\$ 414.447, respectivamente, e uma hipotética depreciação de 10%, 25% ou 50% do dólar dos EUA contra nossos contratos de câmbio aumentaria os ganhos em R\$ 82.889, R\$ 207.223 ou R\$ 414.447, respectivamente.

A Companhia e suas controladas não operam instrumentos financeiros derivativos com propósito de especulação.

Instrumentos derivativos designados para contabilização de proteção (*hedge accounting*)

A Companhia efetuou a designação formal de suas operações sujeitas à contabilização de proteção (*hedge accounting*) para os instrumentos financeiros derivativos para proteção de empréstimos denominados em moeda estrangeira da Natura Cosméticos S.A. e da Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V., e para proteção dos fluxos de caixa operacionais originados das transações de compras e vendas em moeda estrangeira da The Body Shop, documentando o seguinte:

- O relacionamento do *hedge*;
- O objetivo e estratégia de gerenciamento de risco da Companhia em contratar a operação de *hedge*;
- A identificação do instrumento financeiro;

Na controlada Avon, a análise de sensibilidade é efetuada com base nos contratos de câmbio em aberto em 31 de dezembro de 2020, todos eles contratados para proteger exposições cambiais. Essa análise hipotética efetuada pela Avon não considera exposições diferentes de dólar americano. O impacto hipotético foi calculado nas posições em aberto usando taxas a termo em 31 de dezembro de 2020, ajustado por uma valorização ou depreciação assumida de 10%, 25% ou 50% do dólar dos EUA em relação a essas opera-

- O objeto ou transação de cobertura;
- A natureza do risco a ser coberto;
- A descrição da relação de cobertura;
- A demonstração da correlação entre o *hedge* e o objeto de cobertura, quando aplicável; e

- A demonstração prospectiva da efetividade do *hedge*.

As posições dos instrumentos financeiros derivativos designados como *hedge* de fluxo de caixa em aberto em 31 de dezembro de 2020 estão demonstradas a seguir:

Instrumento de *Hedge* de fluxo de caixa – Consolidado

	Objeto de Proteção	Moeda de referência (Notional)	Valor de referência (Notional)	Valor justo	Outros resultados abrangentes	
					Ganho (Perda) acumulado do contrato	Ganho no período de 12 meses
Swap de moeda - US\$/R\$	Moeda	BRL	2.576.020	1.879.348	249.021	183.342
Contratos <i>Forward</i> (The Body Shop)	Moeda	BRL	1.096.227	(4.882)	(4.882)	(5.135)
Contratos <i>Forward</i> (Natura Indústria)	Moeda	BRL	17.807	(702)	(702)	(201)
Total			3.690.054	1.873.764	243.437	178.006

A movimentação da reserva de *hedge* de fluxo de caixa registrada em outros resultados abrangentes está demonstrada a seguir:

	Consolidado
Saldo de <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2018	(27.840)
Mudança no valor justo do instrumento de <i>hedge</i> reconhecido em outros resultados abrangentes	107.337
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	(36.768)
Saldo de <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2019	42.729
Mudança no valor justo do instrumento de <i>hedge</i> reconhecido em outros resultados abrangentes	178.006
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	(61.658)
Saldo de <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2020	159.077

A Companhia designa como *hedge* de fluxo de caixa instrumentos financeiros derivativos utilizados para compensar variações decorrentes de exposição de câmbio, no valor de mercado de dívidas contratadas, diferente da moeda funcional.

d) Risco de taxa de juros

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia e suas controladas ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros. Os instrumentos financeiros emitidos às taxas prefixadas expõem a Companhia e suas controladas ao risco de valor justo associado à taxa de juros.

O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo emitidos a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém na sua maioria os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas

e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo Certificado de Depósito Interbancário ("CDI") e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pela Taxa de Juros de Longo Prazo - ("TJLP"), CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

Análise de sensibilidade

Em 31 de dezembro de 2020 há contratos de empréstimos, financiamentos e debêntures 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 e suas controladas 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, financiamentos e debêntures no Brasil foram considerados integralmente, dado que 99,1% do montante está vinculado ao CDI):

	Controladora	Consolidado
Total dos empréstimos e financiamentos - em moeda local (nota 20)	(515.966)	(9.591.809)
Operações em moeda estrangeira com derivativos atrelados ao CDI ^(a)	-	(4.231.104)
Aplicações financeiras (notas 7 e 8)	845.197	3.865.319
Exposição líquida	329.231	(9.957.594)

^(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 considera a exposição dos empréstimos e financiamentos, líquidos das aplicações financeiras indexadas ao CDI (notas explicativas nº 7 e 8).

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:

Controladora				
Descrição	Risco da Companhia	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	198	1.811	3.424

Consolidado				
Descrição	Risco da Companhia	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	(3.626)	(33.235)	(62.844)

O cenário provável considera as taxas futuras de juros para 90 dias, conforme cotações obtidas na B3 nas datas previstas dos primeiros vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição às taxas de juros, apurados em 31 de dezembro de 2020. Os cenários II e III consideram uma alta das taxas de juros em 25% (2,45% ao ano) e 50% (2,94% ao ano), respectivamente, sobre uma taxa de CDI de 1,96% ao ano.

e) Risco de crédito

O risco de crédito refere-se ao risco de uma contraparte não cumprir com suas obrigações contratuais, levando a Companhia a incorrer em perdas financeiras. As vendas da Companhia e de suas controladas são efetuadas para um grande número de Consultores(as) Natura e Avon e esse risco é administrado por meio de um processo de concessão de crédito. O resultado dessa gestão está refletido na rubrica "Provisão para perdas de crédito esperadas" em "Contas a receber de clientes", conforme demonstrado na nota explicativa nº 9.

A Companhia e suas controladas estão sujeitas também a riscos de crédito relacionados aos instrumentos financeiros contratados na gestão de seus negócios, principalmente, representados por caixa e equivalentes de caixa,

aplicações financeiras e instrumentos financeiros derivativos.

A Companhia considera baixo o risco de crédito das operações que mantém em instituições financeiras com as quais opera, que são consideradas pela Administração como de primeira linha.

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

f) Risco de liquidez

A gestão prudente do risco de liquidez implica manter caixa, títulos e valores mobiliários suficientes, disponibilidades de captação por meio de linhas de crédito compromissadas e capacidade de liquidar posições de mercado.

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

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Total de ativos circulantes	988.266	3.050.574	18.734.820	9.430.057
Total de passivos circulantes	(566.230)	(3.080.906)	(16.159.586)	(7.518.423)
Total de capital circulante líquido	422.036	(30.332)	2.575.234	1.911.634

Em 31 de dezembro de 2020, o valor contábil dos passivos financeiros na data do balanço, mensurados pelo método do custo amortizado, considerando os pagamentos de juros a uma taxa pós-fixada e o valor dos títulos de dívida refletindo taxas de juros de mercado a termo, podem

ser alterados na medida em que as taxas de juros pós-fixadas mudem. Seus correspondentes vencimentos, considerando que a Companhia e suas controladas estão em conformidade com as cláusulas restritivas de contratos *covenants*, estão demonstrados a seguir:

Controladora	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
Empréstimos, financiamentos e debêntures	526.495	-	-	526.495	(10.529)	515.966
Fornecedores partes relacionadas, fornecedores e operações de "risco sacado"	9.693	-	-	9.693	-	9.693

Consolidado	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
Empréstimos, financiamentos e debêntures	4.047.276	9.165.849	1.551.721	14.764.846	(941.933)	13.822.913
Arrendamento	1.231.622	2.644.292	734.771	4.610.685	(752.230)	3.858.455
Fornecedores e operações de "risco sacado"	6.774.205	-	-	6.774.205	-	6.774.205

A Companhia e suas controladas possuem atualmente uma linha de crédito de até £70 milhões (setenta milhões de libras esterlinas), com garantia, que pode ser sacada em parcelas para atender a necessidades de financiamentos de curto prazo da The Body Shop. Essa linha está sendo

utilizada pela controlada desde o primeiro trimestre de 2020, para reforço de capital de giro e liquidez. A linha de crédito de até R\$ 150.000 (cento e cinquenta milhões de reais), sem garantia, que estava vigente em 31 de dezembro de 2019, foi encerrada durante o primeiro semestre de 2020.



6

6.3 IMPACTOS DA COVID-19

A Companhia monitora a evolução da pandemia Covid-19 nos mercados nos quais opera, especialmente no que diz respeito às medidas restritivas adotadas por estas jurisdições. O Comitê de Crise criado no segundo trimestre de 2020 analisa continuamente a situação e atua para minimizar impactos nas operações e na posição patrimonial e financeira da Companhia e de suas controladas, com o objetivo de implementar medidas apropriadas, garantir a continuidade das operações, proteger o caixa, melhorar a liquidez e promover a saúde e a segurança de todos.

Considerando as incertezas associadas às adversidades observadas no cenário econômico, a Administração avalia também os possíveis efeitos nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, conforme discutido abaixo:

6.3.1. RECEITAS

Os negócios da Companhia e suas controladas foram afetados pela pandemia principalmente no início do exercício, havendo recuperação dos resultados a partir das diminuições nas restrições em mercados nos quais opera, principalmente no Brasil, na medida em que alguns dos principais mercados na Europa seguem medidas mais restritivas de abertura do comércio. A transição para o ambiente digital continuou em todas as nossas marcas, permitindo compensar o impacto do fechamento de lojas, com aumento nas vendas de e-commerce, além do crescimento observado nas receitas oriundas de venda direta.

6.3.2. PROVISÃO PARA PERDAS ESPERADAS EM CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

A Companhia e suas controladas vêm avaliando o impacto da crise nas contas a receber, em função da possibilidade de aumento do risco de crédito, com o objetivo de garantir a sustentabilidade da cadeia e apoiar sua rede de clientes. A movimentação das provisões para perdas esperadas está apresentada na nota explicativa nº 9 e refletem incremento em 2020 oriundo da incorpora-

ção dos saldos da Avon, adquirida no exercício. Não observamos impacto relevante oriundo da pandemia com relação a inadimplência de nossos clientes.

6.3.3. REDUÇÃO AO VALOR RECUPERÁVEL DE ATIVOS NÃO FINANCEIROS

No primeiro trimestre, a Companhia revisou as projeções utilizadas nos testes de valor recuperável do *goodwill* considerando o cenário adverso trazido pela pandemia e, como resultado, não fora identificada a necessidade de reconhecimento de provisão para *impairment*. No quarto trimestre a Companhia realizou o teste anual de *impairment* do *goodwill*, conforme indicado nas notas explicativas nº 3.1.12 e 18, e obteve conclusão similar ao primeiro trimestre.

As operações de varejo (compostas principalmente por lojas físicas) não são consideradas essenciais pelas autoridades governamentais, o que levou ao fechamento de parte dessas localidades durante diferentes períodos de 2020. Devido a este cenário adverso, realizamos teste de redução ao valor recuperável para as unidades geradoras de caixa que compreendem essas operações e, como resultado, foi reconhecida uma redução ao valor recuperável no montante de R\$ 148.050, conforme divulgado na nota 19.

6.3.4. ARRENDAMENTOS

No decorrer do exercício, a Companhia e suas controladas renegociaram contratos e obtiveram descontos nos pagamentos de arrendamento das lojas, conforme mencionado na nota explicativa nº 19.

6.3.5. CONTINUIDADE OPERACIONAL

A Administração não tem conhecimento de nenhuma incerteza material que possa gerar dúvidas significativas sobre sua capacidade de continuar operando por período indeterminado.

6.3.6. GESTÃO DE CAPITAL E RISCO DE LIQUIDEZ E COVENANTS

A Companhia utiliza parte dos recursos oriundos da captação privada e de aumento de capital (vide nota explicativa nº 20 e 25), para acelerar seus investimentos na digitalização das operações, que foram intensificados como resultado da pandemia do Covid-19. A gestão de custos contínua, incluindo sobre demais investimentos e gastos discricionários, e os estímulos do Governo ainda foram usados em várias localidades no exercício. A Companhia encerrou o exercício com posição de caixa robusta, resultando em maior desalavancagem e garantindo o cumprimento de nossos *covenants* financeiros.

6.4 INCIDENTE CIBERNÉTICO

Em junho de 2020, a controlada Avon tomou conhecimento de que foi exposta a um incidente cibernético em seu ambiente de tecnologia da informação ("TI") que interrompeu alguns sistemas e afetou parcialmente as operações da controlada. A controlada envolveu os principais especialistas externos em segurança cibernética e controles gerais de TI, lançou um esforço abrangente de contenção e remediação e iniciou uma investigação forense. Em meados de agosto, a controlada havia restabelecido todos os seus principais processos de negócios e retomado as operações em todos os seus mercados, incluindo todos os seus centros de distribuição.

O incidente cibernético não teve um impacto significativo no desempenho de receita da controlada relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020, apesar de ter resultado em um faseamento de receita da controlada do segundo para o terceiro trimestre de 2020, conforme a controlada atendia ao backlog de pedidos que fora criado. A despesa incremental incorrida em decorrência do incidente cibernético não foi material.

Embora não tenha nenhuma indicação de que a exatidão e a integridade de qualquer informação financeira tenham sido afetadas como resultado do incidente, a controlada executou procedimentos extensos para validar a exatidão e a integridade.

6.5 GESTÃO DE CAPITAL

Os objetivos da Companhia ao administrar seu capital são os de salva-

guardar a capacidade de continuidade da Companhia para oferecer retorno aos acionistas e benefícios a outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo.

A Companhia monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado) subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários (exceto recursos do "Crer Para Ver").

6.6 MENSURAÇÃO DO VALOR JUSTO

Os instrumentos financeiros que são mensurados ao valor justo nas datas dos balanços conforme determinado pelo IFRS 13 – Mensuração do Valor Justo (CPC 46) seguem a seguinte hierarquia:

- **Nível 1:** Avaliação com base em preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa de Mercadorias e Valores, um corretor, grupo de indústrias, serviço de precificação ou agência reguladora e aqueles preços representam transações de mercado reais, as quais ocorrem regularmente em bases puramente comerciais;
- **Nível 2:** Utilizado para instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão), cuja avaliação é baseada em técnicas que, além dos preços cotados incluídos no Nível 1, utilizam outras informações adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo direta (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços); e
- **Nível 3:** Avaliação determinada em virtude de informações, para os ativos ou passivos, que não são baseadas nos dados adotados pelo mercado (ou seja, informações não observáveis).

Abaixo, apresentamos os valores contábeis e justos dos instrumentos financeiros da Companhia em 31 de dezembro de 2020 e 2019:

Controladora	Nota	Classificação por categoria	Hierarquia de valor justo	Valor Contábil		Valor Justo	
				2020	2019	2020	2019
Ativos financeiros							
Caixa e equivalente de caixa							
	7						
Caixa e bancos		Custo amortizado	Nível 2	1.501	2.173.100	1.501	2.173.100
Certificado de depósitos bancários		Custo amortizado	Nível 2	504.198	207.699	504.198	207.699
				505.699	2.380.799	505.699	2.380.799
Títulos e valores mobiliários							
Fundos de investimento exclusivo	8	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	340.999	669.769	340.999	669.769
Contas a receber de clientes – partes relacionadas							
	33.1	Custo amortizado	Nível 2	115.952	-	115.952	-
Passivos financeiros							
Empréstimos em moeda local	20	Custo amortizado	Nível 2	(515.966)	(2.883.382)	(515.966)	(2.883.382)
Fornecedores e operações de "risco sacado" e partes relacionadas	20/ 33.1	Custo amortizado	Nível 2	(16.887)	-	(16.887)	-

Controladora	Nota	Classificação por categoria	Hierarquia de valor justo	Valor Contábil		Valor Justo	
				2020	2019	2020	2019
Ativos financeiros							
Caixa e equivalente de caixa 7							
Caixa e bancos		Custo amortizado	Nível 2	4.436.123	3.110.220	4.436.123	3.110.220
Certificado de depósitos bancários		Custo amortizado	Nível 2	808.988	211.261	808.988	211.261
Operações compromissadas		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	576.108	1.192.101	576.108	1.192.101
				5.821.219	4.513.582	5.821.219	4.513.582
Títulos e valores mobiliários 8							
Títulos públicos		Valor justo por meio do resultado	Nível 1	864.940	221.900	864.940	221.900
Caixa restrito		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	40.425	-	40.425	-
Letra financeira		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	505.152	374.690	505.152	374.690
Fundo de investimento mútuo		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	817.253	407.928	817.253	407.928
Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltd		Valor justo por meio do resultado	Nível 3	16.104	7.402	16.104	7.402
Certificado de depósitos bancários		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	292.878	21.327	292.878	21.327
				2.536.752	1.033.247	2.536.752	1.033.247
Contas a receber de clientes	9	Custo amortizado	Nível 2	3.597.535	1.685.764	3.597.535	1.685.764
Depósito judicial	13	Custo amortizado	Nível 2	566.190	337.255	566.190	337.255
Crédito carbono	15	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	4.097	3.508	4.097	3.508
Recebíveis de subarrendamento	15	Custo amortizado	Nível 2	357.538	-	357.538	-
Derivativos "financeiros" e "operacionais"		Valor justo - Instrumentos de hedge	Nível 2	1.768.122	737.378	1.768.122	737.378
Derivativos "financeiros" e "operacionais"		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	139.856	-	139.856	-
				1.907.978	737.378	1.907.978	737.378
Passivos financeiros							
Empréstimos, financiamentos e debêntures 20							
Empréstimos em moeda local		Custo amortizado	Nível 2	(9.591.809)	(7.412.443)	(9.466.921)	(7.445.672)
Empréstimos em moeda estrangeira		Custo amortizado	Nível 2	(4.231.104)	(3.373.931)	(4.459.081)	(3.541.541)
				(13.822.913)	(10.786.374)	(13.926.002)	(10.987.213)
Crédito carbono	24	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	(5.560)	(4.519)	(5.560)	(4.519)
Derivativos "financeiros" e "operacionais"		Valor justo - Instrumentos de hedge	Nível 2	-	(10.158)	-	(10.158)
Derivativos "financeiros" e "operacionais"		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	(61.201)	(1.648)	(61.201)	(1.648)
				(61.201)	(11.806)	(61.201)	(11.806)
Passivos de arrendamento	19	Custo amortizado	Nível 2	(3.858.455)	(2.517.565)	(3.858.455)	(2.517.565)
Fornecedores e operações de "risco sacado"	21	Custo amortizado	Nível 2	(6.774.205)	(1.829.756)	(6.774.205)	(1.829.756)

A Companhia avalia que os saldos de caixa e equivalentes de caixa, contas a receber de clientes, contas a pagar a fornecedores e demais passivos circulantes são equivalentes a seus valores contábeis, principalmente devido aos vencimentos de curto prazo desses instrumentos.

Os valores contábeis das aplicações financeiras em Certificado de Depósitos Bancários mensuradas ao custo amortizado aproximam-se dos seus valores justos em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados.

Os valores contábeis dos empréstimos, financiamentos e debêntures são mensurados por seu custo amortizado e divulgados a valor justo, o qual não difere de forma material dos valores contábeis na medida em que os juros pactuados são consistentes com taxas correntes de mercado.

O valor justo dos derivativos de câmbio (*swap* e *forward*) é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

O valor justo do investimento no Fundo Dynamo Beauty, classificado no

nível 3 da hierarquia do valor justo é calculado com base nas informações sobre o valor líquido do investimento no Fundo (NAV) calculado pelo gestor do Fundo com base em premissas de avaliação consistentes com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as IFRS, ajustado para refletir as premissas de valor justo aplicáveis à natureza do investimento da Companhia. A avaliação da Companhia leva em consideração inputs não observáveis no modelo, de forma a refletir as restrições contratuais sobre este investimento para resgate antecipado e negociação do título no mercado. Os inputs significativos não observáveis utilizados nas mensurações do valor justo refletem um desconto por falta de liquidez do título, os quais representam os valores que a Companhia determinou que os agentes de mercado levariam em consideração para estes descontos ao definir o preço do investimento. Aumento (redução) em 1% no desconto aplicado (15,4%) resultaria em aumento (redução) no valor justo do investimento de R\$ 185.

Não houve transferências entre níveis de mensuração na hierarquia do valor justo no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 para esses ativos e passivos.

7. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Caixa e bancos	1.501	2.173.101	4.436.576	3.110.220
Certificado de Depósitos Bancários ^(a)	504.198	207.699	808.988	211.261
Operações compromissadas ^(b)	-	-	576.108	1.192.101
	505.699	2.380.800	5.821.672	4.513.582

^(a) Em 31 de dezembro de 2020, as aplicações em Certificado de Depósitos Bancários ("CDB") são remuneradas por uma taxa média de 103,2% do CDI (106,9% em 2019) com vencimentos diários resgatáveis com o próprio emissor, sem perda significativa de valor.

^(b) As operações compromissadas são títulos emitidos pelos bancos com o compromisso de recompra dos títulos por parte dos próprios bancos emissores, e de revenda pelo cliente, com taxas definidas, e prazos pré-determinados, lastreados por títulos privados ou públicos dependendo das disponibilidades dos bancos e são registradas na Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos ("CETIP"). Em 31 de dezembro de 2020, as operações compromissadas são remuneradas por uma taxa média de 100,0% do CDI (99,9% do CDI em 31 de dezembro de 2019).

8. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Fundos de investimento exclusivos ^(a)	340.999	669.769	-	-
Fundos de investimento mútuo	-	-	817.253	407.928
Certificado de Depósitos Bancários ^(b)	-	-	292.878	21.327
Letras financeiras ^(c)	-	-	505.152	374.690
Títulos públicos (LFT) ^(d)	-	-	864.940	221.900
Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltd.	-	-	16.104	7402
Caixa restrito	-	-	40.425	-
	340.999	669.769	2.536.752	1.033.247
Circulante	340.999	669.769	2.520.648	1.025.845
Não circulante	-	-	16.104	7402

^(a) A Companhia e suas controladas concentram a maior parte de suas aplicações em fundo de investimento exclusivo a qual possuem participação em cotas do Fundo de Investimento Essencial.

Os valores das cotas detidas pela Companhia são apresentados na rubrica "Fundo de Investimento exclusivo" na Controladora. As demonstrações financeiras do Fundo de Investimento Exclusivo, no qual o grupo possui participação exclusiva (100% das cotas), foram consolidadas, exceto cota do Instituto Natura, sendo que os valores de sua carteira foram segregados por tipo de aplicação e classificados como equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários, tomando-se como base as práticas contábeis adotadas pela Companhia. Para fins de apresentação consolidada, o saldo do fundo, bem como, as posições das demais controladas são apresentadas conforme o componente financeiro.

^(b) As aplicações em CDBs classificados como títulos e valores mobiliários, são remunerados por uma taxa média de 100,0% do CDI (106,9% do CDI em 31 de dezembro de 2019). Em 31 de dezembro de 2020, referente a linha de Crer Para Ver dentro do fundo exclusivo é de R\$ 576.09 (R\$ 38.018 em 31 de dezembro de 2019).

^(c) Em 31 de dezembro de 2020, as aplicações em Letras Financeiras são remuneradas por uma taxa média de 136,61% do CDI (106% em 31 de dezembro de 2019).

^(d) Em 31 de dezembro de 2020, as aplicações em Títulos Públicos (LFT) são remuneradas por uma taxa média de 105,9% do CDI (100,4% do CDI em 31 de dezembro de 2019).

A composição dos títulos que compõem a carteira do Fundo de Investimento Essencial, o qual a Companhia e suas controladas detêm 100% de participação, em 31 de dezembro de 2020 e 2019, é como segue:

	Consolidado	
	2020	2019
Certificado de depósitos bancário	292.878	21.327
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	576.108	1.192.101
Letras financeiras	505.152	374.690
Títulos públicos (LFT)	864.940	221.900
	2.239.078	1.810.018

9. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Consolidado	
	2020	2019
Contas a receber de clientes	4.029.643	1.793.759
Provisão para perdas de crédito esperadas	(432.108)	(107.995)
	3.597.535	1.685.764

A exposição máxima ao risco de crédito na data das demonstrações financeiras é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquida da provisão para perdas de crédito esperadas, conforme demonstrado no quadro de saldos a receber por idade de vencimento:

	Consolidado	
	2020	2019
A vencer	1.988.583	1.501.958
Vencidos:		
Até 30 dias	1.506.460	142.069
De 31 a 60 dias	173.121	36.466
De 61 a 90 dias	111.735	27.789
De 91 a 180 dias	249.744	85.477
Provisão para perdas de crédito esperadas	(432.108)	(107.995)
	3.597.535	1.685.764

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019 está assim representada:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2018	(129.242)
Adições	(209.515)
Baixas / Reversões ^(a)	232.034
Variação cambial	(1.272)
Saldo em 31 de dezembro de 2019	(107.995)
Adições	(640.676)
Baixas / Reversões ^(a)	372.659
Variação cambial	(56.096)
Saldo em 31 de dezembro de 2020	(432.108)

^(a) Se refere a recebimentos vencidos há mais de 180 dias que são baixadas quando a Companhia e suas controladas não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas da carteira de clientes.

A seguir estão demonstrados os saldos de contas a receber de clientes por exposição de risco de perdas de crédito esperadas em 31 de dezembro de 2020:

	Consolidado	
	Contas a receber de clientes	Provisão para perdas de crédito esperadas
A vencer	1.988.583	(53.352)
Vencidos:		
Até 30 dias	1.506.460	(76.848)
De 31 a 60 dias	173.121	(56.124)
De 61 a 90 dias	111.735	(54.172)
De 91 a 180 dias	249.744	(191.612)
	4.029.643	(432.108)

10. ESTOQUES

	Consolidado	
	2020	2019
Produtos acabados	3.592.864	1.253.145
Matérias-primas e materiais de embalagem	1.015.156	253.063
Materiais auxiliares	170.188	82.228
Produtos em elaboração	36.025	27.346
Provisão para perdas	(269.963)	(185.232)
	4.544.270	1.430.550

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019 está assim representada:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2018	(178.268)
Adições ^(a)	(147.140)
Baixas ^(b)	136.431
Variação cambial	3.745
Saldo em 31 de dezembro de 2019	(185.232)
Adições (a)	(341.799)
Baixas (b)	354.692
Variação cambial	(97.624)
Saldo em 31 de dezembro de 2020	(269.963)

^(a) Se referem à constituição de provisão líquida para perdas por descontinuação, vencimento e qualidade, para fazer face às perdas esperadas na realização dos estoques, conforme política da Companhia e suas controladas.

^(b) Consistem em baixas de produtos descartados pela Companhia e suas controladas.

11. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
ICMS sobre aquisição de insumos ^(a)	-	-	681.147	434.832
Tributos sobre aquisição de insumos	-	-	230.260	39.475
ICMS sobre aquisição de ativo imobilizado	-	-	9.578	10.628
PIS/COFINS sobre aquisição de ativo imobilizado ^(b)	-	-	-	3.826
PIS/COFINS sobre aquisição de insumos ^(c)	-	-	780.841	280.087
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	-	1.669	2.378
Imposto de renda - retidos na fonte	23.637	-	23.637	-
Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI ^(d)	-	-	77.096	30.190
Outros	-	5	199.333	3.438
	23.637	5	2.003.561	804.854
Circulante	23.637	5	1.071.349	395.640
Não circulante	-	-	932.212	409.214

^(a) Os créditos tributários ao imposto brasileiro acumulado sobre a circulação de mercadorias, transportes interestaduais e intermunicipais e serviços de comunicação (ICMS) foram gerados principalmente pelas compras, cuja alíquota do imposto é superior à média das vendas e pelo aumento das exportações.

^(b) Impostos brasileiros sobre a aquisição de ativo imobilizado: Programas de Integração Social (PIS) e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

^(c) Os créditos fiscais acumulados de PIS e COFINS decorrem, basicamente, de créditos sobre compras de matérias-primas utilizadas na produção. A realização desses créditos normalmente ocorre por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.

^(d) Saldo será utilizado para compensação de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) a pagar em operações futuras das controladas da Companhia.

12. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

a) Diferidos

Os valores de Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL diferidos são provenientes de diferenças temporárias nas controladas. Para determinadas controladas e na Companhia foi também reconhecido saldo de impostos diferidos sobre prejuízos fiscais.

Os valores são demonstrados a seguir:

i) Composição do imposto de renda e da contribuição social diferidos

	Consolidado	
	2020	2019
Prejuízos fiscais e base negativa de CSLL	456.567	193.566
Provisão para perdas de crédito esperadas com clientes	133.162	51.151
Provisão para perdas nos estoques	101.237	50.593
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	57.560	53.377
Provisão de ICMS - ST	19.552	24.659
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	265	898
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	25.912	17.483
Provisões para participação nos resultados	77.434	54.427
Provisão para crédito de carbono	9.848	8.297
Efeito sobre lucro não realizado nos estoques	40.706	32.899
INSS com exigibilidade suspensa	-	17.757
Arrendamentos	30.493	22.268
Provisão para despesas diversas ^(a)	332.985	60.886
Plano de assistência médica pós-emprego	35.553	33.589
Prejuízos fiscais e outras deduções fiscais	263.121	-
Plano de outorga de ações	334.416	112.095
Outras diferenças temporárias	208.279	35.323
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos Ativos	2.127.090	769.268
Efeito sobre as mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos, incluindo as operações de hedge accounting	(638.071)	(247.163)
Amortização e depreciação - diferenças de vida útil	(104.750)	(118.632)
Valor justo dos ativos líquidos identificáveis na combinação de negócios da Emeis Holdings Pty Ltd	-	(24.516)
Provisão/ (reversão) para perdas em imobilizado e intangível	(44.544)	(4.509)
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos Passivos	(787.365)	(394.820)
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	1.339.725	374.448

^(a) Refere-se a (i) registro de provisão para atender o regime de competência refletindo autênticas despesas incorridas dentro do exercício, porém ainda sem emissão de faturas por parte dos fornecedores, e (ii) receitas diferidas.

A administração faz a avaliação de possibilidade de compensação de imposto de renda diferido ativo e imposto de renda diferido passivo de acordo com cada jurisdição. Como resultado, existe posição de imposto de renda diferido passivo para Avon, The Body Shop e Aesop.

A administração monitora o desempenho de todas as suas entidades e avalia se o imposto de renda diferido ativo pode ser realizado a partir de quatro fontes de lucro tributável: potencial de compensação de prejuízos fiscais, reversão de diferenças temporárias tributáveis, oportunidades de planejamento tributário e projeção de lucros tributáveis futuros. A Companhia não possui registro de imposto de renda diferido ativo que não possa ser suportado por uma ou mais dessas fontes de renda.

ii) Composição do imposto de renda e da contribuição social diferidos - Passivo:

	Consolidado	
	2020	2019
Valor justo dos ativos líquidos identificáveis em combinação de negócios ^(a)	1.288.045	450.561

^(a) Contempla o imposto de renda diferido passivo sobre o valor justo dos ativos líquidos identificáveis na aquisição da Avon, The Body Shop e Aesop.

A Companhia não reconheceu determinado imposto de renda diferido ativo sobre prejuízos fiscais. Esses prejuízos referem-se a subsidiárias que têm histórico de prejuízo, não expiram e não podem ser usados para compensar com o lucro tributável em outra Companhia do grupo. As controladas não têm diferenças temporárias tributáveis nem oportunidades de planejamento tributário disponíveis que possam suportar parcialmente o reconhecimento dessas perdas como ativos fiscais diferidos. Com base nisso, a Companhia determinou que não pode reconhecer ativos fiscais diferidos sobre prejuízos fiscais a compensar.

Item	Valor	Prescrição Indeterminada	Prescrição Determinada
Prejuízo Fiscal ^(a)	11.733.876	10.401.642	1.332.234
Créditos ^(b)	96.893	-	96.893
Outros Futuros Itens Dedutíveis	1.538.418	100.068	1.438.350
Totais	13.369.187	10.501.710	2.867.477

a) Durante 2021, prescrições de aproximadamente R\$ 31 milhões são esperadas; as prescrições restantes ocorreriam em 2022 e períodos futuros, com a maioria dos Prejuízos Fiscais sujeitos a prescrição após 2031 e além. As prescrições de 2022 a 2030 são geralmente esperadas na faixa de aproximadamente 26 a 78 milhões por ano.

b) Durante 2021, prescrições de aproximadamente R\$26 milhões são esperadas; as demais prescrições ocorreriam em 2022 e em períodos futuros, com a maioria dos créditos sujeitos à prescrição em 2027. Além disso, R\$ 2,4 milhões de créditos estão atualmente sujeitos a limitação, não são utilizáveis e expirarão sem uso entre os anos de 2022 e 2026.

A administração avalia continuamente as oportunidades de planejamento tributário para evitar que os créditos fiscais expirem sem serem utilizados. Em 31 de dezembro de 2020, não havia oportunidades de planejamento tributário prudentes e viáveis que a administração pudesse implementar. Além disso, para os créditos mencionados acima, não há outras fontes de receita disponíveis e, como resultado, esses créditos permanecem não reconhecidos.

A administração avalia continuamente todas as fontes de receita para permitir que os Impostos Diferidos Ativo não reconhecidos se tornem reconhecidos quando for provável que existam fontes de receita suficientes para permitir o seu reconhecimento. Geralmente, o reconhecimento ocorrerá quando houver um histórico de lucros que possa ser sustentado e confiável no futuro e/ou quando os fatos/circunstâncias mudarem indicando que um histórico de prejuízos foi superado devido à eliminação de fatores de perda, mudanças nas operações e outros fatores.

Grande parte do imposto diferidos ativos não reconhecidos estão associados com a aquisição das operações da Avon. Durante 2020, não houve nenhum evento ou circunstância que poderia permitir o seu reconhecimento.

12.2 RECONCILIAÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

b) Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social:

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Lucro após imposto de renda e da contribuição social	-	(157.710)	-	(304.566)
Impostos sobre a formação da companhia ^(a)	-	206.592	-	206.592
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social - sem o IRPJ sobre a formação da companhia ^(b)	(650.196)	48.882	(388.935)	(511.158)
Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%	221.067	16.620	132.238	(173.794)
Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica ^(c)	-	-	23.033	19.228
Incentivos fiscais	-	-	10.018	12.457
Subvenção de Investimento ^(c)	-	-	128.173	24.864
Efeito de diferenças de alíquotas de imposto de entidades no exterior	-	-	166.394	26.907
Tributação de lucros de controladas no exterior	-	-	(56.194)	(60.305)
Diferença Temporária e Prejuízo Fiscal sem imposto de renda diferido ativo reconhecido	221.067	(3.635)	104.160	(8.893)
Benefícios fiscais de juros sobre o capital próprio	-	-	10.275	37.628
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	(9.770)	9.696
Doações/contribuições não dedutíveis	-	-	(12.509)	(4.146)
Alteração da taxa da legislação tributária do Reino Unido	-	-	(63.428)	-
Impostos retidos ^(d)	-	-	(63.754)	-
Ajustes de preços de transferência	-	-	(67.529)	(1.176)
Outras diferenças permanentes	-	(2.867)	(34.743)	(31.556)
Despesa com imposto de renda e contribuição social	-	10.118	(274.744)	(149.099)
Imposto de renda e contribuição social - corrente	-	10.118	(292.828)	(94.781)
Imposto de renda e contribuição social - diferido	-	-	18.084	(54.319)
Taxa efetiva - %	-	(20,7%)	(70,6%)	29,2%

a) Imposto incidente sobre a formação da Companhia resultante da diferença entre os saldos contábeis da Natura e o custo de aquisição utilizado para o propósito das contribuições de ações emitidas pela Natura para o capital social da Companhia (nota explicativa nº 24). A Administração acredita que, embora o montante da referida reserva especial de capital constitua parte do lucro tributável para fins fiscais no Brasil, a natureza desse valor é diferente da natureza de outras fontes de lucro tributável no escopo da IAS 12 (CPC 32). As principais diferenças são (i) a Companhia não gerou lucros tributáveis e esse imposto incide essencialmente sobre o aumento do patrimônio que gera a reserva especial para fins estatutários; (ii) a criação da reserva especial é, em substância, uma questão de reclassificação; (iii) o imposto incide sobre a entidade como resultado de um aumento adicional no patrimônio líquido da contribuição feita na Companhia; e (iv) os lucros futuros da Companhia, bem como os lucros futuros e históricos da Natura continuarão sendo tributados de acordo com a legislação tributária. O imposto sobre a formação da Companhia foi reconhecido na demonstração do resultado e apresentado como "Impostos sobre a formação da Companhia".

b) O prejuízo consolidado de 2020 está considerando os resultados das operações continuadas e descontinuadas.

c) A Companhia possui incentivos fiscais de ICMS decorrente de suas operações ordinárias (Subvenção de Investimento).

d) Em 2020, a alíquota do imposto sobre a renda de UK foi alterada de 17% para 19%, o que resultou no aumento do imposto de diferido passivo da Companhia relacionado com UK. Tal aumento foi contabilizado como despesa de imposto de renda diferido no ano de 2020.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido ativo e passivo para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020 está assim representada:

	Consolidado	
	Ativo	Passivo
Saldo em 31 de dezembro de 2019	374.448	(450.561)
Efeito no resultado	(19.639)	37.723
Reserva de outorga de opções e ações restritas	96.181	-
Efeito outros resultados abrangentes	(61.658)	-
Variação cambial em outros resultados abrangentes	283.359	(314.527)
Combinação de negócios	667.034	(560.680)
Saldo em 31 de dezembro de 2020	1.339.725	(1.288.045)

13. DEPÓSITOS JUDICIAIS

Representam ativos restritos da Companhia e de suas controladas e estão relacionados às quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionadas. Os depósitos judiciais mantidos pela Companhia e por suas controladas em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019 estão assim representados:

	Consolidado	
	2020	2019
Processos tributários sem provisão ^(a)	262.654	203.403
Processos tributários provisionados ^(b)	252.961	116.415
Processos cíveis sem provisão	9.671	2.541
Processos cíveis provisionados	2.189	426
Processos trabalhistas sem provisão	14.166	8.683
Processos trabalhistas provisionados	24.549	5.787
Total de depósito judicial	566.190	337.255

^(a) Os processos tributários relacionados a estes depósitos judiciais referem-se, substancialmente, ao ICMS-ST, destacados na nota explicativa nº 23.2.1, passivos contingentes - risco de perda possível.

^(b) Os processos tributários relacionados a estes depósitos judiciais referem-se, substancialmente, a somatória dos valores destacados na nota explicativa nº 23.1.1, e também aos valores provisionados conforme nota explicativa nº 22.

Segue abaixo a movimentação do saldo de depósitos judiciais para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019:

	Consolidado	
	2020	2019
Saldo em 31 de dezembro de 2018		333.577
Novos depósitos		2.542
Resgates		(7.556)
Atualização monetária		13.352
Pagamentos / baixas para despesa		(4.660)
Saldo em 31 de dezembro de 2019		337.255
Aquisição de controlada		283.885
Novos depósitos		18.377
Resgates		(64.761)
Atualização monetária		11.242
Pagamentos / baixas para despesa		(17.739)
Variação cambial		(2.069)
Saldo em 31 de dezembro de 2020		566.190

Além de depósitos judiciais, a Companhia e suas controladas possuem apólices de seguros garantias para alguns processos judiciais. Os detalhes destes seguros estão apresentados na nota explicativa nº 35

14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA

Os ativos classificados como mantidos para venda foram adquiridos no processo de aquisição da Avon (nota explicativa nº 4). Segue, abaixo, a movimentação do saldo para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2019	-
Aquisição Avon	199.050
Adições ^(a)	25.779
Transferência para o imobilizado ^(b)	(29.610)
Venda ^(c)	(61.760)
Variação cambial	47.820
Saldo em 31 de dezembro de 2020	181.279

^(a) Durante o quarto trimestre de 2020, a Avon disponibilizou para venda suas operações na Arábia Saudita.

^(b) Durante o primeiro trimestre de 2020, a Avon identificou novas circunstâncias, que antes eram consideradas improváveis e, como resultado, decidiu não prosseguir com a venda de duas propriedades, uma localizada no Brasil e outra na Romênia. A controlada reclassificou tais propriedades de mantidas para venda para o ativo imobilizado. No momento da reclassificação, foi registrado uma depreciação real, resultando em um impacto imaterial em nossas demonstrações financeiras consolidadas.

^(c) Durante o terceiro trimestre de 2020, a Avon concretizou a venda de duas propriedades: (i) centro de distribuição localizado na Hungria; e (ii) planta localizada na China.

Em 31 de dezembro de 2020, os ativos mantidos para venda incluem propriedades da Avon, localizadas no Brasil, Espanha e Arábia Saudita.

15. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Adiantamento para propaganda e marketing	-	-	42.233	28.669
Adiantamento para fornecedores	-	-	257.099	102.225
Adiantamento para colaboradores	-	-	65.180	13.983
Adiantamento e depósito caução de aluguel ^(a)	-	-	169.958	96.202
Despesas antecipadas com seguros	-	-	200.074	29.647
Plano de pensão superavitário ^(b)	-	-	683.425	-
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	-	-	34.016	34.932
Recebíveis de subarrendamento ^(c)	-	-	357.538	-
Crédito de carbono	-	-	4.097	3.508
Recebíveis de prestadores de serviços ^(d)	-	-	135.030	-
Outros	2.127	-	195.138	39.868
	2.127	-	2.143.788	349.034
Circulante	1.979	-	616.120	265.198
Não circulante	148	-	1.527.668	83.836

^(a) Refere-se substancialmente (i) aos adiantamentos de contratos de aluguel que não foram incluídos na mensuração inicial do passivo de arrendamento / direito de uso da controlada The Body Shop, conforme isenções previstas no CPC 06(R2) / (IFRS 16); e (ii) aos depósitos caução para aluguel de imóveis de determinadas lojas das controladas The Body Shop e Aesop, que serão devolvidas pelo arrendador no encerramento dos contratos de aluguel.

^(b) Plano de pensão oriundo da aquisição da Avon (nota explicativa nº 4 e 29.2).

^(c) Refere-se ao recebível de subarrendamento do escritório que a Avon possui em Nova Iorque.

^(d) Refere-se aos recebíveis principalmente advindos de avarias de cargas que ocorreram junto a transportadoras e seguradoras.

16. INVESTIMENTOS

	Consolidado	
	2020	2019
Investimentos em controladas, líquidos de perdas	15.433.251	3.392.677
Ágio Avon (nota explicativa nº 4)	11.511.028	-
Total	26.994.279	3.392.677

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020 e para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019:

	Natura Cosméticos S.A. ⁽¹⁾	Avon Products, Inc.	Natura & Co International S.ã r.l.	Total
Percentual de participação	100,00%	100,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas	6.929.074	(4.583.531)	5.641.757	7.987.300
Participação no patrimônio líquido (passivo a descoberto)	6.929.074	(4.583.531)	5.641.757	7.987.300
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	-	7.445.951	-	7.445.951
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	-	11.511.028	-	11.511.028
Total	6.929.074	14.373.448	5.641.757	26.944.279
Lucro líquido (prejuízo) do exercício das controladas	1.102.271	(1.527.153)	32.103	(392.779)
Saldos em 31 de dezembro de 2018	-	-	-	-
Resultado de equivalência patrimonial	89.332	-	-	89.332
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	(73.268)	-	-	(73.268)
Efeito ajuste economia	(1.428)	-	-	(1.428)
Ganhos / (Perdas) atuariais líquido dos efeitos tributários	(4.186)	-	-	(4.186)
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas líquido dos efeitos tributários	36.423	-	-	36.423
Efeito sobre hedge accounting líquido dos efeitos tributários	(15.972)	-	-	(15.972)
Efeito de alteração de participação em controlada	519.090	-	-	519.090
Aumento de capital	2.842.686	-	-	2.842.686
Saldos em 31 de dezembro de 2019	3.392.677	-	-	3.392.677
Resultado de equivalência patrimonial	1.102.271	(1.527.153)	32.103	(392.779)
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	1.970.795	1.870.219	(456.731)	3.384.283
Perdas não realizadas na reavaliação dos saldos entre as empresas	-	350.950	-	350.950
Efeito ajuste economia	66.788	-	-	66.788
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas líquido dos efeitos tributários	127.930	-	-	127.930
Efeito sobre hedge accounting líquido dos efeitos tributários	116.348	-	-	116.348
Outros resultados abrangentes sobre plano de benefício e contribuição definida	(19.555)	(61.399)	-	(80.954)
Aumento de capital	300.000	465.936	6.066.328	6.832.264
Distribuição de dividendos e JCP	(128.180)	-	-	(128.180)
Baixas planos Avon	-	(91.219)	-	(91.219)
Valor da aquisição	-	13.366.114	57	13.366.171
Saldos em 31 de dezembro de 2020	6.929.074	14.373.448	5.641.757	26.944.279

⁽¹⁾ O saldo de investimento na controlada direta Natura Cosméticos S.A. inclui ágios originados nas aquisições das controladas indiretas TBS (R\$ 1.946.742) e Aesop (R\$ 142.090) conforme nota explicativa nº 18.

17. IMOBILIZADO

Consolidado

	Vida útil em anos	2019	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Reversão (Provisão) de Impairment	Transferências	Variação Cambial	2020
Valor de custo:									
Veículos	2 a 5	45.578	25.789	14.594	(17.274)	-	1.184	9.356	79.227
Moldes	3	192.556	-	1.243	(19.713)	-	5.650	8.116	187.852
Ferramentas e acessórios	3 a 20	11.974	52.410	11.625	(1.743)	-	5.888	5.524	85.678
Instalações	3 a 60	309.772	1.431	81	(3.599)	-	8.791	(23.005)	293.471
Máquinas e acessórios	3 a 15	866.451	740.328	20.098	(5.134)	-	58.649	139.301	1.819.693
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	615.103	58.548	34.324	(8.761)	-	51.588	213.155	963.957
Edifícios	14 a 60	386.957	1.203.081	12.275	-	(115)	48.551	248.427	1.899.176
Móveis e utensílios	2 a 25	397.727	32.566	32.530	(6.300)	(26)	11.239	98.812	566.548
Terrenos	-	35.157	570.572	57	-	-	4.252	51.575	661.613
Equipamentos de informática	3 a 15	297.228	112.369	27.254	(10.652)	-	36.554	81.019	543.772
Outros ativos	-	-	36.423	-	-	-	-	264	36.687
Projetos em andamento	-	156.011	78.965	440.170	(592)	-	(305.305)	39.136	408.385
Total custo		3.314.514	2.912.482	594.251	(73.768)	(141)	(72.959)	871.680	7.546.059
Valor da depreciação:									
Veículos		(16.924)	-	(24.150)	10.081	-	(2.093)	44	(33.042)
Moldes		(175.938)	-	(10.092)	19.684	-	-	(190)	(166.536)
Ferramentas e Acessórios		(3.255)	-	(42.932)	-	-	10	7.018	(39.159)
Instalações		(167.362)	-	(19.933)	285	-	1.044	9.240	(176.726)
Máquinas e Acessórios		(416.736)	-	(193.657)	2.759	-	(1.202)	30.074	(578.762)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(267.371)	-	(130.631)	7.124	(4.900)	(4.107)	(80.669)	(480.554)
Edifícios		(101.785)	-	(88.593)	-	-	-	10.649	(179.729)
Móveis e utensílios		(193.973)	-	(81.287)	4.744	(284)	4.093	(51.904)	(318.611)
Equipamentos de informática		(197.281)	-	(96.768)	8.591	(36)	-	(26.362)	(311.856)
Outros ativos		-	-	(25.078)	-	-	-	(949)	(26.027)
Total depreciação		(1.540.625)	-	(713.121)	53.268	(5.220)	(2.255)	(103.049)	(2.311.002)
Total Geral		1.773.889	2.912.482	(118.870)	(20.500)	(5.361)	(75.214)	768.631	5.235.057

Consolidado

	Vida útil em anos	2018	Adições	Baixas	Reversão (Provisão) de Impairment	Transferências	Variação Cambial	2019	
Valor de custo:									
Veículos	2 a 5	78.072	12.463	(41.883)	-	99	(3.173)	45.578	
Moldes	3	203.814	1.499	(23.823)	-	10.874	192	192.556	
Ferramentas e acessórios	3 a 20	8.161	314	(445)	-	3.910	34	11.974	
Instalações	3 a 60	310.282	49	-	-	(1.534)	975	309.772	
Máquinas e acessórios	3 a 15	819.919	9.563	(1.259)	-	54.336	(16.108)	866.451	
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	577.217	46.869	(23.243)	(1.958)	20.645	(4.427)	615.103	
Edifícios	14 a 60	940.002	2.245	-	(887)	(555.221)	818	386.957	
Móveis e utensílios	2 a 25	362.817	40.118	(3.031)	(3.514)	16.978	(15.641)	397.727	
Terrenos	-	30.525	-	-	-	4.653	(21)	35.157	
Equipamentos de informática	3 a 15	263.524	21.976	(3.902)	-	18.483	(2.853)	297.228	
Projetos em andamento	-	103.463	204.107	(2.247)	-	(146.598)	(2.714)	156.011	
Total custo		-	3.697.796	339.203	(99.833)	(6.359)	(573.375)	(42.918)	3.314.514
Valor da depreciação:									
Veículos		(31.784)	(15.832)	27.478	-	(7)	3.221	(16.924)	
Moldes		(191.501)	(8.314)	23.739	-	148	(10)	(175.938)	
Ferramentas		(2.954)	(687)	410	-	-	(24)	(3.255)	
Instalações		(147.309)	(20.703)	-	-	1.234	(584)	(167.362)	
Máquinas		(379.050)	(56.617)	657	-	-	18.274	(416.736)	
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(217.167)	(90.281)	19.089	-	5.292	15.696	(267.371)	
Edifícios		(191.422)	(7.315)	-	-	96.558	394	(101.785)	
Móveis e utensílios		(138.078)	(78.988)	2.734	-	(184)	20.543	(193.973)	
Equipamentos de informática		(161.817)	(44.606)	3.443	-	(936)	6.635	(197.281)	
Total depreciação		(1.461.082)	(323.343)	77.550	-	102.105	64.145	(1.540.625)	
Total Geral		2.236.714	15.860	(22.283)	(6.359)	(471.270)	21.227	1.773.889	

18. INTANGÍVEL

Consolidado

	Vida útil em anos	2019	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Reversão (Provisão) de Impairment	Transferências	Variação Cambial	2020
Valor de custo:									
Software	2,5 a 10	1.313.090	291.555	82.718	(15.095)	-	258.092	128.790	2.059.150
Marcas e patentes (Vida útil definida)	20 a 25	116.805	517.592	-	-	-	-	260.181	894.578
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.171.585	2.022.163	-	-	-	-	1.553.309	5.747.057
Goodwill Avon (Nota explicativa nº 4)	-	-	11.511.028	-	-	-	-	1.788.821	13.299.849
Goodwill Emeis Brazil Pty Ltd. ^(a)	-	100.237	-	-	-	-	-	41.853	142.090
Goodwill The Body Shop ^(b)	-	1.434.369	34.251	-	-	-	-	478.121	1.946.741
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	1.456	-	-	-	-	-	-	1.456
Relacionamento com clientes varejistas	10	1.987	-	-	-	-	-	798	2.785
Fundo de Comércio (Vida útil indefinida) ^(c)	-	17.801	-	-	-	-	1.315	7.653	26.769
Fundo de Comércio (Vida útil definida) ^(d)	3 a 18	12.447	-	150	-	(2.051)	1.647	(1.333)	10.860
Relacionamento com franqueados e subfranqueados e representantes de vendas ^(e)	7 a 15	602.958	1.884.249	-	-	-	-	472.312	2.959.519
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	5	-	1.131.573	-	-	-	-	463.468	1.595.041
Outros intangíveis	2 a 10	110.288	159	176.015	(15.024)	-	(175.414)	12.251	108.275
Total custo		5.883.023	17.392.570	258.883	(30.119)	(2.051)	85.640	5.206.224	28.794.170
Valor da amortização:									
Software		(649.347)	-	(365.184)	44	-	(3.643)	(4.368)	(1.022.498)
Marcas e patentes		(44.108)	-	(36.548)	-	-	-	(19.387)	(100.043)
Fundo de Comércio		(2.197)	-	(535)	-	-	10	(6.149)	(8.871)
Relacionamento com clientes varejistas		(1.939)	-	(252)	-	-	-	(648)	(2.839)
Relacionamento com franqueados e subfranqueados		(95.772)	-	(278.048)	-	-	-	(45.241)	(419.061)
Tecnologia desenvolvida		-	-	(294.713)	-	-	-	(24.296)	(319.009)
Outros intangíveis		(13.159)	-	(6.496)	15.020	-	-	(86)	(4.721)
Total amortização acumulada		(806.522)	-	(981.776)	15.064	-	(3.633)	(100.175)	(1.877.042)
Total líquido		5.076.501	17.392.570	(722.893)	(15.055)	(2.051)	82.007	5.106.049	26.917.128

	Vida útil em anos	Consolidado						2019
		2018	Adições	Baixas	Reversão (Provisão) de Impairment	Transferências	Variação Cambial	
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	1.089.900	83.064	(546)	-	118.442	22.230	1.313.090
Marcas e patentes (Vida útil definida)	24 a 25	111.801	-	-	-	(154)	5.158	116.805
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.040.067	-	-	-	-	131.518	2.171.585
Goodwill Emeis Brazil Pty Ltd. ^(a)	-	96.867	-	-	-	-	3.370	-
Goodwill The Body Shop ^(b)	-	1.348.670	-	-	-	-	85.699	100.237
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	1.456	-	-	-	-	-	1.434.369
Relacionamento com clientes varejistas	10	1.740	-	-	-	-	247	1.456
Fundo de Comércio (Vida útil indefinida) ^(c)	-	102.310	-	-	-	(101.001)	16.492	17.801
Fundo de Comércio (Vida útil definida) ^(d)	3 a 18	48.888	-	-	2.818	(39.283)	24	12.447
Relacionamento com franqueados e subfranqueados ^(e)	14 a 15	590.588	-	(17.958)	-	(371)	30.699	602.958
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros intangíveis	2 a 10	121.697	145.483	(1.133)	-	(146.364)	(9.395)	110.288
Total custo		5.553.984	228.547	(19.637)	2.818	(168.731)	286.042	5.883.023
Valor da amortização:								
Software		(483.666)	(169.174)	6.817	-	270	(3.594)	(649.347)
Marcas e patentes		(37.898)	(4.330)	-	-	154	(2.034)	(44.108)
Fundo de Comércio		(2.835)	-	-	-	7.336	(6.698)	(2.197)
Relacionamento com clientes varejistas		(1.149)	(194)	-	-	-	(596)	(1.939)
Relacionamento com franqueados e subfranqueados		(55.508)	(43.150)	-	-	371	2.515	(95.772)
Tecnologia desenvolvida		-	-	-	-	-	-	-
Outros intangíveis		(22.383)	(1.601)	585	-	261	9.979	(13.159)
Total amortização acumulada		(603.439)	(218.449)	7.402	-	8.392	(428)	(806.522)
Total líquido		4.950.545	10.098	(12.235)	2.818	(160.339)	285.614	5.076.501

^(a) Ágio referente à aquisição da Emeis Holdings Pty Ltd., classificado como expectativa de rentabilidade futura. Não possui vida útil definida e está sujeito a testes anuais de recuperabilidade.

^(b) Ágio decorrente da aquisição da The Body Shop, classificado como expectativa de rentabilidade futura. Não possui vida útil definida e está sujeito a testes anuais de recuperabilidade. Adicionalmente, em 30 de junho de 2020, a The Body Shop International Limited adquiriu a entidade Aeon Forest Co. Ltd, pelo valor de R\$ 133.275 (¥2.632.000). Em 1º de outubro de 2020, concluiu-se a operação que resultou em um montante atribuído de goodwill de R\$ 34.251.

^(c) Fundo de comércio com vida útil indefinida refere-se a pagamentos feitos a ex-locatários, para obter o direito de alugar o imóvel nos termos do contrato de arrendamento e que podem ser negociados posteriormente com futuros locatários, no caso do encerramento do contrato de aluguel. Este saldo foi considerado como escopo da norma de arrendamento (CPC 06(R2) / IFRS 16), aplicável a partir de 1º de janeiro de 2019 (nota explicativa nº 3.29). O saldo não reclassificado para Direito de Uso do ativo, refere-se a contratos que a norma isenta na data inicial, ou seja, contratos de curto prazo. O saldo remanescente não é amortizado e está sujeito a um teste anual de recuperabilidade.

^(d) Fundo de comércio com vida útil definida refere-se a pagamentos feitos a ex-locatários ou locadores, para obter o direito de alugar o imóvel nos termos do contrato de arrendamento e que não podem ser negociados ou recuperados posteriormente. Este saldo foi considerado como escopo da norma de arrendamento (CPC 06(R2) / IFRS 16), aplicável a partir de 1º de janeiro de 2019. O saldo não reclassificado para Direito de Uso do ativo, refere-se a contratos que a norma isenta na data inicial, ou seja, contratos de curto prazo. O saldo remanescente é amortizado durante o prazo dos contratos.

^(e) O saldo refere-se a ativos intangíveis identificáveis de relacionamento com os franqueados e subfranqueados da The Body Shop (relacionamento onde o franqueado possui todos os direitos para operar dentro de um território) e subfranqueados (relacionamento onde um franqueado, opera uma única loja dentro de um mercado), com vida útil estimada de 15 anos. Em 2019 foi efetuado uma baixa de contratos com subfranqueados no Brasil. Adicionalmente, a posição de saldo classificada como aquisição de subsidiária representa o valor justo da relação entre a Avon e seus representantes de vendas.

a) Teste de recuperabilidade de ativos intangíveis com vida útil indefinida

Os ágios oriundos de expectativa de rentabilidade futura de empresas adquiridas e os ativos intangíveis com vida útil indefinida foram alocados aos grupos de UGC da controlada. De acordo com o CPC 01 (R1) - Redução ao Valor Recuperável de Ativos (IAS 36 - *Impairment of Assets*), quando uma UGC ou um grupo de UGC possui um ativo intangível com vida útil indefinida alocado, a Companhia deve realizar anualmente o teste de recuperabilidade do seu valor contábil. Os grupos de UGC com ativos intangíveis nessa situação em 31 de dezembro de 2020 estão apresentados a seguir:

Grupo de UGC	Marcas e patentes		Goodwill		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Natura & Co Latam	5.403	2.566	9.994.861	-	10.000.264	2.566
Avon International	2.850.397	-	3.304.988	-	6.155.385	-
TBS International	2.891.257	2.169.019	1.946.741	1.434.369	4.837.998	3.603.388
Aesop International	-	-	142.090	100.238	142.090	100.238
Total	5.747.057	2.171.585	15.388.680	1.534.607	21.135.737	3.706.192

As principais premissas utilizadas nos cálculos do valor justo menos custo de venda em 31 de dezembro de 2020 são as que seguem:

	Aesop	The Body Shop	Avon Internacional	Natura & Co Latam
Mensuração do valor recuperável (valor justo menos custo de venda)	Fluxo de caixa descontado, com base em orçamentos financeiros aprovados pela Alta Administração durante um período discricionário de cinco anos com valor terminal projetado para o final do período.			
Margem bruta orçada	Margens brutas são baseadas em valores médios obtidos nos 2 exercícios anteriores ao início do período orçado e nas projeções para os próximos 5 anos.			
Estimativa de custos	Custos baseados em dados históricos e tendências de mercado, otimização das operações de varejo e venda direta (renovação da presença geográfica das lojas, revitalização da rede de franqueados) e expansão física com crescimento da participação de mercado.			
Taxa de crescimento na perpetuidade (*)	Crescimento constante de 4,20%.	Crescimento constante de 4,10%.	Crescimento constante de 4,30%.	Crescimento constante de 5,50%.
Taxa de desconto	As taxas de desconto representam a avaliação de riscos no atual mercado, específicos a cada grupo de UGC, levando em consideração o valor do dinheiro pela passagem do tempo e os riscos individuais dos ativos relacionados que não foram incorporados nas premissas incluídas no modelo de fluxo de caixa. Estes fluxos de caixa foram descontados utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos de 13,42% para Natura & Co Latam; 11,14% para Avon Internacional, 7,80% a.a. para a TBS Internacional e 9,11% a.a. para a Aesop Internacional, em termos reais. A taxa de desconto foi baseada no custo médio ponderado de capital que reflete o risco específico de cada segmento.			

(*) As taxas são baseadas em análises e projeções de mercado publicadas sobre o segmento de atuação e ajustadas para refletir as premissas consideradas pela Administração nas projeções aprovadas e para refletir o diferencial de inflação de outras moedas, quando aplicável.

(**) Devido à pandemia Covid-19, a Administração da Companhia identificou indicadores de imparidade durante o primeiro trimestre de 2020 e efetuou um teste de imparidade considerando cada UGC do grupo. Com base na análise realizada pela Administração, não houve necessidade de registro de perda por redução ao valor recuperável para os saldos desses ativos no exercício findo em 31 de março de 2020.

A Companhia efetuou uma análise de sensibilidade das variáveis: (i) taxa de desconto e (ii) taxa de crescimento na perpetuidade, dado seus impactos potenciais nos fluxos de caixa. Um acréscimo de 1 ponto percentual na taxa de desconto ou um decréscimo de 1 ponto percentual da taxa de crescimento da perpetuidade do fluxo de caixa de cada grupo de UGC não resultaria na necessidade de reconhecimento de perda por redução ao valor recuperável. Com base nas análises efetuadas pela Administração, não foi identificado a necessidade de constituição de perdas por redução ao valor recuperável dos saldos desses ativos no exercício findo em 31 de dezembro de 2020.

19. DIREITO DE USO DE ARRENDAMENTOS

a) Direito de uso

	Vida útil em anos	Consolidado							2020
		2019	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Impairment	Transferências	Variação Cambial	
Valor de custo:									
Veículos	3	40.018	42.467	61.878	(441)	-	-	13.945	157.867
Máquinas e equipamentos	3 a 10	15.578	14.034	11.265	-	-	-	12.171	53.048
Edifícios	3 a 10	784.900	489.740	146.695	(16.094)	-	-	211.592	1.616.833
Equipamentos de informática	10	283	18.429	6.211	(323)	-	-	5.400	30.000
Lojas de varejo	3 a 10	2.350.377	-	384.502	(25.189)	(148.050)	(2.962)	779.426	3.338.104
Ferramentas e acessórios	3	2.803	-	-	-	-	-	384	3.187
Total custo		3.193.959	564.670	610.551	(42.047)	(148.050)	(2.962)	1.022.918	5.199.039
Valor da depreciação:									
Veículos		(8.109)	-	(54.558)	192	-	-	(947)	(63.422)
Máquinas e equipamentos		(4.317)	-	(14.899)	-	-	-	(1.829)	(21.045)
Edifícios		(97.190)	-	(291.431)	12.448	-	-	(23.592)	(399.765)
Equipamentos de informática		(214)	-	(18.694)	-	-	-	(253)	(19.161)
Lojas de varejo		(463.332)	-	(643.441)	3.527	-	-	(188.100)	(1.291.346)
Ferramentas e acessórios		(936)	-	(936)	-	-	-	(381)	(2.253)
Total depreciação acumulada		(574.098)	-	(1.023.959)	16.167	-	-	(215.102)	(1.796.992)
Total líquido		2.619.861	564.670	(413.408)	(25.880)	(148.050)	(2.962)	807.816	3.402.047

	Consolidated						2019
	Vida útil em anos (i)	Adoção Inicial (Nota 3.29)	Adições	Baixas	Transferências ^(e)	Outras movimentações	
Valor de custo:							
Veículos	3	-	40.069	(146)	-	95	40.018
Máquinas e equipamentos	3 a 10	-	14.954	(40)	-	664	15.578
Edifícios	3 a 10	103.945	187.294	-	481.235	12.426	784.900
Equipamentos de informática	10	-	279	-	-	4	283
Lojas de varejo	3 a 10	1.819.951	416.250	(76.022)	150.374	39.824	2.350.377
Ferramentas e Acessórios	3	-	2.650	-	-	153	2.803
Total custo		1.923.896	661.496	(76.208)	631.609	53.166	3.193.959
Valor da depreciação:							
Veículos		-	(8.083)	38	-	(64)	(8.109)
Máquinas e equipamentos		-	(4.126)	-	-	(191)	(4.317)
Edifícios		-	(95.734)	-	-	(1.456)	(97.190)
Equipamentos de informática		-	(209)	-	-	(5)	(214)
Lojas de varejo		-	(466.590)	(2.968)	-	6.226	(463.332)
Ferramentas e Acessórios		-	(882)	-	-	(54)	(936)
Total depreciação acumulada		-	(575.624)	(2.930)	-	4.456	(574.098)
Total líquido		1.923.896	85.872	(79.138)	631.609	57.622	2.619.861

a) As vidas úteis aplicadas referem-se ao prazo dos contratos em que a Companhia tem certeza que utilizará os ativos subjacentes aos contratos de arrendamento de acordo com as condições contratuais.

b) Do valor total de impairment registrado em 2020, R\$ 144.500 refere-se a perda por redução ao valor recuperável lojas legadas da The Body Shop que anteriormente estavam incluídas no plano de fechamento de lojas, as quais foram posteriormente impactadas pelos efeitos da pandemia, predominantemente nos Estados Unidos.

c) Referente ao fundo de comércio relacionado ao aluguel de lojas. Este montante é transferido do direito de uso para o ativo intangível quando um novo acordo comercial com o locador ainda não esteja assinado.

	Consolidado	
	2020	2019
Valores reconhecidos na demonstração de resultados do exercício findo em 31 de dezembro de 2020 e 2019		
Despesa financeira sobre arrendamento	229.544	134.579
Amortização de direito de uso	1.023.959	575.624
Apropriação no resultado de parcelas variáveis de arrendamento não incluídos na mensuração do passivo de arrendamento	45.952	31.023
Receitas com sublocações	(27.079)	(2.698)
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	72.546	126.067
Benefícios concedidos pelo arrendador relacionados a Covid-19	(58.700)	-
Outras despesas relacionadas a arrendamentos	40.206	22.214
Ajuste ao valor recuperável de ativo de direito de uso - impairment	144.500	-
Total	1.470.928	886.809
Valores reconhecidos na demonstração de fluxo de caixa financeiro		
Pagamento de arrendamentos (principal)	843.338	497.905
Valores reconhecidos na demonstração de fluxo de caixa operacional		
Pagamento de arrendamentos (juros)	225.420	134.579
Pagamentos variáveis de arrendamento não incluídos na mensuração do passivo de arrendamento	13.033	11.199
Pagamentos de arrendamento de curto prazo e de ativos de baixo valor	51.675	69.162
Outros pagamentos relacionados a arrendamentos	41.944	26.460
Total	1.175.410	739.305

b) Passivos de arrendamento

	Consolidado	
	2020	2019
Circulante	1.059.661	542.088
Não circulante	2.798.794	1.975.477
Total	3.858.455	2.517.565

Segue abaixo a movimentação do saldo de passivos de arrendamento para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2019	2.517.565
Novos contratos	559.905
Aquisição de controlada	777.200
Pagamentos - principal	(843.338)
Pagamentos - juros	(225.420)
Apropriação de encargos financeiros	229.544
Baixas ^(a)	(193.174)
Variação cambial	1.036.173
Saldo em 31 de dezembro de 2020	3.858.455

^(a) Refere-se principalmente ao término de contratos relacionados a arrendamento de lojas

Os vencimentos do saldo dos arrendamentos não circulante estão demonstrados como segue:

	Consolidado	
	2020	2019
2022	419.240	374.746
2023	408.977	361.688
2024	406.572	358.274
2025 em diante	1.564.005	880.769
Total	2.798.794	1.975.477

A tabela abaixo evidencia as taxas praticadas, de acordo com os prazos:

Como descrito na nota explicativa nº 3.13.2, as controladas da Companhia adotaram como taxa de desconto dos passivos de arrendamento a sua taxa incremental de empréstimo. Considerando que os contratos de arrendamento da Companhia são substancialmente contratos com fluxos de pagamentos indexados por índices inflacionários e, considerando também as sugestões de divulgação publicadas no Ofício Circular 02/19 da CVM, as controladas da Companhia fornecem, abaixo, informações adicionais sobre as características dos contratos para que os usuários dessas demonstrações financeiras possam, a seu critério, realizar projeções dos fluxos de pagamentos futuros indexados pela inflação do período. A maior parte do passivo de arrendamento se refere as operações da Avon, The Body Shop e Aesop, os quais os contratos foram assinados substancialmente em países de economias desenvolvidas. Portanto, para estes países, os efeitos potenciais do desconto não seriam significativos dado ao histórico de baixa inflação nestes países.

Maturidade	Taxa média desconto	Fluxo Contratual Pagamentos - Consolidados						Acima de 2025
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	
2020-2022	1,9% a 10,5%	566.802	32.692	8.946	-	-	-	-
2023-2025	1,9% a 14,0%	32.802	304.688	305.886	302.042	298.194	271.790	-
2026-2028	1,9% a 10,2%	69.488	74.145	78.169	83.769	90.725	98.267	661.521
2029-2031	8,2% a 13,6%	4.778	4.778	4.778	4.778	4.778	4.778	16.324
Total		673.870	416.303	397.779	390.589	393.697	374.835	677.845
Inflação projetada ¹	3,40%	3,40%	3,40%	3,60%	3,60%	3,60%	3,80%	3,80%

¹Taxas obtidas através de cotações futuras de cupons DI x Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) observadas na B3, aplicados em contratos do Brasil.

20. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

Ref.	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Captados em moeda local				
Financiadora de estudos e projetos FINEP	-	-	73.076	101.988
Debêntures	A	-	4.042.515	4.251.231
BNDES	-	-	7.789	35.390
BNDES - FINAME	-	-	15	183
Notas promissórias	B	515.966	2.883.382	2.883.382
Capital de giro - Operação México	-	-	14.453	31.802
Capital de giro - Operação Aesop	-	-	-	100.438
Capital de giro - Operação The Body Shop	C	-	500.835	-
Capital de giro - Operação Avon	-	-	145.495	-
Títulos representativos de dívida ("Notes") - Avon ⁽¹⁾	D	-	4.033.682	-
Total em moeda local		515.966	2.883.382	9.591.809
Captados em moeda estrangeira				
BNDES	-	-	1.639	8.029
Nota de Crédito à Exportação (NCE)	-	-	-	81.210
Títulos representativos de dívida ("Notes") ⁽¹⁾	E	-	3.969.226	3.090.490
Resolução nº 4131/62	F	-	260.239	202.231
Total em moeda estrangeira		-	4.231.104	3.381.960
Total geral		515.966	2.883.382	13.822.913
Circulante		515.966	2.883.382	3.805.649
Não circulante		-	-	10.017.264
Debêntures		-	-	-
Circulante		-	-	2.169.786
Não circulante		-	-	1.872.729

⁽¹⁾ Saldos registrados pelo valor justo estimado resultante das combinações de negócios com a Avon (nota explicativa nº 4).

Ref	Moeda	Vencimentos	Encargos	Taxa efetiva de juros	Garantias
A	Real	Agosto de 2024	Juros de 109% a 112% do CDI, 1,4% + CDI, e 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	109,5% - 113,1% CDI+(a)+1,15% - CDI+1,79%	Não há
B	Real	Até abril de 2021	Juros de 3,25% a.a. + CDI	CDI + 3,30%	Aval da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
C	Libras Esterlinas	Março de 2021	Libor + juros de 2,00% a.a.	Libor + juros de 2,00% a.a.	Aval da controlada Natura Cosméticos S.A.
D	Dólar	Março de 2023 e março de 2043	Juros de 7,00% a.a. e Juros de 8,95% a.a.	Juros de 7,00% a.a. e Juros de 8,95% a.a.	Não há
E	Dólar	Fevereiro de 2023	Juros de 5,375% a.a.	6,1%	Não há
F	Dólar	Maior de 2022	Libor + juros 1,1% a.a.	Libor + juros 1,1% a.a. (a)	Aval da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda

Segue, abaixo, a movimentação do saldo de empréstimos, financiamentos e debêntures para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2018	-	7.994.145
Captações	2.879.038	5.346.145
Amortizações		(2.643.575)
Apropriação de encargos financeiros	4.344	494.422
Pagamento de encargos financeiros	-	(499.798)
Variação cambial (não realizada)	-	88.097
Variação cambial (realizada)	-	5.903
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	-	1.035
Saldo em 31 de dezembro de 2019	2.883.382	10.786.374
Aquisição de controlada	-	7.250.735
Captações	500.000	1.354.765
Amortizações	(2.881.160)	(8.483.892)
Apropriação de encargos financeiros	62.634	1.029.705
Pagamento de encargos financeiros	(48.890)	(1.293.094)
Variação cambial (não realizada)	-	973.442
Variação cambial (realizada)	-	35.429
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	-	2.169.449
Saldo em 31 de dezembro de 2020	515.966	13.822.913

Os vencimentos da parcela de empréstimos, financiamentos e debêntures registrada no passivo não circulante estão demonstrados como segue:

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
2021	-	-	-	2.279.759
2022	-	-	586.002	527.596
2023	-	-	6.306.782	3.052.769
2024 em diante	-	-	3.124.480	1.571.895
Total	-	-	10.017.264	7.432.019

20.1 DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS MOVIMENTAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS

i) Debêntures

Em 25 de fevereiro de 2014, a Companhia realizou a 5ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirográficas, da Natura, no montante total de R\$ 600.000. Foram emitidas 60.000 debêntures, sendo 20.000 debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 24 de fevereiro de 2017, no montante de R\$ 214.385; 20.000 (vinte mil) debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2018 e 20.000 (vinte mil) debêntures alocadas na 3ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2019, e remuneração correspondente a 107,0%, 107,5% e 108,0% da variação acumulada das taxas médias diárias dos Depósitos Interfinanceiros ("DI"), respectivamente.

Em 16 de março de 2015, a Companhia realizou a 6ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirográficas, da Natura, no montante total de R\$ 800.000. Foram emitidas 80.000 debêntures, sendo 40.000 debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 16 de março de 2018, 25.000 (vinte e cinco mil) debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 16 de março de 2019, e 15.000 (quinze mil) debêntures alocadas na 3ª série, com vencimento em 16 de março de 2020, e remuneração correspondente a 107,0%, 108,25% e 109,0% da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI, respectivamente.

Em 28 de setembro de 2017, a Companhia realizou a 7ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirográficas, da Natura, no montante total de R\$ 2.600.000. Foram emitidas 260.000 debêntures, sendo 77.273 (setenta e sete mil e duzentas e setenta e três) debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 25 de setembro de 2020 e 182.727 (cento e oitenta e dois mil e setecentos e vinte e sete) debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 25 de setembro de 2021, remuneração correspondente a CDI + 1,4% a.a. e CDI + 1,75% a.a., respectivamente.

Em 16 de fevereiro de 2018 ocorreu a 8ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirográfrica, com garantia fidejussória, em série única, da Companhia, para distribuição pública com esforços restritos de colocação, nos termos da Instrução CVM número 476, de 16 de janeiro de 2009 ("Instrução CVM 476"), no valor total de R\$ 1.400.000, sendo utilizados para a liquidação do saldo das notas promissórias. Os juros remuneratórios foram pagos em 3 (três) parcelas, a partir da data de emissão, sendo o primeiro pagamento ocorrido em 14 de agosto de 2018 e os demais pagamentos ocorridos em 14 de fevereiro de 2019 e na data de vencimento em 14 de agosto de 2019. Em 28 de setembro de 2018 houve amortização parcial no montante de R\$ 1,0 bilhão (um bilhão de reais) de pagamento decorrentes de resgate antecipado facultativo e amortização extraordinária facultativa, previstos na Escritura de Emissão, com remuneração correspondente a 110% da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI. O saldo devedor da 8ª emissão no valor de R\$ 400.000 foi liquidado na data do vencimento, em 14 de agosto de 2019.

Em 21 de setembro de 2018 ocorreu a 9ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirográfrica, com garantia fidejussória, em 3 séries, da Companhia, para distribuição pública com esforços restritos de colocação, nos termos da Instrução CVM 476, no valor total de R\$ 1.000.000, sendo utilizados para a amortização parcial antecipada referente a 8ª emissão. Foram emitidas 100.000 debêntures, sendo 38.904 (trinta e oito mil e novecentos e quatro) debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 21 de setembro de 2020, 30.831 (trinta mil e oitocentos e trinta e um) de debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 21 de setembro de 2021, e 30.265 (trinta mil e duzentos e sessenta e cinco) de debêntures alocadas na 3ª série, com vencimento em 21 de setembro de 2022 e remuneração correspondente a 109,5%, 110,5% e 112,0% da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI, respectivamente.

Em 22 de julho de 2019 ocorreu a 10ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirográfrica, em 4 séries, da Companhia, para distribuição pública com esforços restritos de colocação, nos termos da Instrução CVM 476, no valor total de R\$ 1.576.450. Foram emitidas o total de 157.645 (cento e cinquenta e sete mil e seiscentos e quarenta e cinco) debêntures simples, não conversíveis em ações, em quatro séries, da espécie quirográfrica, todas nominativas e escriturais, sem emissão de certificados ou cautelas, com valor nominal unitário de R\$ 10 (dez mil reais), sendo 40.000 (quarenta mil) debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 26 de agosto de 2024, 9.570 (nove mil, quinhentos e setenta) debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 26 de agosto de 2024, 68.623 (sessenta e oito mil, seiscentos e vinte e três) debêntures alocadas na 3ª série, com vencimento em 26 de agosto de 2024 e 39.452 (trinta e nove mil, quatrocentos e cinquenta e dois) debêntures alocadas na 4ª série, com vencimento em 26 de agosto de 2024, e remuneração correspondente a 100% da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI acrescida em 1% para a 1ª série e 100% da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI e 1,15% para as demais séries.

Os recursos oriundos da 10ª emissão foram assim utilizados: 1ª série: amortização integral da 8ª emissão de debêntures no valor de R\$ 400.000, 2ª série: amortização parcial da 3ª série da 6ª emissão no valor de R\$ 92.820, 3ª série: amortização parcial da 1ª série da 7ª emissão no valor de R\$ 664.090, 4ª série: amortização parcial da 1ª série da 9ª emissão no valor de R\$ 382.960.

A apropriação de custos referente à emissão das debêntures no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 foi de R\$ 3.888 (R\$ 4.760 em 31 de dezembro de 2019), contabilizados mensalmente na rubrica de despesas financeiras de acordo com o método da taxa efetiva de juros. O saldo de custos de emissão a apropriar em 31 de dezembro de 2020 é de R\$ 9.466 (R\$ 13.354 em 31 de dezembro de 2019).

ii) Notas promissórias

Em 14 de janeiro de 2020 ocorreu o resgate antecipado facultativo parcial das Notas Promissórias da primeira série no valor de R\$ 1.830.000.

Em 29 de abril de 2020 ocorreu a 2ª emissão de Notas Promissórias pela Natura &Co, em série única no valor de R\$ 500.000 e a 4ª emissão de Notas Promissórias pela controlada Natura, em série única no valor de R\$ 250.000. As Notas Promissórias foram distribuídas publicamente com esforços restritos de colocação, nos termos da Instrução CVM 476, de 16 de janeiro de 2009. A destinação dos recursos foi para o reforço de caixa e aumento de liquidez.

Em 29 de junho de 2020 ocorreu o resgate antecipado facultativo total da 1ª emissão de Notas Promissórias pela Natura &Co da primeira série no valor de R\$ 370.000 e o resgate antecipado facultativo parcial da 1ª emissão de Notas Promissórias da segunda série no valor de R\$ 140.000.

A apropriação de custos referente à emissão das Notas Promissórias no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 foi de R\$ 25.205 (R\$ 11.135 em 31 de dezembro de 2019), contabilizados mensalmente na rubrica de despesas financeiras de acordo com o método da taxa efetiva de juros. O saldo de custos de emissão a apropriar em 31 de dezembro de 2020 é de R\$ 2.121 (R\$ 20.962 em 31 de dezembro de 2019).

iii) Capital de giro – The Body Shop

Conforme apresentado na nota explicativa nº 6.2(e), a The Body Shop tinha em 31 de dezembro de 2019 uma linha de crédito de até £70 milhões (setenta milhões de libras esterlinas), correspondente a R\$ 500.835 em 31 de dezembro de 2020, garantido pela Natura, que podia ser sacada em parcelas para atender a necessidades de financiamentos de curto prazo da The Body Shop. Essa linha foi utilizada pela controlada indireta durante o segundo trimestre de 2020, para reforço de capital de giro e liquidez, com pagamento de juros anuais de Libor + 2%.

20 **iv) Títulos representativos de dívida ("Notes") - Avon**

A controlada Avon possui os seguintes títulos representativos de dívida ("notes") emitidas:

Notes - Avon	Principal US\$	Principal R\$	Taxa de juros corrente	Vencimento
Sem garantia	461.883	2.400.267	7,00%	15 de março de 2023
Sem garantia	216.085	1.122.929	8,95%	15 de março de 2043

Dos notes emitidos pela Avon, foram acrescidos os efeitos da alocação dos valores justos oriundos da combinação de negócio (nota explicativa nº 4) que em 31 de dezembro de 2020 tinha um montante de R\$ 449.712.

20.2 CLÁUSULAS RESTRITIVAS DE CONTRATOS

As cláusulas restritivas (covenants) associados aos contratos de dívida das Companhia e suas controladas, estabelecem a manutenção de indicadores financeiros mínimos decorrentes do quociente da divisão da dívida líquida de tesouraria pelo EBITDA dos últimos 12 meses, bem como indicadores não financeiros conforme cada contrato. A Companhia e suas controladas estão em conformidade com tais cláusulas restritivas em 31 de dezembro de 2020 e 2019.

21. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Fornecedores locais	4.748	-	5.462.377	1.581.759
Fornecedores estrangeiros ^(a)	4.945	-	1.014.356	105.073
Subtotal	9.693	-	6.476.733	1.686.832
Operações de "risco sacado" ^(b)	-	-	297.472	142.924
Total	9.693	-	6.774.205	1.829.756

^(a) Referem-se a importações denominadas principalmente em dólares norte-americanos, euros e libras.

^(b) A Companhia e suas controladas possuem contratos firmados com o Banco Itaú Unibanco S.A. para estruturar com os seus principais fornecedores a operação denominada "risco sacado". Maiores detalhes sobre essas operações estão incluídos na nota explicativa nº 3.16.

22. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
ICMS ordinário	-	-	134.165	120.300
Provisão de ICMS - ST (a)	-	-	61.521	72.423
Tributos sobre faturamento no exterior	-	-	364.291	145.992
INSS - Exigibilidade suspensa	-	-	-	50.147
Tributos retidos na fonte (IRRE)	828	987	131.368	48.593
Outros tributos - controladas no exterior	-	-	48.365	1.180
Imposto de renda	468	63	15.943	1.207
PIS e COFINS a recolher	11.857	-	11.857	-
INSS e ISS	-	-	32.954	3.218
Outros	-	-	94.357	399
Total	13.153	1.050	894.821	443.459
Circulante	13.153	1.050	785.367	320.890
Não circulante	-	-	109.454	122.569

a) As controladas da Companhia possuem discussões sobre a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS-ST. Parte do montante registrado como impostos a recolher, mas ainda não recolhidos está sendo discutido judicialmente pelas controladas da Companhia, e em alguns casos, os valores estão depositados em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 13.

23. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Companhia e suas controladas estão envolvidas em determinados assuntos legais decorrentes do curso normal de seus negócios, que incluem processos cíveis, tributários, previdenciários, trabalhistas, comerciais e outros.

A Administração da Companhia acredita que, com base nos elementos existentes na data base destas demonstrações financeiras, a provisão para riscos tributários, cíveis, trabalhistas, comerciais e outros, é suficiente para cobrir eventuais perdas com processos administrativos e judiciais, conforme apresentado a seguir.

23.1 CONTINGÊNCIAS COM RISCO DE PERDA AVALIADO COMO PROVÁVEL

A movimentação da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas e passivos contingentes é apresentada abaixo:

	Consolidado								
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Combinação de negócios	Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2020	2019
Saldo no início do exercício	127.842	163.852	30.653	32.300	61.571	65.655	-	220.066	261.807
Aquisição de controlada ⁽¹⁾	671.667	-	37.364	-	163.962	-	820.103	1.693.096	-
Adições	169.824	14.497	186.182	14.072	44.566	45.983	9.772	410.344	74.552
Reversões	(71.797)	(54.168)	(62.013)	(4.766)	(4.601)	(40.127)	(67.482)	(205.893)	(99.061)
Pagamentos	(54.590)	(1.150)	(31.169)	(11.418)	(48.792)	(14.611)	-	(134.551)	(27.179)
Atualização monetária	5.623	4.440	4.164	309	6.508	5.009	21.671	37.966	9.758
Variação cambial	83.202	371	12.525	156	27.284	(338)	13.629	136.640	189
Transferências ⁽²⁾	-	-	(99.309)	-	841	-	-	(98.468)	-
Saldo no final do exercício	931.771	127.842	78.397	30.653	251.339	61.571	797.693	2.059.200	220.066
Circulante	-	-	-	-	-	-	-	58.756	18.650
Não circulante	-	-	-	-	-	-	-	2.000.444	201.416

⁽¹⁾ Montantes oriundos de processos com probabilidade de perda possível e remoto de naturezas tributária no montante de R\$709.751, trabalhistas no montante de R\$54.728 e cível no montante de R\$55.624, mensurados e registrados pelo valor justo estimado resultante da combinação de negócios com a Avon, em conformidade com o parágrafo 23 do CPC 15/IFRS 3 (Nota explicativa nº 4), adicionalmente, o valor justo dos passivos contingentes inclui os passivos assumidos e reconhecidos pela Avon antes da alocação do valor justo, no montante de R\$872.993.

⁽²⁾ Saldo oriundo de outras obrigações da controlada Avon, relacionado a reclassificações de processos anteriormente reconhecidos como passivos contingentes para outras contas a pagar.

23.1.1 TRIBUTÁRIAS

As contingências tributárias consolidadas e classificadas como perda provável, envolvem principalmente (i) discussões sobre a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS, e (ii) discussões referentes a inclusão de IPI na base de cálculo de Imposto de Renda, imposto de renda retido na fonte, bem como tópicos diversos relacionados a tributação pelo imposto de renda. Parte do montante não recolhido está sendo discutido judicialmente, e, em alguns casos, os valores estão depositados em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 13. O valor provisionado também inclui honorários advocatícios para o patrocínio de processos tributários, quando aplicável.

23.1.2 CÍVEIS, COMERCIAIS E OUTRAS

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia e suas controladas são partes em ações e processos de natureza cíveis, comerciais e outras, principalmente relacionado a pedidos de indenização. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e na evolução da jurisprudência para refletir a melhor estimativa.

a) Litígios Relacionados ao Talco

A controlada Avon foi nomeada réu em vários processos por danos pessoais movidos nos tribunais dos Estados Unidos, alegando que certos produtos de talco que a Avon vendia no passado estavam contaminados com amianto. Muitas dessas ações envolvem uma série de corréus de uma variedade de indústrias diferentes, incluindo fabricantes de cosméticos e fabricantes de outros produtos que, ao contrário dos produtos da Avon, foram projetados para conter amianto. Em 31 de dezembro de 2020, havia 164 processos individuais pendentes contra a Avon. Durante os três meses findos em 31 de dezembro de 2020, 31 novos casos foram arquivados e 14 casos foram encerrados, liquidados ou resolvidos de outra forma. O valor das liquidações não foi material, individualmente ou no agregado, para os resultados operacionais da Avon para o ano encerrado em 31 de dezembro de 2020. Casos semelhantes adicionais decorrentes do uso de produtos de talco da Avon são razoavelmente antecipados.

Acreditamos que as ações movidas contra nós nesses casos não têm mérito. Estamos nos defendendo vigorosamente contra essas reivindicações e continuaremos a fazê-lo. Até o momento, a Avon não foi a julgamento em nenhum caso movido contra ela e não houve nenhuma decisão de responsabilidade executável contra a Companhia. No entanto, os resultados de testes em todo o país em casos semelhantes movidos contra outros fabricantes de produtos cosméticos de talco variaram de demissões diretas a grandes decisões do júri de indenizações compensatórias e punitivas. Dadas as incertezas inerentes aos litígios, não podemos prever o resultado de todos os processos individuais pendentes contra a Companhia e apenas podemos fazer uma estimativa específica para um pequeno número de processos individuais que avançaram para as fases posteriores dos processos judiciais. Para os casos restantes, fornecemos uma estimativa da exposição em uma base agregada e contínua, que leva em consideração os resultados históricos de todos os casos que resolvemos até o momento. Quaisquer acréscimos atualmente registrados no balanço patrimonial da Avon com relação a esses casos não são materiais. No entanto, quaisquer resultados adversos, seja em um caso individual ou no total, podem ser materiais. Os custos futuros para litigar esses casos, que gastamos conforme incorridos, não são conhecidos, mas podem ser significativos, embora alguns custos sejam cobertos pelo seguro.

23.1.3 TRABALHISTAS

A Companhia e suas controladas, em 31 de dezembro de 2020, são partes em reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e prestadores de serviços, principalmente relacionadas ao pagamento de verbas rescisórias, horas extras, adicionais salariais e verbas devidas em razão de responsabilidade subsidiária e discussão acerca do reconhecimento de eventual vínculo empregatício. Nenhum destes processos é isoladamente relevante. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa.

23.2 CONTINGÊNCIAS COM RISCO DE PERDA AVALIADO COMO POSSÍVEL

As controladas da Companhia possuem contingências cuja expectativa de perda avaliada pela Administração da Companhia e suportada pelos assessores jurídicos está classificada como possível e, portanto, nenhuma provisão foi constituída. Em 31 de dezembro de 2020, as contingências classificadas com probabilidade de perda possível, totalizaram R\$ 9.559.550 (R\$ 3.642.219 em 31 de dezembro de 2019), das quais R\$ 797.693 (R\$ 0 em 31 de dezembro de 2019) foram registradas pelo valor justo estimado resultante das combinações de negócios com a Avon Products Inc., apresentadas na tabela acima.

23.2.1 TRIBUTÁRIAS

Os processos de natureza tributária com perdas possíveis totalizam R\$9.205.601 (R\$3.503.392 em 31 de dezembro de 2019).

Apresentam-se abaixo as contingências mais relevantes referentes às seguintes matérias:

- a) Autos de infração em que a Secretaria da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IPI, pela suposta inobservância da base de cálculo mínima, prevista na legislação, quando das operações de vendas destinadas aos estabelecimentos atacadistas interdependentes. Atualmente, aguarda-se o julgamento dos processos na esfera administrativa. Em 31 de dezembro de 2020, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 1.963.984 (R\$ 208.204 em 31 de dezembro de 2019).
- b) Ações judiciais que se discute a equiparação a industrial prevista no Decreto nº 8.393/2015, que passou a exigir o IPI nas operações de saídas realizadas por estabelecimentos atacadistas interdependentes dos produtos mencionados no referido dispositivo legal. Em 31 de dezembro de 2020, o valor em discussão é de R\$ 1.660.532 (R\$ 389.017 em 31 de dezembro de 2019).
- c) Processos administrativos e judiciais que se discute a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS e ICMS-ST. Em 31 de dezembro de 2020, o valor total em discussão é de R\$ 1.503.657 (R\$ 406.002 em 31 de dezembro de 2019).
- d) Autos de infração em que a Secretaria da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IRPJ e de CSLL, para questionar a dedutibilidade fiscal da amortização de ágio gerado no contexto de uma reorganização societária entre partes relacionadas. Atualmente, discute-se no judiciário a legalidade das decisões administrativas que rejeitaram os embargos de declaração, apresentados para questionar os recursos especiais indeferidos. Em 31 de dezembro de 2020, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 1.396.782 (R\$ 1.379.189 em 31 de dezembro de 2019).
- e) Auto de Infração em que a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo exige a cobrança de ICMS-ST, que foi integralmente recolhido pelo destinatário das mercadorias, o estabelecimento distribuidor. Aguarda-se o julgamento do processo na esfera administrativa. Em 31 de dezembro de 2020, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 529.660 (R\$ 521.903 em 31 de dezembro de 2019).
- f) Autos de infração em que a Secretaria da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IPI por discordar da classificação fiscal adotada para alguns produtos. Aguarda-se o julgamento dos processos na esfera administrativa. Em 31 de dezembro de 2020, o valor total em discussão é de R\$ 524.500 (R\$ 218.204 em 31 de dezembro de 2019).

23.2.2 CÍVEIS, COMERCIAL E OUTRAS

Em 31 de dezembro de 2020, os processos de natureza cível, comercial e outras com perdas possíveis totalizam R\$ 133.302 (R\$ 61.532 em 31 de dezembro de 2019).

Apresentam-se abaixo as contingências mais relevantes referentes à seguinte matéria:

a) Litígio de acionistas

Em 14 de fevereiro de 2019, uma suposta ação coletiva do acionista (Bevinal v. Avon Products, Inc., et al., No. 19-cv-1420) foi apresentada no Tribunal Distrital dos Estados Unidos para o Distrito Sul de Nova York contra a Avon e alguns ex-executivos da Avon. A reclamação foi posteriormente alterada e recapitulada "In re Avon Products, Inc. Securities Litigation". A reclamação alterada é apresentada em nome de uma suposta classe que consiste em todos os compradores ou adquirentes de ações ordinárias da Avon entre 21 de janeiro de 2016 e 1 de novembro de 2017, inclusive. A reclamação afirma violações das Seções 10 (b) e 20 (a) do *Securities Exchange Act* de 1934 (o "Exchange Act") com base em declarações alegadamente falsas ou enganosas e alegada manipulação de mercado com relação a, entre outras coisas, alterações feitas às condições de crédito da Avon para Representantes no Brasil. A Avon e os réus individuais apresentaram uma moção de arquivamento, a qual foi negada pelo tribunal. Durante 2020, as partes chegaram a um acordo sobre a resolução desta ação coletiva. Os termos da liquidação incluem liberações dos integrantes das classes de ações contra a Avon e as réus individuais e o pagamento de R\$ 75.352 (\$ 14.500). Aproximadamente R\$ 10.393 (\$ 2.000) do acordo foi pago pela Avon (que representava a franquia restante sob as apólices de seguro aplicáveis da Avon) e o restante do acordo foi pago pelas seguradoras da Avon. Em 31 de agosto de 2020, o tribunal concedeu a aprovação preliminar do acordo e, em 3 de fevereiro de 2021, o tribunal proferiu uma ordem e sentença concedendo a aprovação final do acordo. O prazo para apelar desta sentença ainda não terminou.

23.2.3 TRABALHISTAS

Em 31 de dezembro de 2020, as contingências classificadas com probabilidade de perda possível, totalizaram R\$ 220.648 (R\$ 77.295 em 31 de dezembro de 2019). Nenhum processo é isoladamente relevante.

23.3 ATIVOS CONTINGENTES

Os valores atualizados envolvidos nos pedidos de restituição das parcelas de PIS e COFINS calculados com a inclusão do ICMS nas suas bases de cálculo, não registrados até 31 de dezembro de 2020, totalizam R\$ 133.397 (R\$ 26.933 em 31 de dezembro de 2019), que se referem a processos ainda em discussão.

A Companhia e suas controladas, amparadas pelo posicionamento dos seus assessores jurídicos, observam o CPC 25/IAS 37 Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes e OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP /nº 01/2019.

24. OUTROS PASSIVOS

	Consolidado	
	2020	2019
Planos de pensão e benefício pós-aposentadoria e assistência médica pós-emprego ^(a)	783.184	98.792
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes ^(b)	422.353	76.250
Provisões incentivos as consultoras ^(c)	292.034	-
Provisões para despesas operacionais (marketing/tecnologia e etc.) ^(d)	535.276	156.895
Operações descontinuadas ^(e)	153.140	-
Provisão para reforma de lojas	99.702	15.997
Crer Para Ver ^(f)	75.508	51.543
Provisões de aluguéis ^(g)	70.598	26.568
Provisão para reestruturação ^(h)	68.954	3.401
Incentivos de longo prazo ⁽ⁱ⁾	52.745	3.022
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	10.005	7.860
Outras provisões ^(j)	373.891	67.846
Crédito de carbono	5.560	4.519
Contrato de exclusividade	3.000	5.400
Total	2.945.950	518.093
Circulante	1.832.811	396.391
Não circulante	1.113.139	121.702

^(a) Em 31 de dezembro de 2020 há R\$ 648.990 referente a planos de pensão da Avon e R\$ 134.194 referente a planos de assistência pós emprego da Natura Cosméticos (R\$ 98.792 em 31 de dezembro de 2019).

^(b) Refere-se ao diferimento da receita de obrigações de performance relacionadas a programas de fidelidade com base em pontos, venda de cartões-presente ainda não convertidos em produtos e programas e eventos para homenagear consultores de venda direta, sendo R\$ 318.686 referente Avon e R\$ 103.667 referente a Natura Cosméticos consolidada.

^(c) Provisão referente a programas de incentivo e reconhecimento das consultoras.

^(d) Refere-se a provisões operacionais do Grupo decorrente principalmente de gastos com prestação de serviço de tecnologia, marketing e publicidade e etc., para cumprimento do regime de competência.

^(e) Em 17 de dezembro de 2015, a Avon firmou contratos que resultaram na separação das operações nos Estados Unidos, Canadá e Porto Rico. Essas transações foram encerradas em 1 de março de 2016. A partir dessa data, os passivos contingentes anteriores a esta transação e relacionados as operações dos Estados Unidos, Canadá e Porto Rico, são tratadas como operações descontinuadas. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2020, a Avon registrou R\$ 143.112 em despesa administrativa referente a estas provisões.

^(f) Contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.

^(g) Refere-se ao período de (carência) concedido pelas locadoras para o início do pagamento do aluguel de determinadas lojas de varejo, para os contratos de locação que não foram incluídos na mensuração inicial do passivo de locação / direito de uso da controlada The Body Shop, de acordo com as exceções permitidas pelo CPC 06 (R2) / IFRS 16.

^(h) Provisão para custos diretamente relacionada com o plano de mudanças na estrutura organizacional substancialmente da Avon e The Body Shop.

⁽ⁱ⁾ Refere-se substancialmente aos planos de remuneração variável dos executivos da Avon.

^(j) Refere-se a provisões de cobertura de seguros, indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.

Plano de assistência médica pós-emprego e plano de pensão

a) Planos de pensão de benefício definido e pós-aposentadoria (Avon)

A subsidiária Avon mantém planos de aposentadoria de benefício definido contributivos e não contributivos para substancialmente todos os seus funcionários. Os benefícios desses planos são geralmente baseados no tempo de serviço do funcionário e na remuneração média próxima à aposentadoria, sendo que alguns planos têm requisitos para aquisição de direitos. Os planos são financiados com base em requisitos legais e fluxo de caixa.

O maior plano de pensão de benefício definido da subsidiária Avon fora dos Estados Unidos da América ("EUA") está no Reino Unido. O plano de pensão de benefício definido do Reino Unido foi congelado para acumulações futuras a partir de 1º de abril de 2013. O plano de pensão de benefício definido dos EUA, o Avon Products, Inc. Personal Retirement Account Plan (o "PRA"), está fechado para funcionários contratados em ou após 1º de janeiro de 2015. Os benefícios de aposentadoria qualificados para funcionários baseados nos EUA contratados em ou após 1º de janeiro de 2015 serão fornecidos exclusivamente por meio do Plano de Poupança Pessoal Avon ("PSA"), descrito na nota explicativa 29.3.

A avaliação atuarial mais recente dos ativos do plano e do valor presente da obrigação de benefício definido foi realizada em 31 de dezembro de 2020. O valor presente da obrigação de benefício definido e o respectivo custo dos serviços correntes e custo dos serviços passados foram mensurados pelo método da unidade de crédito projetada.

A movimentação do passivo atuarial para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020 está apresentada a seguir:

	Consolidado		
	Plano de pensão	Benefícios pós-aposentadoria	Total
Saldo no início do exercício	413.070	107.735	520.805
Custo dos serviços correntes	28.015	-	28.015
Custo dos juros - reconhecido no resultado	13.760	3.610	17.370
Despesas administrativas	2.476	-	2.476
Contribuições efetuadas	(17.212)	-	(17.212)
Benefícios pagos	(4.611)	(27.852)	(32.463)
Ganhos (perdas) atuariais - outros resultados abrangentes	74.460	2.063	76.523
Reclassificações	(14.451)	-	(14.451)
Alterações de plano	-	(21.147)	(21.147)
Benefícios especiais de rescisão	-	(29.915)	(29.915)
Transferências	-	(25.273)	(25.273)
Outros	(2.814)	985	(1.829)
Diferenças cambiais	117.268	28.823	146.091
Saldo no fim do exercício	609.961	39.029	648.990

As premissas atuariais significativas utilizadas para a determinação do passivo atuarial são: taxa de desconto e taxa de aumento da compensação. Os detalhes das premissas utilizadas são os seguintes:

	2020	
	Plano de pensão	Benefícios pós-aposentadoria
Taxa de desconto	0,30% a 8,50%	3,95%
Taxa de aumento da compensação	1,80% a 6,60%	n/a

A análise de sensibilidade quantitativa das taxas de desconto e de aumento da compensação, caso o comportamento de tal taxa aumentasse ou reduzisse em 0,5% e seu respectivo efeito sobre o saldo (valor presente da obrigação, ou "VPO") calculado sobre o passivo atuarial, em 31 de dezembro de 2020 é demonstrada a seguir:

	Taxa	Hipótese	Vencimento
Taxa de desconto	1,53%	0,5% de aumento	(331.549)
Taxa de desconto	1,53%	0,5% de redução	372.084
Taxa de aumento da compensação	2,74%	0,5% de aumento	12.472
Taxa de aumento da compensação	2,74%	0,5% de redução	(11.952)

As análises de sensibilidade acima foram determinadas com base em um método que extrapola o impacto sobre a obrigação de benefício definido, como resultado de mudanças razoáveis nas principais premissas no fim do período de reporte, mantendo-se todas as outras premissas constantes. As análises de sensibilidade são baseadas em uma mudança em uma premissa significativa, mantendo todas as outras constantes.

A análise de sensibilidade apresentada pode não ser representativa da mudança real na obrigação de benefício definido, uma vez que não é provável que a mudança ocorresse em premissas isoladas, considerando que algumas das premissas podem estar correlacionadas. Além disso, na apresentação da análise de sensibilidade, o valor presente da obrigação de benefício definido foi calculado pelo método da unidade de crédito projetada no final do período de relatório, que é equivalente ao aplicado no cálculo do passivo da obrigação de benefício definido reconhecido no balanço patrimonial.

A seguir, estão apresentadas as contribuições esperadas para os exercícios futuros a partir da obrigação do plano de benefício definido:

	Consolidado
2021	103.363
2022	89.038
2023	87.706
2024	86.157
2025	83.276
2026 a 2030	395.832

A duração média da obrigação do plano de benefício definido no final do período de reporte é de 9,13 anos.

b) Plano de assistência médica pós-emprego (Natura Cosméticos)

Plano de assistência médica pós-emprego conforme detalhamento na nota explicativa nº 3.20.4. A população de colaboradores ativos elegíveis ao plano médico após desligamento está fechada para novas inclusões. Em 31 de dezembro de 2020 e 2019 respectivamente, o tempo de duração média ponderada da obrigação é de 19,8 e 20,8 anos, e sua base de cálculo atuarial avaliou:

- 1.064 (2019: 1.175) empregados ativos das Companhias;
- 537 (2019: 477) aposentados e dependentes das Companhias.

O passivo atuarial demonstrado foi calculado, em 31 de dezembro de 2020 e 2019, considerando as seguintes principais premissas:

	2020	2019
Taxa de desconto anual		
Taxa inicial de crescimento dos custos médicos	7,02%	7,39%
Taxa anual de inflação	3,75%	7,17%
Taxa final de crescimento dos custos médicos	3,10%	3,80%
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento - custos	6,97%	7,17%
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento -contribuições	Por faixa etária	Por faixa etária
	1,25% a 4,75% a.a.	1,54% a 4,5% a.a.
Percentual de adesão ao plano na aposentadoria		
Tábua de entrada invalidez	0,00%	0,00%
	Plano Bradesco 69,00% / Plano Unimed 84,00%	
Tábua de mortalidade geral		87,00%
	Mercer Disability	Mercer Disability
Tábua de rotatividade		
Tábua de entrada invalidez	AT-2000	AT-2000
	Fórmula proporcional ao tempo de Serviço	Fórmula proporcional ao tempo de Serviço
Tábua de mortalidade geral		

A manutenção do nível inicial de crescimento dos custos médicos em 3,75% real e a redução da taxa de desconto de 7,39% a.a. para 7,02% a.a. geraram R\$ 3.891 de perda.

Abaixo apresentamos a análise de sensibilidade da Taxa de inflação médica e da Taxa de desconto e seu respectivo efeito sobre o saldo (Valor Presente da Obrigação) calculado sobre o passivo atuarial (mantendo as demais premissas):

	Taxa	Hipótese	VPO
Taxa de desconto	7,02%	0,5% de aumento	110.383
Taxa de desconto	7,02%	0,5% de redução	165.801
Inflação médica	6,97%	1% de aumento	164.501
Inflação médica	6,97%	1% de redução	110.866

Abaixo apresentamos as movimentações do passivo atuarial para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019:

	Consolidado	
	2020	2019
Saldo no início do exercício	(98.792)	(78.904)
Custo do serviço corrente da Companhia	(620)	(816)
Custo dos juros	(7.223)	(7.125)
Despesas pagas	2.069	2.427
Ganhos (perdas) atuariais em outros resultados abrangentes	(29.628)	(14.374)
Total	(134.194)	(98.792)

25. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

25.1 CAPITAL SOCIAL

Em 31 de dezembro de 2020, o capital social da Companhia é de R\$ 12.377.999, composto por 1.375.158.636 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal (R\$ 1.485.436.464, composto por 865.659.942 em 31 de dezembro de 2019).

25.2 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS E JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO

Os acionistas têm direito a receber, em cada exercício social, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, considerando, principalmente, os seguintes ajustes:

- Acréscimo das importâncias resultantes da reversão de reservas para contingências, anteriormente formadas.
- Decréscimo das importâncias destinadas à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.
- 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).

O Conselho de Administração poderá pagar ou creditar juros sobre o capital próprio, nos termos da legislação aplicável.

25.3 AÇÕES EM TESOURARIA

Em 31 de dezembro de 2020, a rubrica "Ações em tesouraria" possuem a seguinte composição:

	Quantidade de ações	R\$ (em milhares)	Preço médio por ação - R\$
Saldo em 31 de dezembro de 2019	-	-	-
Utilizadas	(1.102.001)	(52.849)	47,53
Aquisição	1.418.702	64.516	45,48
Saldo em 31 de dezembro de 2020	316.701	11.667	38,04

O custo mínimo e máximo do saldo de ações em tesouraria em 31 de dezembro de 2020 e 2019, é de R\$ 25,00 e R\$ 49,71, respectivamente.

25.4 RESERVA DE CAPITAL

A aquisição da controlada Avon resultou na emissão de ações da Natura & Co pelo valor de subscrição total de R\$ 13.274.894. Deste total, o valor de R\$ 3.397.746 foi destinado à conta de capital social e o restante, no valor de R\$ 9.877.148, foi destinado à reserva de capital da Companhia. Essa incorporação de ações foi aprovada em Reunião do Conselho de Administração realizada no dia 3 de janeiro de 2020.

A homologação do aumento de Capital Privado no valor de R\$ 2.000.000, aprovada em 30 de junho de 2020, destinou o valor de R\$ 1.118 à formação de reserva de capital.

Ocorreu uma redução no valor de R\$ 147.592 pela destinação à reserva de lucro e um aumento de R\$ 58.496, em função do reflexo dos efeitos do CPC 42 - Contabilidade em Economia Hiperinflacionária (IAS 29), e um aumento de R\$ 52.041 referente a movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas.

A reserva de capital totalizou R\$ 11.052.470 em 31 de dezembro de 2020 (R\$ 1.210.924 em 31 de dezembro de 2019).

25.5 RESERVA DE LUCRO

Em 31 de dezembro de 2020, a reserva de lucros aumentou R\$ 155.884, sendo (i) R\$ 8.292, em função efeitos do CPC 42 (IAS 29) aplicados aos saldos até 31 de dezembro de 2020 e (ii) R\$ 147.592 referente a reclassificação oriunda da reserva de capital.

O saldo da reserva de lucros em 31 de dezembro de 2020 totalizou R\$ 6.864 (R\$ 149.020 em 31 de dezembro de 2019).

25.6 AJUSTE DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL – OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES

A Companhia reconhece nesta rubrica o efeito das variações cambiais sobre os investimentos em controladas no exterior, incluindo variações cambiais em economia hiperinflacionária, os ganhos e perdas atuarias provenientes do plano de benefício a funcionários e resultado em operações de hedge de fluxo de caixa. Para as variações cambiais, o efeito acumulado será revertido ao resultado do exercício como ganho ou perda somente em caso de alienação ou baixa do investimento. Para perdas e ganhos atuariais, os valores serão reconhecidos no momento da reavaliação do passivo atuarial. As transações de hedge de fluxo de caixa serão transferidas ao resultado do exercício se identificado parcela ineficaz ou quando do término da relação de hedge.

26. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS

A determinação dos segmentos operacionais da Companhia é baseada em sua estrutura de Governança Corporativa, que divide o negócio para fins de tomada de decisões e análises gerenciais.

Desde 3 de janeiro de 2020, como resultado da aquisição da Avon (nota explicativa nº 4) a administração passou a ter a seguinte estrutura de Governança Corporativa:

- **Operação Natura & Co Latam** – todas as operações da Natura Cosméticos, Avon, Aesop e TBS localizadas no Brasil e América Latina;
- **Avon International** – todas as operações da Avon, com exceção das operações Avon localizadas no Brasil e América Latina;
- **TBS International** – todas as operações da The Body Shop, com exceção das operações The Body Shop localizadas no Brasil e América Latina; e
- **Aesop International** – todas as operações da Aesop, com exceção das operações Aesop localizadas no Brasil e América Latina.

Adicionalmente às análises por segmentos, a Administração da Companhia também analisa suas receitas em diversos níveis, principalmente pelos canais de venda: venda direta, operações no mercado varejista, e-commerce, B2B e franquias. Contudo, a segregação por este tipo de operação ainda não é considerada significativa para divulgações por parte da Administração.

A receita líquida por segmento está representada da seguinte forma no exercício findo em 31 de dezembro de 2020:

- Natura &Co Latam – 56%
- Avon International – 25%
- TBS International – 14%
- Aesop International – 5%

As políticas contábeis de cada segmento são as mesmas descritas na nota explicativa nº 3.

Nas tabelas a seguir há informação financeira sumarizada relacionada aos segmentos e à distribuição geográfica das operações comerciais da Companhia para 31 de dezembro de 2020 e 2019.

Adicionalmente, conforme descrito acima, como resultado da aquisição da Avon em 2020, a Companhia alterou a estrutura de Governança Corporativa, e por consequência as divulgações dos segmentos. Assim, as cifras comparativas originalmente divulgadas nas demonstrações financeiras de 2019, estão sendo apresentadas de forma a refletir a estrutura atual de Governança Corporativa.

26.1 SEGMENTOS OPERACIONAIS

	2020						
	Reconciliação ao (prejuízo) lucro líquido do exercício						
	Receita Líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Receita financeira	Despesa financeira	Imposto de renda	Lucro Líquido (Prejuízo)
Natura &Co Latam	20.542.345	2.369.515	(874.584)	3.402.578	(3.891.641)	(428.191)	577.679
Avon International	9.097.375	185.914	(814.678)	979.267	(1.442.216)	(121.603)	(1.213.315)
TBS International	5.332.922	935.255	(761.224)	82.736	(157.705)	(66.626)	32.436
Aesop International	1.949.338	606.544	(268.092)	23.152	(72.056)	(55.219)	234.328
Gastos corporativos	-	(731.889)	(278)	250.658	(210.192)	396.895	(294.806)
Consolidado	36.921.980	3.365.339	(2.718.856)	4.738.391	(5.773.810)	(274.744)	(663.678)

	2019						
	Reconciliação ao (prejuízo) lucro líquido do exercício						
	Receita Líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Receita financeira	Despesa financeira	Imposto de renda	Lucro Líquido (Prejuízo)
Natura &Co Latam	9.113.856	1.372.172	(370.953)	1.893.333	(2.613.294)	41.623	322.880
TBS International	4.028.660	806.357	(559.921)	44.953	(99.765)	(37.736)	153.888
Aesop International	1.302.174	351.944	(186.542)	9.337	(34.204)	(47.768)	92.768
Gastos corporativos	-	(61.809)	-	8.161	(48.611)	(311.810)	(414.069)
Consolidado	14.444.690	2.468.664	(1.117.416)	1.955.784	(2.795.874)	(355.691)	155.467

	2020				2019			
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
Natura &Co Latam	20.228.016	27.644.907	12.410.585	9.060.600	4.574.087	9.328.858	3.116.454	8.235.678
Avon International	12.486.733	19.097.959	405.975	5.625.774	-	-	-	-
TBS International	7.821.884	10.474.191	2.291.459	1.812.991	6.146.960	7.369.250	1.065.447	1.477.149
Aesop International	1.395.628	2.148.869	488.662	618.531	1.033.408	1.435.830	255.616	590.917
Balanço corporativo	250.516	1.551.671	562.905	253.007	-	3.050.574	3.080.906	-
Consolidado	42.182.777	60.917.597	16.159.586	17.370.903	11.754.455	21.184.512	7.518.423	10.303.744

26.2 RECEITA LÍQUIDA E ATIVOS NÃO CIRCULANTES POR REGIÃO GEOGRÁFICA

Receita Líquida	2020				2019		
	Natura &Co Latam	Avon International	TBS International	Aesop International	Natura &Co Latam	TBS International	Aesop International
Ásia	-	1.625.965	339.223	963.875	-	282.391	500.549
América do norte	4.050.130	-	775.398	295.425	770.635	768.311	212.011
México	3.205.609	-	-	-	767.361	-	-
Outros	844.521	-	775.398	295.425	3.274	768.311	212.011
América do sul	16.484.363	-	-	-	8.337.408	-	-
Brasil	11.113.810	-	-	-	6.321.751	-	-
Argentina	1.999.461	-	-	-	794.749	-	-
Outros	3.371.092	-	-	-	1.220.908	-	-
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	7.852	7.471.410	3.688.970	412.354	5.813	2.644.704	262.068
Reino Unido	-	967.487	2.933.031	217.181	-	1.979.096	138.604
Outros	7.852	6.503.923	755.939	195.173	5.813	665.608	123.464
Oceania	-	-	529.331	277.684	-	333.254	327.546
Consolidado	20.542.345	9.097.375	5.332.922	1.949.338	9.113.856	4.028.660	1.302.174

Nenhum cliente individual ou agregado (grupo econômico) representa mais do que 10% da receita líquida da Companhia.

Ativos não circulantes	Balanço Corporativo	2020				2019		
		Natura &Co Latam	Avon International	TBS International	Aesop International	Natura &Co Latam	TBS International	Aesop International
Ásia	-	-	244.184	232.849	291.845	-	140.760	227.670
América do Norte	-	6.981.436	-	470.019	323.398	185.646	523.351	272.676
México	-	703.608	-	-	-	183.250	-	-
Outros	-	6.277.828	-	470.019	323.398	2.396	523.351	272.676
América do Sul	250.516	13.236.399	-	-	-	4.378.676	-	-
Brasil	250.516	12.154.025	-	-	-	4.197.259	-	-
Argentina	-	259.227	-	-	-	63.050	-	-
Outros	-	823.147	-	-	-	118.367	-	-
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	-	10.181	12.242.549	6.614.038	236.411	9.765	5.105.903	190.442
Reino Unido	-	-	10.420.939	6.025.732	100.327	-	4.602.066	76.073
Outros	-	10.181	1.821.610	588.306	136.084	9.765	503.837	114.369
Oceania	-	-	-	504.978	543.974	-	376.946	342.620
Consolidado	250.516	20.228.016	12.486.733	7.821.884	1.395.628	4.574.087	6.146.960	1.033.408

26.3 RECONCILIAÇÃO DOS SEGMENTOS REAPRESENTADOS

Devido às novas informações de segmentos, como resultado da aquisição da Avon em 2020 descrito acima, as mudanças nas informações do segmento reformuladas são de acordo com o seguinte:

Apresentado nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2019

31 de dezembro de 2019	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
Natura Brasil ^(a)	4.181.261	7618.551	2.207.944	8.119.890
Natura LATAM ^(a)	349.698	1.592.912	774.521	105.423
Natura outros ^(a)	12.161	18.126	8.591	1.558
Aesop ^(b)	1.035.432	1.442.214	274.539	592.531
The Body Shop ^(c)	6.175.903	7.462.135	1.171.922	1.484.342
Corporativo	-	3.050.574	3.080.906	-
Consolidado	11.754.455	21.184.512	7.518.423	10.303.744

^(a) Montantes incluídos no novo segmento Natura &Co Latam.

^(b) Montantes relacionados com as operações da Aesop localizadas no Brasil e América Latina representados por ativo não circulante (R\$ 2.024), ativo total (R\$ 6.384), passivo circulante (R\$ 18.923) e passivo não circulante (R\$ 1.614) incluídos no novo segmento Natura &Co Latam.

^(c) Montantes relacionados com as operações da The Body Shop localizadas no Brasil e América Latina representados por ativo não circulante (R\$ 28.943), ativo total (R\$ 92.885), passivo circulante (R\$ 106.475) e passivo não circulante (R\$ 7.193) incluídos no novo segmento Natura &Co Latam.

Apresentado nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019

31 de dezembro de 2019	Receita Líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Receita financeira	Despesa financeira	Imposto de renda	Lucro (Prejuízo)
Natura Brasil ^(a)	6.260.779	1.269.761	(282.597)	1.845.246	(2.536.542)	(89.901)	205.967
Natura LATAM ^(a)	2.742.467	379.921	(60.918)	48.087	(70.237)	(70.992)	225.861
Natura outros ^(a)	9.086	(46.199)	(14.010)	-	(202)	-	(60.411)
Aesop ^(b)	1.303.050	350.437	(186.657)	9.337	(34.392)	(47.768)	90.957
The Body Shop ^(c)	4.129.308	783.145	(573.234)	44.953	(105.890)	(41.812)	107.162
Corporativo	-	(268.401)	-	8.161	(48.611)	(105.218)	(414.069)
Consolidado	14.444.690	2.468.664	(1.117.416)	1.955.784	(2.795.874)	(355.691)	155.467

^(a) Montantes incluídos no novo segmento Natura & Co Latam.

^(b) Montantes relacionados com as operações da Aesop localizadas no Brasil e América Latina representados por receita líquida (R\$ 3.188), desempenho avaliado pela Companhia (R\$ 902), depreciação e amortização (R\$ 715), despesa financeira (R\$ 194), e lucro (prejuízo) líquido (R\$ 1.812) incluídos no novo segmento Natura & Co Latam.

^(c) Montantes relacionados com as operações da The Body Shop localizadas no Brasil e América Latina representados por receita líquida (R\$ 100.649), desempenho avaliado pela Companhia (R\$ 131.106), depreciação e amortização (R\$ 13.313), despesa financeira (R\$ 6.126), imposto de renda (R\$ 4.076) e lucro (prejuízo) líquido (R\$ 154.620) incluídos no novo segmento Natura & Co Latam.

27. RECEITAS

Receita bruta:	Consolidado	
	2020	2019
Mercado interno	15.373.742	8.907.766
Mercado externo	31.784.934	10.739.036
Outras vendas	538.942	61.302
Subtotal	47.697.618	19.708.104
Devoluções e cancelamentos	(617.140)	(73.183)
Descontos comerciais e rebates	(1.062.204)	(1.292.134)
Impostos incidentes sobre as vendas	(9.096.294)	(3.898.097)
Subtotal	(10.775.638)	(5.263.414)
Receita líquida total	36.921.980	14.444.690

28. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

Classificadas por função	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Custo dos produtos vendidos	-	-	13.229.715	4.033.454
Despesas com vendas, marketing e logística	-	-	15.702.787	6.395.586
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	92.301	-	5.955.996	2.405.576
Total	92.301	-	34.888.498	12.834.616
Classificadas por natureza				
Custo dos produtos vendidos	-	-	13.229.715	4.033.454
Matéria-prima/Material de embalagem/Revenda	-	-	11.222.801	3.457.481
Custos com pessoal (nota explicativa nº 29)	-	-	638.525	293.374
Depreciação e amortização	-	-	215.355	57.443
Outros	-	-	1.153.034	225.156
Despesas com vendas, marketing e logística	-	-	15.702.787	6.395.586
Gastos logísticos	-	-	2.479.156	797.055
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 29)	-	-	4.198.147	1.667.202
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	-	-	7.723.827	3.164.875
Depreciação e amortização	-	-	1.301.657	766.454
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	92.301	-	5.955.996	2.405.576
Gastos em inovação	-	-	270.256	89.675
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 29)	71.463	-	2.498.024	1.223.586
Demais despesas administrativas	20.838	-	1.985.872	798.796
Depreciação e amortização	-	-	1.201.844	293.519
Total	92.301	-	34.888.498	12.834.616



29

29. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Salários, participação nos resultados e bonificações	43.133	-	5.407.990	2.315.517
Plano de previdência complementar	-	-	186.373	93.528
Pagamentos baseados em ações (nota nº 33.5)	12.394	-	163.345	58.855
Encargos sobre ações restritas (nota nº 33.5)	5.890	-	68.617	59.753
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	1.448	-	684.992	253.510
Encargos, impostos e contribuições sociais	879	-	635.248	231.384
INSS	7.719	-	188.131	171.615
Total	71.463	-	7.334.696	3.184.162

29.1 PAGAMENTOS BASEADOS EM AÇÕES

O Conselho de Administração reúne-se anualmente para, dentro das bases dos programas aprovados em Assembleia Geral, estabelecer os planos de pagamentos baseados em ações, indicando os Administradores e colaboradores que poderão receber opções de compra ou subscrição de ações da Companhia e a quantidade total a ser distribuída.

A controlada Emeis Holdings Pty Ltd., disponibilizou até junho de 2019 para os executivos elegíveis um programa de incentivo de longo prazo, com base em critérios vinculados a metas operacionais e objetivos específicos estabelecidos e aprovados no início da relação entre as partes, sendo tal obrigação registrada em passivo e sua remensuração com efeito em resultado.

Os planos de pagamento baseados em ações foram originalmente outorgados considerando as ações da Natura Cosméticos que eram negociadas na B3. Entretanto, como parte da reestruturação societária (nota explicativa nº 1), em 18 de dezembro de 2019 a Companhia começou a negociar suas próprias ações em substituição das ações da Natura Cosméticos. Com isso, as ações da Natura originalmente outorgadas foram substituídas nesta data pelas ações da Natura &Co Holding. Tal modificação não trouxe impactos para os executivos e nos respectivos planos.

Outorgas realizadas em 2020

Em 27 de março de 2020, o Conselho de Administração da Companhia aprovou os novos planos de incentivo de longo prazo baseados em ações da Companhia denominados "Plano de Coinvestimento" e "Plano de Incentivo de Longo prazo" para o ano de 2020.

O "Plano de Coinvestimento" consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia para um grupo de colaboradores que poderão investir parte de sua participação nos resultados (até o limite de 50%) para a compra de ações de tal forma que a Companhia cederá a mesma quantidade de ações do valor investido pelo beneficiário. Os direitos dos participantes em relação ao "Plano de Coinvestimento" somente serão plenamente adquiridos na medida em que o participante permanecer continuamente vinculado como colaborador da Companhia e suas controladas até o 3º aniversário da data da outorga. O "Plano de Incentivo de Longo Prazo", outorgado em 29 de setembro de 2020, consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia para um grupo de

colaboradores e, salvo disposição contrária do Conselho de Administração da Companhia, os direitos dos participantes em relação às Ações de Desempenho somente serão plenamente adquiridas, na medida em que (i) o participante permanecer continuamente vinculado como colaborador da Companhia e suas controladas até o 3º aniversário da data da outorga; e (ii) as condições de desempenho forem atingidas. Para determinados participantes, há uma condição diferenciada para o item (i) acima, no qual 50% das Ações de Desempenho outorgadas serão adquiridas no 3º aniversário da data da outorga e os demais 50% no 4º aniversário da data da outorga.

As variações na quantidade de opções de compra de ações em circulação e seus correspondentes preços médios ponderados do exercício, bem como as variações na quantidade de ações restritas estão apresentados a seguir:

Opções de compra de ações e Plano de Aceleração da Estratégia

	Preço médio de exercício por opção ¹ - R\$	Opções (milhares) ¹
Saldo em 31 de dezembro de 2019	16,51	17.568
Advindas da controlada Avon – Combinação de negócios (nota explicativa nº 4)	0,01	1.994
Outorgadas	0,01	117
Expiradas/Canceladas	21,25	(167)
Exercidas	16,65	(2.267)
Saldo em 31 de dezembro de 2020	16,49	17.245

	Ações restritas (milhares) ^a	Ações por desempenho (milhares) ^b
Saldo em 31 de dezembro de 2019	3.092	688
Concedidas	5.026	-
Canceladas	(22)	(51)
Exercidas	(1.136)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2020	6.960	637

a) A quantidade de ações restritas e ações de desempenho outorgadas, expiradas e exercidas já estão demonstradas considerando o desdobramento aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 17 de setembro de 2019.

b) A quantidade de ações restritas, e por execuções concedidas, caducadas e exercidas considerando o desdobramento das ações aprovadas na Assembleia Geral de 17 de setembro de 2019.

Das 17.245 mil opções existentes em 31 de dezembro de 2020 (17.568 mil opções em 31 de dezembro de 2019) 3.405 mil opções (604 mil opções em 31 de dezembro de 2019) são exercíveis.

A despesa referente ao valor justo das opções e ações restritas, incluindo os encargos relacionados às ações restritas, reconhecida no exercício findo em 31 de dezembro de 2020, de acordo com o prazo transcorrido para aquisição do direito ao exercício das opções e das ações restritas, foi de R\$ 231.939 no consolidado (R\$119.659 em 31 de dezembro de 2019).

As opções de compra de ações em circulação e ações restritas no fim do exercício têm as seguintes datas de vencimento e preços de exercício:

Em 31 de dezembro de 2020 - Opção de compra de ações

Data da outorga	Condições de aquisição de direito a partir da data de outorga	Preço de exercício (R\$)	Valor justo (R\$)	Opções existentes (milhares) ¹	Vida remanescente contratual (anos)	Opções exercíveis (milhares)
18 de março de 2013	4 anos de serviço	37,60	6,05	300	0,2	300
17 de março de 2014	4 anos de serviço	25,16	4,27	96	1,2	96
16 de março de 2015	De 2 a 4 anos de serviço	13,60	4,85 a 5,29	184	2,2	184
28 de julho de 2015 (Aceleração da estratégia)	De 4 a 5 anos de serviço	12,90	6,20 a 6,23	1.020	2,6	1.020
15 de março de 2016	De 2 a 4 anos de serviço	12,84	7,16 a 7,43	184	3,3	182
11 de julho de 2016 (Aceleração da estratégia)	De 4 a 5 anos de serviço	11,41	6,84 a 6,89	1.924	3,6	606
10 de março de 2017	De 2 a 4 anos de serviço	12,59	6,65 a 6,68	598	4,3	272
10 de março de 2017 (Aceleração da estratégia)	De 4 a 5 anos de serviço	12,59	6,87 a 6,89	2.210	4,3	-
12 de março de 2018	De 2 a 4 anos de serviço	16,96	7,96 a 8,21	1.846	5,3	488
12 de março de 2018 (Aceleração da estratégia)	De 3 a 5 anos de serviço	12,16 a 16,96	8,21 a 9,67	3.800	5,3	-
12 de abril de 2019	De 3 a 4 anos de serviço	23,54	11,71 a 11,82	1.636	6,3	-
12 de abril de 2019 (Aceleração da estratégia)	De 4 a 5 anos de serviço	23,54	11,51 a 11,71	1.900	6,3	-
Entre 31 de dezembro de 2002 e 09 de maio de 2017	1 ano de serviço	0,01	19,80	65	-	65
Entre 14 de março e 17 de dezembro de 2018	De 1 a 3 anos de serviço	0,01	19,70	319	0,4	55
Entre 13 de março até 16 de dezembro de 2019	De 1 a 3 anos de serviço	0,01	19,58	1.046	0,2 a 1,4	33
8 de junho de 2020	1 ano de serviço	0,01	16,86	117	0,7	104
				17.245		3.405

¹ A quantidade de ações restritas e ações de desempenho outorgadas, expiradas e exercidas já estão demonstradas considerando o desdobramento aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 17 de setembro de 2019.

Em 31 de dezembro de 2020 - Ações restritas

Data da outorga	Condições de aquisição de direito a partir da data de outorga	Ações existentes (milhares) ¹	Valor justo (R\$)	Vida remanescente contratual (anos)
10 de março de 2017	De 2 a 4 anos de serviço	208	11,69 a 12,51	0,4
12 de março de 2018 – Plano I	De 2 a 4 anos de serviço	470	15,18 a 15,9	0,5 a 1,5
12 de março de 2018 – Plano III	De 1 a 3 anos de serviço	74	15,54 a 16,27	0,5
12 de março de 2018 – Plano Extraordinário I	De 1 a 3 anos de serviço	4	15,54 a 16,28	0,4
13 de agosto de 2018 – Plano Extraordinário VI	De 1,6 a 3,6 anos de serviço	50	12,24 a 13,13	0,5 a 1,5
12 de abril de 2019 – Plano I	De 2 a 4 anos de serviço	814	21,62 a 22,53	0,5 a 2,5
12 de abril de 2019 – Plano II	De 1 a 3 anos de serviço	312	22,14 a 22,85	0,5 a 1,5
27 de março de 2020 – Plano de Co investimento	De 1 a 3 anos de serviço	1.789	29,00	0,5 a 2,5
29 de setembro de 2020 – Plano de Incentivo de Longo prazo	De 3 a 4 anos de serviço	3.239	73,46	3 a 4
		6.960		

¹ O número de ações restritas e ações de desempenho concedido, expirou e exercido encontram-se já mostrado considerando o desdobramento de ações aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 17 de setembro de 2019.

Em 31 de dezembro de 2020 - Ações de desempenho

Data da outorga	Condições de aquisição de direito	Ações existentes (milhares) ¹	Valor justo (R\$)	Vida remanescente contratual (anos)	Ações não entregues (milhares)
21 de maio de 2019	De 3 a 4 anos de serviço a partir da data de outorga e atingimento das condições de desempenho	637	23,10 a 45,70	1,5 a 2,5	-
		637			-

¹ O número de ações restritas e ações de desempenho concedido, expirou e exercido encontram-se já mostrado considerando o desdobramento de ações aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 17 de setembro de 2019.

Em 31 de dezembro de 2020, o preço de mercado era de R\$ 52,50 já considerando o desdobramento de ações (R\$ 38,67 em 31 de dezembro de 2019) por ação.

29.2 PLANOS DA AVON PRODUCTS INC.

Planos de remuneração baseados em ações

Antes de sua aquisição pela Companhia, a Avon Products Inc. ("Avon") possuía dois planos de incentivos baseados em ações, o "Plano de Incentivo de Ações de 2013" (o "Plano de 2013") e o Plano de Incentivo Omnibus de 2016 (o "Plano de 2016"), ambos planos aprovados pelos acionistas, que previam vários tipos de prêmios de remuneração de incentivos baseados em ações, incluindo opções de ações, ações restritas, *units* de ações restritas e *units* de ações restritas de desempenho. Após a aprovação dos acionistas do Plano de 2016 em maio de 2016, não houve mais premiações feitas no Plano de 2013.

Foram emitidas opções de ações e ações restrita no Plano de 2016, e foram emitidas *units* de ações restritas e *units* de ações restritas de desempenho nos Planos de 2013 e de 2016. Também havia opções de ações em aberto (opções que não foram exercidas e não expiraram) de acordo com os planos anteriores aprovados pelos acionistas.

Em 3 de janeiro de 2020, após a conclusão da transação com a Natura &Co, os pagamentos com base em ações ou foram cancelados em troca do direito de receber um valor em dinheiro ou foram convertidos em um prêmio denominado em ações da Natura &Co. Após a Transação, a Avon passou a participar do Plano de Remuneração em Ações da Natura &Co, de forma que o Plano de 2013 e o Plano de 2016 não estão mais vigentes.

De acordo com o Plano de Remuneração com Base em Ações da Natura &Co, a Avon emitiu opções de custo nominal e ações com base em desempenho. As opções de custo nominal foram concedidas em troca de *units* de ações restritas da Avon e *units* de ações restritas com base em desempenho e adquiridas como uma única tranche de acordo com a data de aquisição das outorgas originais da Avon. As opções de custo nominal serão exercidas automaticamente na data de aquisição do direito. As *units* de ações com base em desempenho têm seus direitos adquiridos geralmente após três anos, somente mediante a satisfação de certas condições de mercado e/ou de desempenho.

Stock Options

Antes de sua aquisição pela Companhia, a Avon concedeu opções de ações precificadas com um prêmio (*premium-priced stock options*), em que o preço de exercício era igual a um prêmio de 25% para ambas, respectivamente, do preço de mercado de fechamento do preço de suas ações na data da outorga. As opções de compra de ações com prêmio são exercidas em um cronograma de aquisição de direitos de três anos e o valor justo de cada opção de compra de ações com prêmio era estimado na data de concessão usando uma simulação de Monte-Carlo.

Em 3 de janeiro de 2020, após a conclusão da aquisição da Avon, cada opção de compra de ações em circulação, então adquirida ou não adquirida ou exercível, foi automaticamente cancelada em troca do direito de receber um valor em dinheiro, sem juros, igual a o número de ações ordinárias da Avon subjacentes a essa opção de compra de ações imediatamente antes da data efetiva da Transação, multiplicado pelo excesso, se houver, do preço de resgate (*cash-out price*) por ação sobre o preço de exercício por ação. O "preço de resgate por ação" foi o preço de fechamento de uma ação ordinária da Avon na Bolsa de Valores de Nova York ("NYSE") na data de fechamento da Transação. Nenhum valor foi pago no cancelamento da opção de compra de ações com um preço de exercício por ação superior ao preço de resgate por ação.

Restricted Stock Units (RSU) and Performance Restricted Stock Units (PRSU)

Antes de sua aquisição pela Companhia, durante os anos de 2019, 2018, 2017 e 2016, a Avon concedeu units de ações restritas com base em desempenho ("PRSU") que seriam adquiridas e liquidadas após três anos com base no retorno total ao acionista relativo das ações ordinárias da Avon contra as Companhias incluídas no índice S&P 400 na data de concessão ao longo de um período de desempenho de três anos ("2019 PRSUs", "2018 PRSUs", "2017 PRSUs" e "2016 PRSUs", respectivamente). O valor justo das PRSUs foi estimado na data da concessão usando uma simulação de Monte-Carlo que estima o valor justo com base na atividade do preço das ações da Avon, prazo esperado de concessão, taxa de juros livre de risco, dividendos esperados e a volatilidade esperada das ações da Avon.

Em 3 de janeiro de 2020, após a conclusão da Transação com a Natura & Co, cada unit de ações restritas ("RSU") em circulação foi convertida em um prêmio denominado em ações da Companhia igual ao número de ações ordinárias da Avon sujeitas a cada RSU imediatamente antes da operação, multiplicado pela relação de substituição de 0,30. Além disso, cada PRSU em circulação foi convertida em um prêmio denominado em ações da Companhia, que está sujeito apenas à aquisição baseada no tempo, igual ao número de ações ordinárias da Avon sujeitas a cada PRSU imediatamente antes da Transação, dando efeito a condições de mercado que se consideram atingidas, multiplicadas pelas relações de substituição de 0,30. Os termos e condições, incluindo condições de serviço, mas excluindo condições de mercado, aplicáveis a cada RSU e PRSU continuarão em pleno vigor e efeito com relação às opções de custo nominal da Companhia.

29.3 PLANOS DE BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

A Companhia e algumas de suas controladas concedem planos de aposentadoria de contribuição definida aos empregados elegíveis e, por meio de algumas de suas controladas no exterior, concede planos de benefício definido aos empregados elegíveis.

Planos de contribuição definida

A Companhia, por meio de sua controlada Avon, oferece aos funcionários Avon no Reino Unido um plano de contribuição definida que permite aos participantes elegíveis contribuir com a remuneração elegível por meio de deduções na folha de pagamento. A Companhia dobrou as contribuições dos funcionários até os primeiros 5% da remuneração elegível e, portanto, o nível máximo por ela fornecido é 10% da remuneração elegível. Em 2020, a controlada Avon realizou contribuições para o plano de contribuição definida do Reino Unido que somam R\$ 39.200, que seguem a mesma alocação de investimento que o participante selecionou para suas próprias contribuições.

A Companhia oferece, para funcionários nos Estados Unidos, um plano de contribuição definida qualificado, este chamado de "Plano de Poupança Pessoal Avon" ("PSA"), que permite que os participantes elegíveis contribuam com até 25% da remuneração elegível por meio de deduções na folha de pagamento. A Companhia cobre 100% das contribuições dos funcionários até os primeiros 3% da remuneração elegível, e cobre 50% para as contribuições de 4% a 6% da remuneração elegível. Em 2020, controlada Avon realizou contribuições para o PSA no montante de R\$ 5.200, que seguem a mesma alocação de investimento que o participante selecionou para suas próprias contribuições.

Para funcionários baseados nos EUA contratados em ou após 1º de janeiro de 2015, a Companhia efetuou contribuições adicionais para uma "Conta de Poupança de Aposentadoria" ("RSA") dentro do PSA. Essas contribuições variam de 3% a 6% da remuneração elegível do participante, dependendo da soma da idade do participante e do tempo de serviço (em 31 de dezembro do ano anterior). O investimento de tais contribuições seguirá a mesma alocação de investimento que o participante selecionou para suas próprias contribuições ao PSA. No plano RSA, o participante tem adquirir o direito geralmente após três anos completos de serviço.

Planos de benefício definido e pós-aposentadoria

A Companhia, por meio de sua controlada Avon e algumas controladas indiretas, tem planos de aposentadoria de benefício definido contributivos e não contributivos para substancialmente todos os seus funcionários. Os benefícios desses planos são geralmente baseados no tempo de serviço do funcionário e na remuneração média próxima à aposentadoria, sendo que alguns planos têm requisitos para aquisição de direitos.

O passivo atuarial para o plano de assistência médica da Companhia e de suas controladas refere-se a um plano de benefício pós-emprego aos colaboradores e ex-colaboradores que realizaram contribuições fixas para o custeio do plano de saúde até 30 de abril de 2010, data em que o desenho do plano de saúde foi alterado e as contribuições fixas dos colaboradores foram eliminadas. Para aqueles que contribuíram para o plano médico por dez anos ou mais, é assegurado o direito de manutenção como beneficiário por tempo indeterminado (vitalício), sendo que para os que contribuíram por um período inferior a dez anos, é assegurado o direito de manutenção como beneficiário, à razão de um ano para cada ano de contribuição fixa. Este grupo de atuais colaboradores, em caso de desligamento, poderá optar por permanecer no plano conforme legislação aplicável, assumindo o pagamento da mensalidade cobrada pelas operadoras dos planos de saúde. No entanto, esta mensalidade não representa necessariamente o custo total do usuário, que é assumido pela Companhia e suas controladas, a partir do subsídio do custo excedente, como forma de benefício adicional.

Com relação à sua controlada Avon, seu maior plano de pensão de benefício definido fora dos EUA está no Reino Unido, plano este que foi congelado para acumulações futuras a partir de 1º de abril de 2013. O plano de pensão de benefício definido dos EUA, chamado de "Plano de Conta de Aposentadoria Pessoal" ("PRA"), está fechado para funcionários contratados em ou após 1º de janeiro de 2015, de forma que os benefícios de aposentadoria qualificados para funcionários baseados nos EUA contratados em ou após 1º de janeiro de 2015 serão fornecidos exclusivamente por meio do PSA.

30. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
RECEITAS FINANCEIRAS:				
Juros com aplicações financeiras	28.674	1.360	167.967	83.115
Ganhos com variações monetárias e cambiais ^(a)	126.677	6.801	1.886.940	854.025
Ganhos com operações de <i>swap</i> e <i>forward</i> ^(c)	31.787	-	2.532.487	961.185
Ganhos no ajuste a valor de mercado de derivativos <i>swap</i> e <i>forward</i>	-	-	12.314	1.709
Reversão da atualização monetária de provisão para riscos tributários e obrigações tributárias	-	-	42.378	25.469
Outras receitas financeiras	4.441	-	96.305	30.281
Subtotal	191.579	8.161	4.738.391	1.955.784
DESPESAS FINANCEIRAS:				
Juros com financiamentos	(18.088)	(4.344)	(1.104.863)	(503.040)
Juros com arrendamentos	-	-	(229.544)	(134.579)
Perdas com variações monetárias e cambiais ^(a)	(7.617)	(24.814)	(2.308.134)	(937.925)
Perdas com operações de <i>swap</i> e <i>forward</i> ^(c)	-	-	(1.579.695)	(964.116)
Perdas no ajuste a valor de mercado de derivativos <i>swap</i> e <i>forward</i>	-	-	(13.691)	(1.452)
Atualização de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas e obrigações tributárias	-	-	(15.626)	(13.822)
Apropriação de custos de captação (Debêntures/ Notes)	-	(10.153)	(11.082)	(22.671)
Juros de plano de pensão	-	-	(10.323)	-
Ajuste de economia hiperinflacionária (Argentina)	-	-	(20.625)	(13.947)
Despesa de estruturação da dívida para aquisição da Avon	(110.741)	-	(110.741)	(115.781)
Outras despesas financeiras	(49.212)	(9.300)	(369.486)	(88.541)
Subtotal	(185.658)	(48.611)	(5.773.810)	(2.795.874)
Receitas (despesas) financeiras líquidas	5.921	(40.450)	(1.035.419)	(840.090)

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Companhia, bem como, as respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
(a) Ganhos com variações monetárias e cambiais	31.532	6.801	1.791.795	854.025
Ganhos com variações cambiais dos empréstimos	-	-	714.681	677.462
Variações cambiais das importações	-	-	35.218	11.221
Variação cambial dos recebíveis de exportação	-	-	69.365	26.144
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	31.532	-	450.468	132.397
Variações cambiais das contas correntes em moeda estrangeira	-	6.801	522.063	6.801
(b) Perdas com variações monetárias e cambiais	(7.617)	(24.814)	(2.308.134)	(937.925)
Perdas com variações cambiais dos empréstimos	-	-	(1.301.812)	(768.939)
Variações cambiais das importações	-	-	(58.623)	(33.718)
Variação cambial dos recebíveis de exportação	-	-	(55.829)	(23.393)
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	-	-	(365.214)	(86.764)
Variações monetárias dos financiamentos	-	-	(525.173)	(297)
Variações cambiais das contas correntes em moeda estrangeira	(7.617)	(24.814)	(1.483)	(24.814)
(c) Ganhos com operações de <i>swap</i> e <i>forward</i>	31.787	-	2.532.487	961.185
Receita dos cupons cambiais dos <i>swap</i>	-	-	207.783	182.897
Ganhos com Variações cambiais dos instrumentos de <i>swap</i>	31.787	-	2.324.704	778.288
(d) Perdas com operações de <i>swap</i> e <i>forward</i>	-	-	(1.579.695)	(964.116)
Perdas com variações cambiais dos instrumentos de <i>swap</i>	-	-	(691.941)	(690.409)
Custos financeiros instrumentos <i>swap</i>	-	-	(869.890)	(273.707)
Perdas com variações cambiais dos instrumentos de <i>forward</i>	-	-	(17.864)	-

31. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Outras receitas operacionais, líquidas				
Resultado na baixa de imobilizado	-	-	11.855	6.098
ICMS-ST ^(a)	-	-	18.653	42.336
Receita com a venda da carteira de clientes ^(b)	-	-	-	23.092
Créditos tributários	-	-	105.234	-
Crédito PIS/COFINS ^(c)	-	-	-	42.983
Exclusão ICMS base PIS/COFINS ^(d)	-	-	-	52.631
Contingências tributárias	-	-	-	21.402
Outras receitas operacionais	-	-	10.757	-
Total outras receitas operacionais	-	-	146.499	188.542
Outras despesas operacionais, líquidas				
Crer Para Ver ^(e)	-	-	(54.500)	(36.156)
Despesas com a venda da carteira de clientes	-	-	(7.498)	-
Gastos relacionados à aquisição da Avon ^(f)	(171.013)	-	(303.916)	(141.348)
Plano de transformação e integração ^(g)	-	-	(256.700)	(51.520)
Contingências tributárias	-	-	(10.100)	-
Outras despesas operacionais	(24)	-	(29.975)	(8.829)
Total outras despesas operacionais	(171.037)	-	(662.689)	(237.853)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(171.037)	-	(516.190)	(49.311)

^(a) Refere-se à exigência de ICMS, na modalidade substituição tributária, pelos diferentes estados do Brasil, vide detalhes na nota explicativa nº 23. Durante o exercício de 2020, foram realizadas reversões de provisão em decorrência de mudança de estimativa de perda de alguns estados.

^(b) Refere-se à receita pela venda recorrente de carteira de títulos de clientes vencidos há mais de 180 dias, líquida dos custos processuais de ações movidas pelos devedores contra a empresa adquirente da carteira. O recebimento pela venda da carteira, bem como o ressarcimento das custas processuais ocorrem posteriormente à baixa dos títulos vencidos.

^(c) Créditos extemporâneos relacionados a mudança na forma de tributação de PIS e COFINS em 2019.

^(d) A Companhia e suas subsidiárias discutem judicialmente a não inclusão do ICMS na base de cálculo das contribuições para o PIS e a COFINS. O impacto em 2020 refere-se a processos em discussão que foram encerrados, para os quais o ativo foi reconhecido.

^(e) Destinação do Lucro operacional obtido nas vendas da linha de produtos não cosméticos chamada "Crer Para Ver" para o Instituto Natura, destinado especificamente para projetos sociais destinados ao desenvolvimento da qualidade de educação.

^(f) Refere-se aos gastos relacionados ao processo de aquisição da Avon, das quais destacam-se: gastos com estruturação financeiras (R\$ 115.696), gastos legais (R\$ 17.281), gastos regulatórios (R\$ 18.030) e planos de remuneração de executivos (R\$ 152.909).

^(g) Despesas relacionadas à execução do plano de transformação da The Body Shop e integração da Avon, que está apoiado em cinco pilares, sendo eles: (1) rejuvenescer a marca; (2) otimizar as operações de varejo e venda direta; (3) aprimorar o omni-channel; (4) aprimorar a eficiência operacional; e (5) redesenhar a organização.

32. RESULTADO POR AÇÃO

O resultado básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro ou prejuízo atribuível aos acionistas da Companhia pela quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação, excluindo as ações ordinárias compradas pela Companhia e mantidas como ações em tesouraria.

	Consolidado	
	2020	2019
Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(650.196)	155.467
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas ^(a)	1.246.180.219	865.660.042
Média ponderada das ações em tesouraria ^(a)	(572.130)	-
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	1.245.608.090	865.660.042
Lucro (prejuízo) básico por ação - R\$ ^(b)	(0,5220)	0,1796

^(a) As quantidades de ações e valores do resultado por ação já consideram o desdobramento de ações ocorrido em 17 de setembro de 2019 e seus efeitos retrospectivos.

^(b) Em 31 de dezembro de 2020, o lucro (prejuízo) básico por ação é igual ao diluído, por conta do prejuízo auferido no exercício.

O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. A Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia que teriam efeito diluidor sobre eventual lucro por ação. Considerando que no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 fora auferido prejuízo, qualquer ajuste teria efeito antidiluidor e, por tal motivo, o resultado diluído por ação para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020 equivale ao resultado básico por ação.

O lucro diluído por ação referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019 está apresentado abaixo:

	Consolidado
	2019
Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	155.467
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas ^(a)	865.660.042
Ajuste por opções de compra de ações e ações restritas ^(a)	8.124.575
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	873.784.617
Lucro (prejuízo) diluído por ação - R\$	0,1779

^(a) As quantidades de ações e valores do resultado por ação já consideram o desdobramento de ações ocorrido em 17 de setembro de 2019 e seus efeitos retrospectivos.

O lucro básico por ação para o resultado das operações descontinuadas referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020 está apresentado abaixo:

	Consolidado
	2020
Prejuízo atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(143.112)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas ^(a)	1.246.180.219
Média ponderada das ações em tesouraria ^(a)	(572.130)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	1.245.608.090
Prejuízo básico por ação - R\$^(b)	(0,1149)

^(a) As quantidades de ações e valores do resultado por ação já consideram o desdobramento de ações ocorrido em 17 de setembro de 2019 e seus efeitos retrospectivos.

33. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

No curso das operações da Companhia, direitos e obrigações são gerados entre partes relacionadas, oriundos de despesas administrativas e prestação de serviços.

33.1 POSIÇÕES ATIVAS E PASSIVAS COM PARTES RELACIONADAS

A Companhia possui transações com partes relacionadas reconhecidas conforme apresentado a seguir:

	Controladora	
	2020	2019
Ativo circulante:		
Natura Cosméticos S.A. ^(a)	108.953	-
Natura Cosméticos S.A. – Argentina ^(b)	1.870	-
The Body Shop International ^(b)	2.490	-
Aesop HK ^(b)	300	-
Aesop UK ^(b)	1.913	-
Aesop USA ^(b)	276	-
Emeis Cosmetics ^(b)	150	-
Total do ativo circulante	115.952	-
Passivo circulante:		
Natura Cosméticos S.A. ^(b)	5.673	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda ^(b)	1.521	-
Total do passivo circulante	7.194	-

^(a) Refere-se a juros sobre capital próprio.

^(b) Refere-se ao repasse de despesas relacionadas aos planos de opções de compra de ações e ações restritas.

33.2 TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

No exercício findo em 31 de dezembro de 2020, a Natura & Co reembolsou o montante de R\$ 148.274 de despesas referentes aos custos de transação da aquisição da Avon pagas pela sua empresa controlada Natura Cosméticos. Este reembolso impactou o resultado na rubrica "Outras receitas (despesas)". Para as demais transações, as mesmas não transitaram por resultado, pois referem-se a repasse de despesas relacionadas aos planos de opções de compra de ações e ações restritas.

33.3 TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS NÃO CONTROLADAS E NÃO CONSOLIDADAS

O Instituto Natura é um dos cotistas do Fundo de Investimento Essencial e, em 31 de dezembro de 2020, seu saldo era de R\$ 3.414 (R\$ 3.766 em 31 de dezembro de 2019). Em 5 de junho de 2012, foi firmado um contrato entre a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda., ("Bres Itupeva"), para a construção e locação de um centro de beneficiamento, armazenagem e distribuição de mercadorias (HUB), na cidade de Itupeva/SP. Em 2019, a Bres Itupeva cedeu seus créditos para a BRC Securitizadora S/A para quem a Natura efetua mensalmente os pagamentos. Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Natura Cosméticos S.A. detêm, indiretamente, o controle da Bres Itupeva. O valor envolvido na operação está registrado sob a rubrica "Direito de Uso" de "Edifícios" no montante de R\$ 39.346 (R\$ 44.244 na rubrica "Edifícios" de Imobilizado, em 31 de dezembro de 2019) e no exercício findo em 31 de dezembro de 2020, o valor total pago a título de aluguel foi de R\$13.086 (R\$13.038 no exercício findo em 31 de dezembro de 2019).

A Natura Cosméticos S.A. e Raia Drogasil S.A. firmaram contrato de compra e venda e outras avenças para permitir a comercialização de produtos na rede Raia e Drogasil. Os Srs. Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Natura Cosméticos S.A. detêm, indiretamente, participação acionária na Raia Drogasil S.A. Este contrato foi finalizado durante o exercício de 2020.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2020, a Companhia e suas controladas repassaram para o Instituto Natura a título de doação associada à manutenção, o montante de R\$ 692, referente a 0,5% do lucro líquido apurado do exercício anterior e doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver o montante de R\$ 35.000 (R\$ 23.000 em 31 de dezembro de 2019).

A Companhia e suas subsidiárias possuem uma estrutura de controles internos para apoiar na identificação, acompanhamento e aprovações das transações entre as Partes Relacionadas

33.4 REMUNERAÇÃO DO PESSOAL-CHAVE DA ADMINISTRAÇÃO

A remuneração total do pessoal-chave da Administração da Companhia está assim composta:

	2020			2019		
	Remuneração			Remuneração		
	Fixa (a)	Variável (b)	Total	Fixa (a)	Variável (b)	Total
Conselho de Administração	16.123	65.011	81.134	22.056	30.919	52.975
Diretoria executiva	49.187	80.218	129.405	32.963	42.142	75.105
	65.310	145.229	210.539	55.019	73.061	128.080

a) Na rubrica "Diretoria executiva" está incluído o montante de R\$ 1.021 referente a amortização para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020 (R\$ 536 no exercício findo em 31 de dezembro de 2019), do Instrumento Particular de Confidencialidade e de Não fazer Concorrência ("Acordo").

b) Refere-se à participação nos resultados, ao Programa de Ações Restritas e ao Programa da Aceleração da Estratégia, incorporado dos encargos, quando aplicável, apurados no exercício. Os valores contemplam eventuais complementos e/ou reversões à provisão efetuada no exercício anterior, em virtude da apuração final das metas estabelecidas aos conselheiros e diretores, estatutários e não estatutários no que diz respeito à participação nos resultados.

33.5 PAGAMENTO BASEADO EM AÇÕES

Os pagamentos baseados em ações de executivos da Companhia estão assim compostos:

	Outorga de opções					
	2020			2019		
	Saldo das Opções (quantidade) ^{1(a)}	Valor justo médio das opções ¹ – R\$	Preço médio de exercício ¹ – R\$ ^(b)	Saldo das Opções (quantidade) ^(a)	Valor justo médio das opções ¹ – R\$	Preço médio de exercício ¹ – R\$ ^(b)
Diretoria executiva	12.847.760	8,64	16,49	13.059.677	8,40	16,51

	Ações restritas			
	2020		2019	
	Saldo das ações (quantidade) ^{2(a)}	Valor justo médio ² – R\$	Saldo das ações (quantidade) ^{2(a)}	Valor justo médio ² – R\$
Diretoria executiva	5.293.874	51,20	1.012.641	19,23

⁽¹⁾ O número de opções de compras de ações concedidas, expiradas, exercidas e seus respectivos valores justos estão demonstrados já considerando o desdobramento de ações aprovado em Assembleia Geral Extraordinária em 17 de setembro de 2019.

⁽²⁾ O número de Ações restritas e de Ações por desempenho concedidas, expiradas e exercidas estão demonstrados já considerando o desdobramento de ações aprovado em Assembleia Geral Extraordinária em 17 de setembro de 2019.

^(a) Refere-se ao saldo das opções e ações restritas maduras ("vested") e não maduras ("non vested"), não exercidas, nas datas dos balanços.

^(b) Refere-se ao preço médio ponderado de exercício da opção à época dos planos de outorga, atualizado pela variação da inflação apurada pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), até as datas dos balanços. O novo programa de Outorga de Opções de Ações, implantado em 2015, não contempla nenhum tipo de atualização.

34. COMPROMISSOS

34.1 CONTRATOS DE FORNECIMENTO DE INSUMOS

A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. possui compromissos decorrentes de contratos de fornecimento de energia elétrica, com efetiva entrega física, para suprimento de suas atividades de manufatura, conforme descritos abaixo:

- 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 do contrato, 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 o contrato, são:

	2020	2019
Até um ano	1.413.904	17.918
De um a cinco anos	885.990	13.160
Total	2.299.894	31.078

35

35. COBERTURA DE SEGUROS

A Companhia e suas controladas adotam uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, levando em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros. A cobertura dos seguros, em 31 de dezembro de 2020, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada	
		2020	2019
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos	3.062.806	2.322.801
Veículos	Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia e suas controladas	232.459	212.027
Lucros cessantes	Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção	1.894.813	1.582.000
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito	46.019	32.309
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros	730.740	532.510
Responsabilidade ambiental	Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental	30.000	30.000

36

36. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

A tabela a seguir apresenta as informações adicionais sobre transações relacionadas à demonstração dos fluxos de caixa:

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Itens não caixa:				
Hedge accounting, líquido dos efeitos tributários	-	-	116.348	70.569
Dividendos e juros sobre o próprio declarado e ainda não distribuídos	-	-	-	110.671
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos	-	-	172.104	(18.645)
Contraprestação por aquisição de controlada	13.366.114	-	13.366.114	-

37

37. EVENTOS SUBSEQUENTES

Contrato com a Bresco IX Empreendimentos Imobiliários

No dia 8 de janeiro de 2021 a Controlada Natura Cosméticos assinou um contrato com a parte relacionada Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda. ("Bresco IX") para a construção de um centro de distribuição na cidade de Murici, Alagoas, na modalidade build-to-suit ("BTS") para posterior locação. No cenário de locação, o investimento total previsto no contrato é de R\$ 113.742 e o prazo inicial previsto para locação é de 15 anos.

O processo de contratação da Bresco IX seguiu valores praticados em mercado e todos os requerimentos de contratação, bem como, políticas e procedimentos de governança da Companhia e de suas subsidiárias.



mensagem do Conselho de Administração

Um chamado à união

Luiz Seabra, Guilherme Leal, Pedro Passos e Roberto Marques, em nome do Conselho

Mesmo antes que 2020 começasse, já estávamos certos de que ele marcaria para sempre a história de Natura & Co: nos primeiros dias de janeiro, celebramos a chegada da Avon ao grupo. Mas, como sabemos, o ano que passou não foi marcante apenas para nós. Nações, comunidades, corporações e famílias tiveram de redefinir suas vidas e encontrar formas de se adaptar diante da pandemia.

A tragédia da Covid-19 foi sentida de forma desigual entre diferentes populações, escancarando os desafios enfrentados pela humanidade – sejam eles sanitários, sociais, étnicos ou climáticos. Justamente quando esses dilemas foram exacerbados, Natura & Co estava dando um passo decisivo rumo à sua internacionalização. Com a chegada da Avon, ampliamos o número e a presença em novas geografias, com milhões de consultoras e representantes, milhares de lojas e atuação em múltiplas plataformas digitais. Em um contexto de pandemia, essa maior projeção global nos trouxe imediatamente o sentimento de que podíamos – e devíamos – fazer ainda mais pelo mundo.

Com coragem, determinação, resiliência e agilidade, os membros de nossa rede (colaboradores, vendedores nas lojas, consultoras e representantes, fornecedores, comunidades e clientes) usaram sua criatividade e sua energia para fazer frente aos desafios da pandemia, tornando ainda mais vivos os símbolos presentes no “&” e no “Co” que estão inscritos em nosso nome e passaram a constituir também nossa essência. A todos que compõem a nossa rede, nossos sinceros agradecimentos pela superação com que conseguiram conciliar suas vidas com suas atividades.

Diante de um cenário de enorme imprevisibilidade, elegemos uma prioridade e escrevemos uma mensagem a toda nossa rede lembrando que era “tempo de cuidar”. De si e dos outros. Um dos símbolos relevantes dessa escolha foi uma decisão tomada pelo Comitê de Operações do Grupo no auge da incerteza causada pela pandemia: propor à nossa liderança que abrisse mão de parte de sua remuneração para contribuir com o enfrentamento da crise e assegurar a continuidade das ações do grupo. Ao fim do ano, com os expressivos resultados financeiros obtidos por Natura & Co, pudemos devolver a todos essas doações. Parte desses resultados se deveu à rápida adoção de tecnologias digitais em todas os nossos negócios em 2020, demonstrando o acerto dos nossos investimentos estratégicos dos últimos anos.

Tempos extraordinários demandam medidas extraordinárias, e o espírito de coletividade de nosso grupo mostrou que estamos no caminho certo para enfrentar outros desafios globais, em especial os que se referem ao cuidado com a vida, com o planeta. A Visão de Sustentabilidade 2030, que batizamos de Compromisso com a Vida, foi um marco nesse sentido. Olhamos para o futuro e criamos um plano de ação imediato. Avon, Natura, The Body Shop e Aesop assumiram coletivamente metas ambiciosas para os próximos dez anos, com importantes chamados para a ação diante de desafios como o aquecimento global, a perda da biodiversidade (em especial na Amazônia) e a desigualdade social. Em paralelo, seguiremos avançando em alternativas de regeneração e circularidade, em novas fórmulas e embalagens.

Cientes de que precisamos aperfeiçoar nossas práticas corporativas, queremos ser agentes de diálogo e

cooperação, buscando parcerias que gerem transformações positivas para o mundo. Atuaremos para que as lições de 2020, suas dores e seus desafios não tenham sido em vão. O ano trouxe perdas irreparáveis, mas terminou com alguns sinais de que podemos esperar por transformações positivas. Vemos que o negacionismo, que tanto prejudicou as políticas de saúde pública, começa a perder vitalidade no mundo. O desenvolvimento, em tempo recorde, de vacinas eficazes e seguras – algumas trazendo tecnologias revolucionárias – mais uma vez demonstra quanto a ciência pode salvar milhões de vidas.

Esse ano deixou claro, de maneira dolorosa e inequívoca, que o destino das nações está interligado. E o isolacionismo finalmente começou a dar sinais de recuo, com mudanças políticas que abrem espaço para o reforço do multilateralismo entre os grandes atores mundiais.

Passado o momento atual, seguirão os desafios. As mudanças climáticas são uma ameaça de impactos ainda maiores e mais devastadores, para todas as formas de vida na Terra. A proteção das condições que sustentam a vida precisa tornar-se uma missão de todos nós, da mesma forma que tem sido a luta contra o coronavírus: um esforço internacional que reúne Estado, iniciativa privada, academia e sociedade civil. É tempo de unir ciência e conhecimento tradicional. Iremos lutar ainda mais pela proteção das populações mais vulneráveis. Se há um modo de superar as marcas deixadas por 2020, é percebendo que nosso destino é coletivo e que a chegada a dias melhores depende de nossa capacidade de aprendermos a andar juntos numa mesma direção. Afinal de contas, não existem limites para a cooperação humana.

mensagem dos CEOs

Fazendo a coisa certa

Angela Cretu (Avon), David Boynton (The Body Shop), João Paulo Ferreira (Natura & Co América Latina) e Michael O’Keeffe (Aesop)

Em janeiro de 2020, quando anunciamos oficialmente a chegada da Avon à família Natura & Co, nos reunimos para celebrar esse momento histórico. Visitamos alguns dos nossos escritórios, em Nova York, Londres e São Paulo, em uma semana memorável, em que pudemos sentir a energia e a empolgação de nossos colaboradores com esse grande passo dado pelo grupo.

Foi também uma das últimas vezes em que nos reunimos pessoalmente no ano que passou. Nos meses que se seguiriam, a vida, os negócios e o nosso jeito de trabalhar mudariam drasticamente. No entanto, mesmo diante da pandemia causada pelo novo coronavírus, seguimos comprometidos com a geração de impacto positivo. Colocamos as pessoas antes das coisas, uma decisão coerente com a nossa história, que reforçou nossos valores e nossas crenças.

Os aprendizados em nossas operações na Ásia, onde a Covid-19 foi primeiramente identificada, contribuíram para a tomada de decisão em outras regiões, como a América Latina, evidenciando também o caráter colaborativo de nossos negócios. Com autonomia e interdependência, encontramos meios de proteger nossa rede, barrar o contágio e manter a economia circulando. Em um primeiro momento, priorizamos a produção de itens essenciais, para garantir o

abastecimento desses produtos para o enfrentamento do vírus. Passamos a fabricar e distribuir álcool em gel e sabonetes em tempo recorde, e garantimos o emprego de nossos colaboradores. Associamo-nos a instituições públicas e privadas, comunidades e fornecedores para realizar doações que somaram milhões de unidades. Também apoiamos nossa rede ao respondermos ao desafio da escalada de violência doméstica no mundo devido à pandemia, nos unindo na campanha #IsoladasSim SozinhasNão.

Aceleramos a digitalização de nossos negócios, contribuindo para que nossas consultoras, representantes e times do varejo pudessem continuar ativos diante das medidas de isolamento social. Com investimentos para expansão do e-commerce, tivemos crescimento de três dígitos dos nossos canais digitais, mesmo com fechamento de lojas.

Na Natura, o processo de digitalização em curso já há alguns anos facilitou a criação de ferramentas digitais, bem como a sua adoção pelas consultoras. As representantes da Avon também se beneficiaram de novas tecnologias e aplicativos, sedimentando seu processo de transformação e revitalização do modelo comercial. Tivemos aumentos importantes nos índices de satisfação e lealdade da nossa rede de

empreendedoras independentes, além de ótimos resultados econômicos.

A The Body Shop lançou um novo site, em seu contínuo trabalho de rejuvenescimento da marca, atraindo novos consumidores e alcançando vendas de aproximadamente £ 150 milhões – um marco. A expansão dos canais digitais foi acompanhada pelo avanço de seu modelo de venda direta, The Body Shop At Home, que, além de crescer expressivamente no Reino Unido e na Austrália, foi lançado com sucesso nos Estados Unidos.

A Aesop manteve resultados espetaculares, impulsionada pela nova experiência de consumo on-line. Destaque para o desempenho no mercado asiático, em especial no Japão, um dos mais importantes mercados de beleza globais, com consumidores reconhecendo a proposta única de valor da marca.

A integração entre os quatro negócios na América Latina avançou e tem mostrado grande potencial de sinergia. A Covid-19 nos desafiou a acelerar essa combinação, com avanços na otimização de produção e distribuição, por exemplo. O potencial combinado do grupo, contudo, vai muito além da região. A The Body Shop passou a produzir suas manteigas corporais na fábrica da Avon na Polónia, com ganhos de qualidade e na agilidade de entrega. A Natura segue com planos de internacionalização apoiada na operação

de The Body Shop e Avon, enquanto a Aesop pode explorar novos mercados e formatos, que depois podem ser adotados por outros negócios do grupo. Em meio aos muitos desafios enfrentados ao longo do ano, não perdemos de vista a capacidade de usar nosso poder conjunto para promover impacto positivo na vida das pessoas. O Compromisso com a Vida assumido por Natura & Co exigirá inovação, troca de conhecimento e atuação sistêmica. Já temos feito avanços importantes nesse sentido, tendo-nos tornado a maior Empresa B do mundo no início de 2021 – depois de, ainda em 2020, termos concluído a primeira certificação da Aesop e a segunda recertificação da Natura. A The Body Shop já havia se tornado uma Empresa B em 2019, e a Avon também buscará o reconhecimento até 2025.

Em um ano de grandes perdas humanas, nossas empresas recorreram a seus princípios fundadores para buscar resiliência e manter sua atuação em prol das pessoas e do planeta. Nossos colaboradores e vendedores nas lojas, guiados pelos mesmos valores e impulsionados por uma paixão e dedicação sem igual, foram essenciais para alcançarmos esses resultados e, a todos eles, somos profundamente gratos. Juntos, acreditamos que estamos solidificando as fundações para um novo ciclo de prosperidade, em direção a um capitalismo mais condizente com o século 21, com criação de impacto positivo nas esferas social, econômica e ambiental.

Quem somos

Natura &Co

Somos um grupo orientado por propósitos, formado por quatro empresas icônicas de beleza: Avon, Natura, The Body Shop e Aesop. Natura &Co atua em mais de 100 países, com mais de 37 mil lojas, 35 mil colaboradores e milhões de Representantes e Consultoras. Buscamos uma melhor maneira de viver e fazer negócios. Somos comprometidos em gerar impacto econômico, social e ambiental positivos, e, recentemente, nos tornamos a maior Empresa B do mundo.

Avon

Fundada em 1886, conecta pessoas em cerca de 70 países, usando a beleza para melhorar a vida das mulheres. Milhões de Representantes vendem seus produtos, desenvolvendo os próprios negócios de beleza. A Avon acredita que um mundo melhor para as mulheres é um mundo melhor para todos, está comprometida com a igualdade de gênero, em falar sobre causas relevantes e criar mudança positiva. Ao lado do Instituto Avon, já doou mais de US\$ 11 bilhão para apoiar as lutas contra a violência de gênero e o câncer de mama.

Natura

Multinacional brasileira de beleza criada em 1969, está presente em dez países. Além de ser uma referência em venda direta na América Latina (liderando esse mercado no Brasil), atua no varejo com quase 600 lojas, próprias e franqueadas, e tem uma crescente plataforma on-line. É reconhecida pelo modo como integra a sustentabilidade ao seu modelo de negócios, e foi a primeira companhia de capital aberto a se tornar uma Empresa B, em 2014.

The Body Shop

Fundada em 1976 em Brighton, na Inglaterra, é uma marca global de beleza, certificada como Empresa B desde 2019. Procura fazer diferença positiva no mundo por meio de produtos de alta qualidade para rosto, corpo, cabelo e maquiagem, inspirados na natureza e feitos de forma ética e sustentável. Pioneira na filosofia de que os negócios podem ser uma força para o bem, a The Body Shop conta com 2,8 mil lojas, em mais de 70 países.

Aesop

Criada em 1987, em Melbourne, na Austrália, a Aesop se expandiu e hoje tem produtos vendidos em 27 países – cada uma de suas 247 lojas exclusivas tem projeto arquitetônico único. Reconhecida por sua extrema atenção aos detalhes, tem uma forma inconfundível de explorar a botânica e a ciência, para conceber formulações focadas no prazer sensorial, altamente eficazes para pele, cabelo, fragrâncias, corpo e casa. Tornou-se Empresa B em 2020.

Desempenho 2020¹

O ano de 2020 foi extraordinário de diversas formas. A chegada da Avon ao grupo, em janeiro, iniciou um novo ciclo de integração de negócios, ainda mais desafiador do que o vivido com a vinda da The Body Shop, em 2017. O cenário internacional também se transformou radicalmente, com a pandemia do novo coronavírus, que trouxe enormes perdas e restrições às pessoas e fez com que tivéssemos de nos adaptar rapidamente a novas circunstâncias. Inspirados pelos propósitos que guiam nossos negócios, não houve dúvida sobre o que deveria ser priorizado: o cuidado com as pessoas. Mesmo em um ambiente de incerteza global, Natura &Co atingiu resultados excepcionais em diversas frentes, tanto no auxílio ao combate à pandemia quanto nos negócios, o que confirma que a união das marcas do grupo gerou uma força maior que a da soma de suas partes, e demonstra a resiliência do nosso modelo de atuação, que prioriza as relações.

As medidas de isolamento social levaram a um incremento significativo na dinâmica de digitalização do grupo: atingimos, no intervalo de meses, avanços que esperávamos alcançar somente em alguns anos. Nossos negócios registraram crescimento intenso das vendas digitais ao longo de 2020. Isso contribuiu para o expressivo aumento da receita líquida consolidada do grupo, que foi de R\$ 36,9 bilhões, superando em 12,1% o ano anterior e acima do desempenho do mercado global de CFT (sigla em inglês para cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal). O Ebitda ajustado de Natura &Co em 2020 foi de R\$ 4,2 bilhões², enquanto o lucro líquido *underlying* alcançou R\$ 399,5 milhões³. O resultado líquido reportado no exercício foi negativo em R\$ 650,2 milhões, impactado pelos efeitos da pandemia em nossos negócios e efeitos relacionados à aquisição da Natura &Co, como PPA (sigla em inglês para alocação do preço de compra) e Imposto de Renda.

Natura &Co América Latina, unidade de negócio responsável pelas operações de Avon, Natura, The Body Shop e Aesop na região, alcançou receita líquida de R\$ 20,5 bilhões, com alta de 9,4% em relação a 2019, com ganho expressivo de market share combinado das marcas Avon e Natura, o que consolida a clara liderança do grupo na região e também no Brasil. O crescimento foi impulsionado sobretudo pela melhoria da produtividade das consultoras e representantes, maior número de consultoras Natura e aceleração do *social selling*. A receita líquida da Avon International foi de R\$ 9,1 bilhões, um aumento de 2,9% em reais. Os destaques incluem o Reino Unido, que ganhou participação de mercado pelo terceiro trimestre consecutivo em relação ao ano anterior; a Rússia, com melhora sequencial de participação de mercado desde o segundo trimestre; e as Filipinas, com forte ganho de participação em fragrâncias no quarto trimestre. A The Body Shop alcançou uma receita líquida de R\$ 5,3 bilhões, crescimento de 32,4%, com forte aceleração das vendas digitais e expansão de seu canal de venda direta The Body Shop At Home. A Aesop novamente apresentou uma expansão excepcional da receita líquida, de 50%, atingindo os R\$ 2 bilhões, com a contribuição de uma grande alta nas vendas on-line.

Destaques socioambientais



Em junho, Natura &Co lançou o Compromisso com a Vida 2030, um plano estratégico com três pilares: enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia; defender os direitos humanos, garantindo igualdade e inclusão; e transformar nossos negócios: rumo à circularidade e à regeneração. Cada um deles envolve metas e ações a serem executadas até o fim desta década. O princípio por trás dessa visão é o de darmos respostas de negócios aos principais problemas socioambientais que o mundo enfrenta, gerando impacto positivo.

Ao longo do ano, as empresas avançaram em projetos dentro destes pilares. A marca Natura reduziu em 32% suas emissões de carbono, enquanto a Aesop se tornou carbono neutro nas operações da Austrália e da Nova Zelândia. Os investimentos

combinados das quatro unidades de negócio em projetos ligados a causas sociais, como educação pública, conscientização sobre o câncer de mama, combate à violência doméstica e doações para o combate à pandemia, totalizaram R\$ 489 milhões. Os quatro negócios do grupo também contribuíram para a substituição de 2,489 mil toneladas de plástico virgem por plástico reciclado em suas embalagens.

As ações de Natura &Co para conter a Covid-19 foram coordenadas por um time de trabalho transversal do grupo. Doamos milhões de unidades de produtos essenciais (como sabonetes e álcool em gel), flexibilizamos condições de pagamento e criamos fundos de apoio para nossas consultoras e representantes, além de garantir o emprego dos

colaboradores durante o pico da crise. Para frear o aumento da violência doméstica devido ao isolamento social, lançamos o movimento global de prevenção #IsoladasSimSozinhasNão, iniciado pela Avon, que fez uma doação extra de US\$ 1 milhão a ONGs de 37 países. Em paralelo, o Instituto Avon continuou sua luta contra o câncer de mama, para evitar que o combate à doença recuasasse.

Em linha com nosso propósito de ser o melhor grupo de beleza para o mundo, em janeiro de 2021 recebemos um grande reconhecimento: Natura &Co tornou-se o maior grupo a obter a certificação como Empresa B. Em 2020, a Natura foi recertificada, e a Aesop recebeu o selo pela primeira vez. A The Body Shop é Empresa B desde 2019, e a Avon deve obter sua certificação até 2025.

Estratégia

O processo de integração da Avon a Natura &Co ocorreu de modo acelerado em 2020. Na América Latina, região em que o grupo é líder no mercado de beleza, as áreas de suporte ao negócio se uniram em estruturas transversais, e algumas fábricas e centros de distribuição já têm feito experiências de otimizar a produção e transportes de itens da Avon e da Natura, com ganhos econômicos e ambientais. Da mesma forma, uma unidade fabril da Avon na Polônia já começou a fabricar a linha Body Butter para a The Body Shop.

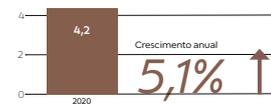
A força da combinação de nossos negócios levou a um aumento na expectativa de ganhos com sinergias no grupo: elas devem atingir um patamar anual entre US\$ 300 milhões e US\$ 400 milhões até 2024. A confiança do mercado em Natura &Co permitiu que realizássemos com sucesso duas capitalizações, mesmo em um ano de incertezas. A primeira delas foi anunciada em maio: uma captação privada de R\$ 2 bilhões, que demonstrou a confiança dos acionistas na companhia e contribuiu para criar uma sólida posição de caixa para enfrentar o momento mais agudo da pandemia.

Em outubro, o grupo lançou uma oferta pública de ações que atingiu R\$ 5,6 bilhões, com o objetivo de apoiar investimentos em quatro áreas estratégicas: revitalização da Avon, digitalização dos negócios por meio de novas plataformas digitais, para alavancar o crescimento omnicanal do grupo, a expansão geográfica e a implementação do Compromisso com a Vida (com metas socioambientais para 2030). Além disso, a oferta pública foi pensada para otimizar a estrutura de capital de Natura &Co, acelerando a desalavancagem e reduzindo o endividamento em dólar.

receita líquida consolidada (R\$ bilhões)



ebitda ajustado² (R\$ bilhões)



Governança

Em 2020, Natura &Co reforçou o modelo de governança corporativa da organização, baseado no equilíbrio entre autonomia e interdependência de cada negócio. Esse princípio fundamental possibilitou que o grupo agisse de forma rápida no enfrentamento da crise causada pela Covid-19, ao descentralizar diversas tomadas de decisão, levando em conta a realidade distinta das quatro unidades de negócio: Natura &Co América Latina, Avon International, The Body Shop e Aesop. Ao mesmo tempo, a frequente troca de informação entre as partes do grupo, por meio das estruturas de governança em vigor, possibilitou constantes aprendizados e compartilhamento de boas práticas, gerando resultados muito positivos. No nível executivo, destaca-se o Comitê de Operações do Grupo, ou GOC (sigla em inglês do órgão do qual fazem parte os quatro CEOs das unidades de negócios e representantes de áreas-chave, como Finanças, Jurídico e Operações e Logística). Para atuar em frentes específicas, temos também as Redes de Excelência, times multidisciplinares internacionais, criados em 2018. Elas unem executivos de todos os negócios, divididos em temas estratégicos: Digital, Inovação, Sustentabilidade e Varejo (a de Venda Direta está em implementação).

A estrutura de governança corporativa de Natura &Co também foi fortalecida pela composição do Conselho de Administração, que em 2020 passou a contar com 12 conselheiros. Três deles são oriundos do Conselho de Administração de Avon Products: Nancy Killefer, que foi associada sênior da McKinsey & Company; Andrew G. McMaster Jr., que atuou como vice-presidente executivo da Deloitte & Touche LLP; e W. Don Cornwell, que foi CEO da Granite Broadcasting Corporation. O Conselho é liderado pelos copresidentes Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, fundadores da Natura, e tem como presidente executivo Roberto Marques, principal executivo do grupo, que também lidera o GOC. Da composição total do Conselho, oito membros (ou 67%) são independentes e três (25%) são mulheres.

Com ampla experiência internacional, o Conselho de Administração de Natura &Co foi crucial para diversas decisões tomadas pelo grupo ao longo do ano passado, tanto em função da integração com a Avon como no enfrentamento da Covid-19 e nas decisões relacionadas à estrutura societária e de capital.

ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

A companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissora, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, na Lei nº 6.404/76, no estatuto social da companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM 381/03, informamos que as demonstrações contábeis da Sociedade e das suas controladas são auditadas pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. A política de atuação da Companhia na contratação de auditoria independente busca avaliar a existência de conflito de interesses, assim, são 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.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, foram contratados serviços de consultoria, que totalizaram R\$ 0,6 milhão e representaram 0,9% do total de honorários de serviços de auditoria independente contratados para o referido exercício. Em relação a esses serviços não relacionados à auditoria, a PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes declarou à Companhia que não existiu qualquer vínculo ou situação de fato que tenha configurado conflito de interesses que pudesse inviabilizar o exercício das suas atividades como auditor da Companhia de forma independente.

¹Para efeitos de comparação, os resultados e análises de 2020 e 2019 incluem: (i) resultado agregado de 2019 incluindo os resultados da Avon Products, Inc. em IFRS; (ii) resultados de Natura &Co na América Latina, que inclui as operações das marcas Avon, Natura, The Body Shop e Aesop na região; (iii) os resultados das marcas Avon International, The Body Shop e Aesop, exceto na América Latina; (iv) os resultados e análises de 2020 incluem os efeitos da avaliação ao valor justo de mercado devido à combinação de negócios com a Avon, nos termos da Alocação de Preço de Compra (PPA). Efeitos que não são considerados recorrentes ou comparáveis entre os períodos analisados. O lucro líquido *underlying* é calculado antes dos efeitos da aquisição da Avon e não considera custos de transformação, despesas com operações descontinuadas, efeito de amortização de PPA e participação de acionistas não-controladores.



natura & co

AVON



Aēsop.