

Índice

5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	8
5.3 - Descrição - Controles Internos	12
5.4 - Programa de Integridade	14
5.5 - Alterações significativas	21
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	22

10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	24
10.2 - Resultado operacional e financeiro	53
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	59
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	61
10.5 - Políticas contábeis críticas	67
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	70
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	71
10.8 - Plano de Negócios	72
10.9 - Outros fatores com influência relevante	74

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

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

a. política formalizada de gerenciamento de riscos

Possuímos uma Política de Gerenciamento de Riscos Corporativos, aprovada em 17 de julho de 2019 pelo Conselho de Administração e que pode ser consultada em nosso website: <https://ri.naturaeco.com/pt-br/> (“Política de Gerenciamento de Riscos”).

b. objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos

A nossa Política de Gerenciamento de Riscos tem por objetivo estabelecer diretrizes, princípios, papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos corporativos e fornecer orientações aos processos de negócios na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos e oportunidades inerentes às nossas atividades, considerando os aspectos de curto, médio e longo prazos.

A nossa Política de Gerenciamento de Riscos se aplica a todas as empresas do nosso grupo em todas as regiões em que possuímos operações e consequentemente todas as áreas dentro dessas controladas.

O nosso gerenciamento dos riscos e das oportunidades obedece ao conceito das três linhas de defesa: (i) a primeira linha de defesa é composta pelas nossas áreas de negócio, incluindo nossas coligadas e controladas, responsáveis pelos riscos e oportunidades que gerenciam; (ii) a segunda linha de defesa, é composta pelas estruturas de controle, que devem instrumentalizar os gestores da primeira linha para o correto gerenciamento dos riscos e oportunidades; e (iii) a terceira linha de defesa é composta pela auditoria interna, atuando com um olhar independente para verificar a eficácia do modelo.

A metodologia que adotamos utiliza como referência a estrutura integrada de gerenciamento de riscos sugerida pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

i. riscos para os quais se busca proteção

Buscamos proteção para os riscos inerentes às nossas atividades empresariais e que possam ter impacto no alcance de nossos objetivos estratégicos, conforme avaliação realizada em consonância com a Política de Gerenciamento de Riscos e descritos no item 4.1 e 4.2. deste Formulário de Referência.

ii. instrumentos utilizados para proteção

Buscamos mitigar nossos riscos por meio de um processo estruturado no que compete: (i) à análise de contexto interno e externo capturado na formulação das escolhas estratégicas; (ii) à identificação dos contextos que podem impactar o alcance dos objetivos de negócio; (iii) ao julgamento dos níveis de exposição de impacto e probabilidade com base em critérios determinados; (iv) à identificação dos controles e práticas de gestão endereçados aos cenários de riscos; (v) à definição do tratamento que será dado aos riscos, incluindo, conforme o caso, a contratação e gestão de seguros; (vi) à criação e manutenção de processos contínuos que permitam o fornecimento, compartilhamento e obtenção de informações, bem como treinamentos e discussões que contribuam com o amadurecimento do gerenciamento dos riscos; e (vii) ao

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

monitoramento dos riscos identificados e da efetividade do tratamento para sua redução ou mitigação.

A atualização dos cenários de riscos e, assim, a revisão da matriz de riscos, ocorre anualmente à luz das escolhas estratégicas e alterações no contexto de negócios. Também com essa periodicidade são revistos os controles internos da Companhia, que possuem sua efetividade avaliada por meio de ciclos de testes.

O trabalho de análise e revisão dos riscos é acompanhado pelo Comitê Executivo e pelos comitês de assessoramento do Conselho de Administração.

Considerando a diversidade de atuação dos nossos negócios e a complexidade de nossas operações, entendemos que os riscos e os mecanismos de mitigação e controle podem variar e incluem, mas não se limitam, aos aspectos listados abaixo, agrupados em riscos estratégicos, operacionais, regulamentares e financeiros, conforme segue:

Riscos estratégicos

A avaliação dos riscos estratégicos é feita com base no nosso Plano Estratégico, que é um documento de suma importância por direcionar as nossas metas de curto, médio e longo prazos, as decisões de investimento em aquisições e participações, além da entrada em novos mercados. O documento é revisado periodicamente com o envolvimento de todas as unidades de negócio. As estratégias e as suas revisões são apresentadas e debatidas no Comitê Executivo e aprovadas pelo Conselho de Administração.

Efetuamos a gestão de nossa marca, de nosso modelo comercial e de nossa atratividade para as consultoras. Portanto, monitoramos permanentemente este setor de atuação, incluindo a preferência e o padrão de gastos de nossas consumidoras. Adicionalmente, mantemos o foco em projetos para evoluir o modelo comercial, de acordo com nossa proposta de valor, em linha com o Plano Estratégico. Investimos significativamente na revitalização da venda direta (venda por relações) a fim de manter relacionamentos estreitos e de qualidade com as consultoras.

A inovação é objeto de investimentos constantes em diferentes frentes: estratégia comercial, plataformas digitais, desenvolvimento de produtos, rede logística e de distribuição etc. Atuamos diligentemente no controle sobre o registro de propriedade intelectual, especialmente patentes, desenhos industriais e marcas, ações estas que também endereçam questões relacionadas à concorrência significativa de fabricantes brasileiros e multinacionais que oferecem linhas de produtos similares e, por vezes, competem dentro do mesmo canal de vendas diretas.

No que diz respeito à ética e compliance, nós adotamos um código de conduta aplicável a todos os colaboradores e administradores das empresas pertencentes ao Grupo. Tal código também é a base de nosso código de conduta para fornecedores e vendedores. Tais documentos são revistos anualmente. Fornecemos treinamento presencial e online a todos os nossos empregados em cada ciclo de revisão, com ênfase particular nas nossas políticas globais anticorrupção, anti-lavagem de dinheiro e de conflito de interesses.

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

Temos um canal de ouvidoria disponível todos os dias da semana, a qualquer horário, por meio do qual interessados poderão reportar descumprimentos ao nosso código de conduta, bem como levantar questionamentos e preocupações. As manifestações em tal canal são recebidas por uma entidade independente que direciona o caso ao responsável do setor de compliance pela região na qual o incidente alegadamente tenha ocorrido e que seja responsável por analisar e investigar o assunto, e, caso necessário, apresenta ao comitê de ética local. As estatísticas são apresentadas trimestralmente ao comitê de auditoria, controle de riscos e finanças.

Como parte de nosso programa de compliance, tomamos diversas medidas para garantir que trabalhemos com fornecedores que compartilhem nossos valores de ética e conduta, incluindo: (i) auditoria de compliance no momento do início das relações; (ii) inclusão de cláusulas estabelecendo que o descumprimento com o nosso Código de Conduta de Fornecedores e políticas correlatas consistem em descumprimento relevante dos nossos contratos de fornecimento; e (iii) sessões de treinamento.

Criamos o Comitê Operacional do Grupo (GOC, na sigla em inglês), que reúne, além do Principal Executivo do Grupo, o executivo chefe de cada uma das unidades de negócio do Grupo, tal como definidas pelo Conselho de Administração, e outros diretores ou executivos indicados pelo Principal Executivo do Grupo e nomeados pelo Conselho de Administração. O Comitê Operacional do Grupo, ligado diretamente ao Conselho de Administração, tem como missão auxiliar este órgão na definição e implementação da nossa estratégia global e no desenvolvimento das atividades do Grupo, bem como na supervisão de cada unidade de negócio, monitorando a implementação de decisões tomadas no âmbito do Conselho de Administração. É também de sua responsabilidade identificar sinergias e oportunidades para o Grupo entre cada unidade de negócio, tanto do ponto de vista de receita como também de custos, bem como zelar pelos aspectos organizacionais do Grupo, fazendo recomendações ao Conselho de Administração sobre medidas necessárias para sua fluidez e eficiência. Também atua como fórum de discussão e recomendações sobre nossas estruturas administrativas e operacionais, além de promover a criação de centros de excelência entre as nossas unidades de negócio buscando sempre melhores práticas e excelência.

Considerando os riscos relacionados à atração, retenção e treinamento de pessoal chave, possuímos o programa “Nossa Gente”, com foco no protagonismo do colaborador, por meio de um processo em rede, mais simples, com aumento da autonomia, avaliações não hierárquicas e feedbacks real time, acionável permanentemente, permitindo que, a qualquer momento, os profissionais indiquem e tomem conhecimento de pontos fortes e oportunidades de aprimoramento. No desenvolvimento de nossa liderança, temos o programa “Mosaico” com dois pilares fundamentais – Liderança e Cultura e Performance e Resultados, o qual está alinhado ao momento de transformação organizacional. Também temos o programa “Passaporte para o Futuro” para o nosso público operacional e de força de vendas, garantindo caminhos para que a aceleração de talentos ocorra em diversas áreas da nossa Companhia. Como forma de reconhecimento e retenção, buscamos oferecer um pacote de remuneração acima da média de mercado, com o objetivo de compartilhar a geração de riqueza com todos os colaboradores. Além disso, realizamos anualmente a revisão do mapa de sucessão de curto, médio e longo prazos para gerentes seniores e acima), bem como o mapeamento de posições críticas de liderança para a entrega das estratégias buscando identificar necessidades de aceleração de desenvolvimento.

Em relação aos riscos relacionados a questões ambientais, buscamos aliar os ganhos econômicos aos socioambientais. Projetos estratégicos de mitigação são hoje estruturados de forma multidisciplinar e se tornaram atividades formais na nossa Companhia, como o “Programa

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

Carbono Zero”, que prioriza a redução das emissões diretas e indiretas em toda a cadeia, além da compensação de 100% das emissões não evitadas, detalhadamente descrito no item 7.8 deste Formulário de Referência.

Ainda, a utilização de insumos da sociobiodiversidade segue a Política de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Natura Cosméticos, por meio da qual procuramos assegurar a justa repartição de benefícios às comunidades fornecedoras, o manejo sustentável dos ativos e o atendimento à legislação de acesso ao patrimônio genético.

Há, ainda, outras políticas socioambientais que, alinhadas aos nossos valores, buscam mitigar os riscos socioambientais.

Riscos Operacionais

Em relação à pesquisa, desenvolvimento, fabricação e qualidade do produto, adotamos rígidos processos internos desde o desenvolvimento conceitual do produto até sua disponibilização no mercado. Comprometidos com a saúde e a segurança de nossos consumidores, contamos com rígidos processos internos, desde a pesquisa de novos ingredientes, passando pelo desenho conceitual do produto até sua disponibilização ao mercado. Nosso sistema de cosmetovigilância garante, ainda, o monitoramento dos nossos produtos após seu lançamento, o que estimula nossos processos de melhoria contínua.

As nossas formulações utilizam apenas produtos e ingredientes seguros e em conformidade com as legislações internacionais e boas práticas de mercado. Na fase de pesquisa e desenvolvimento, contamos com testes e avaliações de segurança e eficácia de produtos e matérias-primas *in silico*, *in vitro* e *in vivo*, testes de estabilidade e microbiologia, além de testes de transporte e em uso que garantem que o desenho do produto atende aos requisitos de saúde, segurança e desempenho. Durante a produção, contamos com controles de processos, microbiologia, estabilidade e demais controles de qualidade. Nossas embalagens incluem informações sobre componentes fabricados por terceiros, substâncias que podem gerar impacto ambiental, uso seguro e correto descarte dos produtos e indicação sobre o número recomendado de reutilização das embalagens (refilagem), entre outros dados.

Para os riscos ocupacionais inerentes às operações, está instituída a nossa Política de Segurança e Saúde ocupacional, permitindo a atuação preventiva. Ademais, mantemos canal aberto de comunicação e relacionamento com todas as entidades sindicais, reconhecendo-as como legítimas na representação dos interesses dos empregados em cada uma de suas categorias econômicas, buscando sempre o entendimento e conciliação entre as partes.

Também buscamos mitigar os riscos operacionais que possam impactar diretamente a execução de nossa estratégia. Prejuízos financeiros por falhas ou interrupções nas unidades operacionais são mitigados pela contratação e gestão de seguros cujas apólices são customizadas para atender a diversidade do perfil de negócios.

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

Gerenciamos os principais sistemas de TI com ações para manter a estabilidade da operação. Adotamos redundância de dados e servidores, rotinas de backup das informações, controle de acessos aos sistemas, adoção de ferramentas de perímetro, proteção contra malware, vírus de computador e demais códigos maliciosos, monitoramento em tempo real de nossas redes e sistemas em nuvem para conter ataques em andamento, avaliação de critérios de segurança em serviços de terceiros e monitoramento contínuo para detecção de vulnerabilidades de segurança em bancos de dados e componentes de infraestrutura, sistemas web e aplicativos móveis. Em relação à Segurança da Informação, possuímos gestão estruturada sobre o tema, com diretrizes explicitadas em Código de Conduta, trabalho permanente para a conscientização de colaboradores, mapeamento e tratamento de riscos de segurança da informação e aderência ao padrão ISO 27.002:2013.

Iniciamos em 2018 projeto de adequação aos requerimentos impostos pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), incluindo o uso de escritório de advocacia especializado em direito digital para mapeamento de aspectos de melhoria, atuação de grupo multidisciplinar no desenho e implantação de mudanças de processos ou rotinas quando necessário e realização de workshops envolvendo os principais agentes internos.

Trabalhamos continuamente no desenvolvimento e reconhecimento de nossos fornecedores. Contamos com um processo estruturado de inclusão de novos fornecedores, que passam por auditorias de homologação em relação ao atendimento de requisitos de negócios por nós estipulados e em linha com nossas crenças e valores. Possuímos também acompanhamento periódico dos principais fornecedores com risco por meio de um modelo desenvolvido e customizado. Os fornecedores, sempre que necessário, devem apresentar ações que enderecem aos aspectos de melhoria identificados.

Riscos Regulamentares

Promovemos o monitoramento permanente de alterações jurídicas, sejam elas no âmbito cível, trabalhista e/ou tributário nas esferas federal e estadual, e atuação em âmbito setorial por meio de entidades de representação. Também realizamos o acompanhamento diligente do nosso passivo contencioso, com apoio de equipe interna composta por colaboradores com formação de primeira linha e contratação de parceiros especializados, conforme necessário. Contamos, ainda, com uma área de Compliance, descrita no item 5.4 deste Formulário, responsável por analisar eventuais violações do Código de Conduta e da Política Anticorrupção, além de situações relacionadas à prevenção à lavagem de dinheiro, concorrencial, fraude etc. Há, ainda, áreas técnicas que acompanham as legislações específicas sobre seus temas.

Riscos Financeiros

Realizamos o monitoramento permanente da conjuntura político-econômica dos países em que operamos, reavaliando a estratégia de atuação, se necessário. Por meio de nossa Política de Tesouraria estabelecemos, ratificamos e unificamos conceitos, critérios e limites de delegação para decisões que envolvam a gestão de crédito e liquidez do fluxo de caixa, investimento e captação de recursos financeiros, gestão do risco cambial e relacionamento bancário de todas as empresas do grupo econômico incluindo as operações internacionais, com o objetivo de realizar a gestão contínua e proativa dos riscos financeiros, protegendo os nossos resultados e o nosso patrimônio contra o não cumprimento de obrigações financeiras contratadas. Para maiores informações sobre os instrumentos utilizados para proteção dos riscos financeiros ver a seção 5.2 deste documento.

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

iii. estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

Adotamos uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos que envolve as seguintes instâncias internas, a saber:

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

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

- *Vice-Presidência Global de Ética & Compliance.* A Vice-Presidência tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global e políticas e leis a ele relacionadas, inclusive a Lei Anticorrupção; (ii) fortalecer a cultura ética e de integridade do Grupo, através de constante treinamento e comunicação; (iii) administrar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, em investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (*background checking*); (v) analisar os registros de conflitos de interesses apresentados pelos seus colaboradores; (vi) presidir o Comitê de Ética; e (vii) reportar os indicadores do canal de denúncias ao Comitê de Auditoria.
- *Diretoria de Organização e Gestão.* A Diretoria de Organização e Gestão é responsável, entre outras atribuições, por identificar e apoiar a cadeia de processos da Natura &Co Latin America, além da gestão da plataforma existente de normas, políticas, procedimentos e instruções de trabalho.
- *Donos de Riscos.* Os donos de riscos são responsáveis, entre outras coisas, por identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos nas unidades de negócio pelas quais são responsáveis, com base em critérios estabelecidos para o grupo como um todo.

Além disso, a gestão de riscos financeiros (crédito, liquidez e mercado) é conduzida pela Tesouraria, que aprova todas as operações de investimento e empréstimos conduzidas por nossas subsidiárias, bem como monitora o cumprimento dos índices de alavancagem estabelecidos nos covenants financeiros aos quais estamos vinculados.

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

A nossa estrutura operacional e de controles internos permite monitorar e avaliar periodicamente os riscos relacionados aos nossos negócios e os impactos possíveis nas operações ou nas demonstrações financeiras. Acreditamos que nossa estrutura operacional e de controles internos é adequada para a verificação da efetividade da nossa Política de Gerenciamento de Riscos.

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

5.2 - Política de gerenciamento de riscos de mercado

a. política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado

Adotamos uma política geral de tesouraria que contém normas referentes à proteção cambial, gestão de fluxo de caixa e liquidez, aplicações financeiras, captações de recursos e relacionamento bancário.

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

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

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

i. riscos de mercado para os quais se busca proteção

Risco de Taxa de Câmbio

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

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

Risco de Taxa de Juros

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

ii. estratégia de proteção patrimonial (hedge)

A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pela tesouraria e aprovados pelo nosso Conselho de Administração. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação às políticas é disponibilizada pela tesouraria à Diretoria Estatutária, ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças e, caso necessário, ao Conselho de Administração para apreciação, observado o disposto no item (vi) abaixo.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**iii. instrumentos utilizados para proteção patrimonial (hedge)**

Para proteger as futuras posições do nosso balanço patrimonial e das nossas controladas dos riscos de mercado, podemos vir a utilizar instrumentos financeiros derivativos. As características destes instrumentos e os riscos aos quais são atrelados estão descritas a seguir:

<u>Descrição</u>	<u>Valor Justo (Nível 2)</u>		
		<u>Consolidado</u>	
	2020	2019	2018
Derivativos "financeiros"	1.857.869	725.060	512.365
Derivativos "operacionais"	(11.092)	512	2.754
Total	1.846.777	725.572	515.119

Risco de Taxa de Câmbio

A nossa Política de Proteção Cambial considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas informações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo de até doze meses, ainda não registrados no balanço patrimonial.

Conforme a Política de Proteção Cambial, os derivativos contratados por nós, bem como pelas nossas controladas, deverão eliminar risco cambial de instrumentos financeiros contratados em moedas distintas de suas moedas funcionais e limitar as perdas por variação cambial dos fluxos de caixas operacionais futuros.

iv. parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos

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

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

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

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

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

Utilizaremos as operações de hedge unicamente como um meio de proteção contra as oscilações de preços do mercado, de forma que essas operações não possuirão, portanto, propósito especulativo.

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

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

A gestão de riscos de mercado é conduzida pela Diretoria de Tesouraria. Conforme mencionado no item 5.1 deste Formulário de Referência, adotamos uma Política de Gerenciamento de Riscos que prevê uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos que envolve as seguintes instâncias internas, conforme descrito abaixo.

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

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

- *Vice-Presidência Global de Ética & Compliance.* A Vice-Presidência tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global e políticas e leis a ele relacionadas, inclusive a Lei Anticorrupção; (ii) fortalecer a cultura ética e de integridade do Grupo, através de constante treinamento e comunicação; (iii) administrar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, em investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (*background checking*); (v) analisar os registros de conflitos de interesses apresentados pelos seus colaboradores; (vi) presidir o Comitê de Ética; e (vii) reportar os indicadores do canal de denúncias ao Comitê de Auditoria.
- *Diretoria de Organização e Gestão.* A Diretoria de Organização e Gestão é responsável, entre outras atribuições, por identificar e apoiar a cadeia de processos da Natura &Co Latin America, além da gestão da plataforma existente de normas, políticas, procedimentos e instruções de trabalho.
- *Donos de Riscos.* Os donos de riscos são responsáveis, entre outras coisas, por identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos nas unidades de negócio pelas quais são responsáveis, com base em critérios estabelecidos para o grupo como um todo.

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

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

Conforme mencionado no item 5.1 deste Formulário de Referência, a nossa estrutura operacional e de controles internos permite o monitoramento e a avaliação periódica dos riscos relacionados aos nossos negócios e os impactos possíveis nas operações ou nas demonstrações financeiras. Acreditamos que nossa estrutura operacional e de controles internos é adequada para a verificação da efetividade da nossa Política de Gerenciamento de Riscos.

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

5.3 - Descrição dos controles internos

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

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

A Diretoria de Controles Internos mantém atualizada matriz de riscos e controles, incluindo a indicação de controles MRC (Management Review Control), IPE (Information Produced by Entity) e a classificação de risco de cada um dos controles alinhada com a classificação dos auditores externos. A matriz de risco é de propriedade de cada um dos gestores, sendo a Gerência de Controles Internos guardiã da última versão do documento, considerando que as matrizes foram definidas por processos e possuem controles de várias áreas/gestores. Acreditamos na eficiência dos procedimentos de controles internos adotados por nós para assegurar a qualidade, precisão e confiabilidade das nossas informações financeiras, e reconhecemos que algumas ações devem ser implementadas para melhor endereçar os riscos. Por essa razão, na opinião da nossa Administração, nossas informações financeiras refletem adequadamente o resultado de nossas operações e nossa situação patrimonial e financeira nas respectivas datas.

b. estruturas organizacionais envolvidas

Possuímos uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos e controles internos que envolve, além das estruturas de governança e a liderança executiva, a Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos, a Diretoria de Auditoria Interna, a Diretoria de Compliance, as áreas de negócios (donos de riscos), responsáveis pela implantação, manutenção e execução dos controles internos. Ver Item 5.1 – Política de Gerenciamento de Riscos para detalhes.

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

A Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos, que está subordinado à Vice-Presidência de Finanças, tem a responsabilidade de estabelecer e difundir a cultura de controles internos e de manter sempre atualizada a matriz de controles internos para todas as operações consideradas relevantes para a emissão das demonstrações financeiras. Os descritivos dos controles são revisados anualmente juntamente com os responsáveis pela execução desses controles. Além disso, a Diretoria executa, com o apoio de parceiros especializados, os testes de efetividade dos controles e monitora a implementação de planos de ação para mitigar eventuais não conformidades detectadas. Todos os trabalhos são evidenciados por meio de documentação específica fornecida aos nossos auditores independentes, os quais, discricionariamente, podem complementar suas análises com testes adicionais. Os resultados dos trabalhos dos testes realizados, tanto por nós quanto pelos nossos auditores independentes, são reportados aos gestores responsáveis pelos controles, ao nosso Comitê Executivo e ao Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças.

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

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

Em seu relatório circunstanciado referente aos trabalhos relativos a 31 de dezembro de 2020, os auditores independentes identificaram deficiências em relação aos Controles Gerais de Tecnologia da Informação ("ITGCs") no ambiente de nossa controlada The Body Shop. Tais deficiências foram associadas a domínios críticos de tecnologia como acesso a programas e dados, mudanças e desenvolvimento de programas e operações de computador. Embora um plano de remediação tenha sido produzido pela Administração para tratar as questões identificadas, uma parte significativa das remediações dos controles de Tecnologia da Informação foi implementada e operada pela primeira vez no quarto trimestre de 2020. Como resultado da avaliação independente e devido ao número de deficiências e complexidade do ambiente de Tecnologia da Informação, os auditores independentes concluíram que, em seu conjunto, as deficiências encontradas se configuram como uma deficiência significativa de controle, atingindo um nível suficiente para merecer a atenção dos responsáveis pela supervisão da governança e preparação dos relatórios financeiros da empresa.

Outras deficiências, de menor relevância, constam no relatório de recomendações sobre os controles internos, emitido pelos auditores independentes da Companhia em relação, por exemplo, à formalização do IPE (Information Produced by Entity), dentre outros.

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

Embora a Companhia tenha conduzido procedimentos em sua controlada The Body Shop para confirmar que os principais riscos relacionados aos controles de acesso e gerenciamento de mudanças não se materializaram, o ambiente de controle de Tecnologia da Informação requer melhorias. A administração operou controles adicionais para que dependências de Tecnologia da Informação dentro dos processos de negócios: controles automatizados, relatórios de negócios importantes, interfaces, segregação de funções, controles de acesso restritos. O plano de remediação desenvolvido para endereçar os principais aspectos identificados, contempla, dentre outros:

- Implementação de ciclos de treinamentos com os proprietários de controle sobre a operação consistente e oportuna dos controles gerais de tecnologia da informação ("ITGC"). O programa educacional será contínuo;
- Reforço da estrutura por meio de funções dedicadas ao apoio das operações e controles por meio de indicadores-chave de desempenho e análise mensal na reunião do Grupo de Governança de Tecnologia;
- Inclusão das deficiências de sistemas no processo de triagem de demandas de Tecnologia da Informação, e cotação de fornecedores para melhorias nos sistemas;
- Melhorias nas matrizes de risco e controles;
- Reavaliação de fornecedores contratados para operar a infraestrutura de TI. Revisões trimestrais de fornecedores estratégicos;
- Substituição de sistemas legados em 2021, por sistemas já em conformidade com os controles requeridos;
- Esforços adicionais para migrar sistemas importantes que atualmente não são totalmente gerenciados por T.I. para o domínio de T.I., garantindo maior consistência;
- Análise de maturidade e construção de programa de melhorias do ambiente de TI detalhado.

A Administração da Companhia e suas subsidiárias fizeram uma avaliação de todos os aspectos identificados pelos auditores independentes com o objetivo de adotar as medidas corretivas. Até o momento, alguns pontos já foram incorporados e outros estão em andamento, conforme data de remediação definida pela gestão.

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

5.4 - Programa de Integridade

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

Possuímos mecanismos e procedimentos internos de integridade destinados à prevenção, detecção e remediação de fraudes e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, que incluem políticas internas de prevenção, especialmente o nosso Código de Conduta Global, a Política Global de Integridade contra Corrupção e Suborno, a Política Global de Brindes, Presentes, Entretenimento, Viagens e Hospedagem, a Política Global de Conflito de Interesses e a Política de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais e Entidades de Classe. Também temos uma Política de Denúncia que encoraja empregados a apresentar preocupações e buscar orientação relativas à ética e integridade do negócio. Tais políticas são periodicamente revisadas para garantir adequação às normas dos países onde atuamos e aderência às melhores práticas de mercado.

Considerando que somos o acionista detentor de 100% das ações de emissão da Natura Cosméticos S.A. ("Natura Cosméticos"), podemos considerar que os nossos mecanismos e procedimentos internos de integridade resultaram na renovação para a Natura Cosméticos do selo Pró-Ética na edição 2018-2019, reconhecimento público concedido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, e também no reconhecimento pela 10ª vez como uma das empresas mais éticas do mundo segundo avaliação do Ethisphere Institute ("*2020 World's Most Ethical Companies*"), como a única empresa brasileira na categoria "*Health & Beauty Category*".

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

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

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

Códigos, Políticas e Regimentos de Integridade

- Código de Conduta Global: Em 20 de dezembro de 2019, foi aprovado pelo Comitê de Auditoria o Código de Conduta Global, o qual passa a ser aplicável a todos os colaboradores e administradores das empresas pertencentes ao Grupo, incluindo diretores e membros do conselho. A revisão do Código de Conduta é anual e aprovada pelo nosso Comitê de Auditoria. O Código de Conduta, como a base das nossas relações comerciais de sucesso e impacto positivo na sociedade, traz clareza e serve como um guia sobre o modo como um colaborador da nossa Companhia deve agir em uma variedade de temas e situações, além de manifestar o comprometimento de todos os níveis da liderança das empresas do Grupo com uma cultura de ética e de respeito a normas e leis.

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

- Política Global de Integridade contra Corrupção e Suborno: Em 2011, implementamos a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, aprovada então pela Diretoria de Finanças, e desde então vem sendo revisada periodicamente para estar conforme a legislação local aplicável (incluindo a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), bem como conforme as exigências previstas no *U.S. Foreign Corrupt Practices Act* ("FCPA"), no *UK Bribery Act* ("UKBA"), e em todas as demais leis e regulamentos anticorrupção aplicáveis. Referida política contempla diretrizes claras sobre o combate à corrupção e suborno, estabelecendo padrões elevados de integridade e comportamento esperados dos colaboradores e terceiros, garantindo engajamento de todos os seus públicos no objetivo de mitigar situações de risco dessa natureza. Essa política também proíbe que colaboradores e associados do Grupo (i) obstruam ou interfiram em qualquer processo de inspeção ou investigação de um agente público; ou (ii) interfiram, cometam fraude ou frustrem qualquer licitação pública ou contrato resultante de uma licitação pública. Em 2018, foi realizada a última revisão da referida política pela Vice-Presidência Jurídica e de Ética & Compliance e, em 19 de fevereiro de 2019, foi apresentada e aprovada pelo Comitê de Auditoria.
- Política de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais e Entidades de Classe: Em 2011, a Política de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais e Entidades de Classe foi aprovada pela Diretoria de Assuntos Corporativos, e desde então vem sendo revisada/atualizada periodicamente. Referida política dispõe que o relacionamento com agentes públicos, representações diplomáticas e entidades de classe deverá ser contínuo, transparente e apartidário, seguindo os princípios de respeito à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Em 2019, foi realizada a última revisão da referida política, visando incorporar regras a serem observadas também pelo Instituto Natura.
- Política Global de Brindes Presentes, Entretenimento, Viagens e Hospedagem: Em 2019, a Política Global de Brindes, Presentes, Entretenimento, Viagens e Hospitalidade foi aprovada pelo Comitê de Auditoria, com o propósito principal de evitar qualquer efetivo ou suposto conflito de interesses que venha a ser interpretado como favoritismo, incentivo ou tentativa de influenciar uma decisão comercial, seja em processos de contratação ou em quaisquer outros processos que envolvam transações comerciais ou troca de vantagens comerciais (por exemplo, patrocínio, doações, concessões ou isenções). Portanto, estabelece determinadas regras que devem ser observadas por todos os colaboradores para obter aprovação, gerenciar, contabilizar e relatar despesas com presentes, viagens e entretenimento, garantindo a adoção de uma abordagem consistente em nível global, inclusive e especialmente quando tais despesas envolvem um agente público.

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

- Política Global de Conflito de Interesses: Em 2019, a Política Global de Conflito de Interesses foi aprovada pelo Comitê de Auditoria. Seu principal escopo é garantir que os colaboradores do grupo compreendam suas obrigações de proteger as atividades da Companhia e sempre agir em seus melhores interesses ao estabelecer, para tanto, diretrizes, critérios, responsabilidades e formas de prevenção de um conflito de interesses efetivo ou aparente nas relações com companhias que fazem parte do nosso grupo, buscando assegurar a adoção das mais elevadas normas éticas, de integridade, transparência e legais.

Mecanismos e Procedimentos de Integridade

Elencamos abaixo os nossos mecanismos e procedimentos de integridade:

- Canal de Denúncias: Possuímos um canal de denúncias (“Linha Ética da Natura &Co” ou “LEN”) global e independente, administrado por terceiro com expertise no acolhimento de suspeitas de violação a códigos e/ou políticas internas de multinacionais de grande porte. Este canal está disponível 24x7 no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo que as reclamações possam ser feitas de forma anônima e com total segurança e sigilo. O gerenciamento dessa ferramenta está sob o time global de Ética & Compliance, responsável pelas investigações de maneira confidencial e imparcial. Detalhes da investigação e os nomes das pessoas envolvidas são preservados dentro dos limites estabelecidos pela lei, assegurada a não retaliação.
- Treinamento e campanhas de conscientização: O Departamento de Ética & Compliance é responsável pela implementação e gerenciamento de e-learning anual referente ao Código de Conduta Global, aplicado a todos os colaboradores das empresas do Grupo, inclusive diretores e membros do conselho. Além disso, o Departamento também (i) realiza sessões presenciais sobre a “Política Global de Integridade contra Corrupção e Suborno”, destinadas ao público específico que tem interação com órgãos públicos, (ii) possui pauta anual de comunicação interna (newsletters, banners, lembretes, vídeos etc.), onde trata dos principais temas relacionados ao Código de Conduta Global, bem como de treinamento e comunicações focados nas tendências identificadas no canal de denúncias.
- Avaliação de Risco: Avaliação de risco de todo o Grupo realizada por meio do Plano de Integração de E&C com responsabilidades divididas pelos marcos do programa de E&C (e.g., políticas, processo de avaliação de risco, tratamento de potencial desvio de conduta, programa de diligência para M&A). O escopo inclui todas as áreas de risco atualmente sob a responsabilidade de E&C, que são: Anticorrupção, Privacidade de Dados, Antitruste, Conflitos de Interesses e Sanções Comerciais.
- Controles Internos e Gestão de Riscos: Possuímos um Departamento de Controles Internos e Gestão de Riscos para mapeamento dos riscos, elaboração dos controles internos para mitigação destes e execução de testes para verificação da efetividade dos controles.

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

- Auditoria Interna: Contamos, também, com uma Diretoria de Auditoria Interna, subordinada ao Conselho de Administração através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e de Finanças, que atua na avaliação independente dos processos e na investigação de possíveis violações.

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

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

O time de Ética & Compliance foi reorganizado e reestruturado para ter líderes de E&C Regional, cada um com responsabilidade global por um ou mais pilares do programa de E&C, com responsabilidades claras de liderança para dar suporte a outras estruturas do Grupo (e.g., GRC, sinergias de Compras/SC, Auditoria, Finanças).

O time de Ética & Compliance propôs a criação de um Comitê de Controles e Risco do Grupo, formado pelas funções centrais de controles e risco, que serão representadas no Comitê pelos seus respectivos líderes para garantir uma abordagem integrada. O GRC agora se reúne quinzenalmente e será o Comitê gestor do plano de integração de E&C. Outras funções também foram envolvidas (i.e., Auditoria Interna para colaborar em avaliações de risco e Finanças sobre políticas relacionadas).

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

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

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

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

O Comitê de Ética é responsável por (i) identificar e mitigar riscos associados à ética e compliance; (ii) analisar a relevância contínua do Código de Conduta e propor as alterações necessárias; (iii) discutir e apoiar iniciativas da equipe de E&C (e.g. treinamentos, comunicações, etc.); (iv) analisar as divulgações anuais do Código de Conduta; (v) apoiar o processo de investigação para PSV (Potencial Violação Significativa) por meio do alinhamento quanto ao processo de investigação, deliberações e medidas disciplinares aplicáveis; (vi) analisar tendências da LEN e assegurar que problemas sistêmicos sejam abordados; (vii) avaliar e monitorar a eficiência do Programa de E&C.

O Comitê de Auditoria tem como finalidade, partindo do diagnóstico trimestral das tendências do canal de denúncias apresentado pela nossa Vice-Presidência Global de Ética & Compliance, propor iniciativas e/ou sugerir ações e medidas que possam ser implementadas visando reverter ou mitigar o risco apurado durante o processo de investigação, apoiando na implementação e/ou execução de eventual plano de ação de melhoria nos processos capturados. Além disso o Comitê de Auditoria tem a atribuição de reportar ao Conselho de Administração o quadro geral das denúncias bem como as eventuais medidas disciplinares adotadas.

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

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

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

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

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

Aplicamos anualmente treinamento obrigatório online a todos os nossos colaboradores, inclusive diretores e membros do conselho, a respeito das principais práticas a serem observadas por todos e a necessidade de cumprimento do disposto no nosso Código de Conduta. Adicionalmente, realizamos periodicamente outros treinamentos – presenciais ou online afeitos à área de Ética & Compliance, como Anticorrupção, Conflito de Interesses, Comportamento no Ambiente de Trabalho. Além disso, no Programa de Integração de Colaboradores (PIC), os novos colaboradores têm a oportunidade de ter o primeiro contato com os principais pontos do Código de Conduta Global e das políticas a ele relacionadas.

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

O nosso Código de Conduta Global estabelece que medidas disciplinares podem ser aplicadas em casos de comprovada violação ao código, as quais vão desde como advertência verbal até o desligamento, sem prejuízo de eventual responsabilização civil e criminal dos envolvidos,

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

conforme previsto em lei. Diferentes políticas também estabelecem as punições apropriadas a serem aplicadas em caso de violação da política. A gestão de investigações de suspeitas de violações do Código de Conduta Global é responsabilidade do Departamento de Ética & Compliance. A aplicação de medidas disciplinares está sempre alinhada entre as áreas de Compliance, Recursos Humanos e Jurídica Trabalhista. Excepcionalmente, dependendo da gravidade da situação, o caso pode ser discutido com o Comitê de Ética.

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

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

Em 20 de dezembro de 2019, o nosso Comitê de Auditoria aprovou o Código de Conduta Global, aplicável a todos os nossos colaboradores, inclusive diretores e membros do conselho. Este documento é revisado periodicamente e está disponível nas intranets das empresas do Grupo para todos os seus colaboradores, além da internet para o público externo no endereço <https://ri.naturaeco.com/pt-br/>.

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

Possuímos a Linha Ética da Natura &Co, que está disponível vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo total segurança e sigilo.

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

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

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

O canal de denúncias está aberto para receber reclamações de colaboradores e terceiros.

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

As denúncias podem ser registradas de forma anônima e os detalhes da investigação e os nomes das pessoas envolvidas são preservados dentro dos limites estabelecidos pela lei, assegurada a não retaliação.

A nossa Companhia protege a confidencialidade da questão relatada e a identidade da parte relatora. Isso inclui a confidencialidade das informações que podem levar à identificação de quem fez a denúncia. As chamadas para a LEN não são gravadas. As informações são compartilhadas de forma segura de acordo com uma necessidade de conhecimento limitada, conforme necessário para conduzir uma investigação completa e justa ou conforme exigido pela lei.

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

Somente a equipe de E&C Global tem acesso ao sistema de relato da LEN onde todos os casos são recebidos. Todas as investigações são tratadas por uma equipe qualificada.

Para proteger a privacidade dos indivíduos envolvidos e a confidencialidade e a integridade da investigação, determinados detalhes da investigação, ações disciplinares ou outras ações corretivas tomadas durante a investigação ou em virtude dela não são compartilhados com o Relator, mas ele será devidamente informado de que a investigação foi concluída e ações apropriadas foram tomadas.

Se uma reclamação for classificada como de Rotina, ela não será relatada individualmente aos Comitês de Ética ou Auditoria, apenas eventuais tendências e os respectivos planos de ação. Reclamações classificadas como PSV (Potencial Violação Significativa) serão relatadas ao Comitê de Ética, que garantirá a confidencialidade com relação à identidade das partes envolvidas.

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

A gestão do canal de denúncias é exclusiva do time global de Ética & Compliance. Dependendo da natureza da alegação, conforme definido pelo representante de E&C local em linha com a política, a investigação pode ser conduzida por um profissional de Recursos Humanos, Controle Interno, Jurídico ou de outra função da nossa Companhia. Uma empresa externa pode ser contratada para consultoria, se necessário. Com relação a violações do Código, o representante de E&C local supervisiona para garantir a consistência no processo investigativo e ações disciplinares e corretivas, se houver.

A todo momento, ao conduzir uma entrevista, a não retaliação e a confidencialidade serão reforçadas desde que possível e em conformidade com a legislação aplicável.

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

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

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

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

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

5.5 - Alterações significativas

Não houve alterações significativas nos riscos identificados por nós, tampouco alterações na Política de Gerenciamento de Riscos até a data da divulgação deste Formulário de Referência.

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

Em junho de 2020, tomamos conhecimento de que a Avon foi exposta a um incidente cibernético que interrompeu alguns sistemas da Avon e afetou parcialmente suas operações. A Avon reestabeleceu todos os processos centrais do negócio e retomou as operações em todos os seus mercados, incluindo todos os seus centros de distribuição.

Devido ao incidente cibernético ocorrido com a Avon em junho de 2020, concluímos que os controles relativos ao ambiente de TI da Avon não foram projetados e/ou operados de forma eficaz para evitar aquele acesso e alterações indevidas aos seus sistemas de TI que dão suporte ao processamento de transações comerciais e informações financeiras.

Embora não tenhamos evidência de que a exatidão e completude de qualquer informação financeira foi impactada como resultado do incidente e a Avon tenha executado procedimentos extensivos para validar tal exatidão e completude, acreditamos que, se o incidente tivesse sido diferente, teria o potencial de resultar em um impacto relevante nas demonstrações financeiras da Avon, o que levou à conclusão de que a magnitude dessas deficiências de controle representava um ponto fraco relevante em nossos controles gerais de TI da Avon.

Para remediar essa deficiência material, a Avon reforçou procedimentos e controles com o apoio de especialistas externos em segurança cibernética e controles gerais de TI e acelerou seus investimentos na infraestrutura de TI para reforçar os controles de segurança cibernética. Com base em testes realizados pela administração, os novos controles implementados foram projetados e operados de forma eficiente e, em 31 de dezembro de 2020, a deficiência material havia sido remediada.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2019, nossos antigos auditores independentes relataram evidências de deficiências de controles internos, as quais foram consideradas deficiências materiais em nossos controles internos sobre relatórios financeiros. A deficiência material identificada foi que nós não projetamos de forma apropriada e não mantivemos controles eficazes relacionados à interpretação e aplicação de questões contábeis complexas, especificamente em certas transações não usuais significativas, o que resultou em uma deficiência material. As deficiências de controle não permitiram que a administração identificasse um erro material na interpretação e a aplicação da contabilidade de provisões para taxas bancárias, o que foi corrigido pela administração nas demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019. Em 2020, adotamos e implementamos um plano de remediação para endereçar as deficiências de controle descritas acima, que incluiu os seguintes passos de ação: (i) aprimoramento dos controles sobre a revisão e aprovação de questões contábeis complexas e não recorrentes pela administração; (ii) aprimoramento dos controles acerca dos procedimentos de consolidação; (iii) preparação de um manual de contabilidade para garantir a consistência na aplicação de políticas contábeis dentro do grupo; (iv) estabelecer um programa de treinamento técnico contínuo para os indivíduos que possuem responsabilidades relacionadas aos relatórios financeiros; e (v) reavaliação da estrutura do departamento de contabilidade com relação ao seu tamanho e responsabilidades, para garantir que ele inclui recursos técnicos adequados, assim como membros do time. Como resultado, estas deficiências de controle foram consideradas remediadas pelos atuais auditores independentes em seu relatório relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020.

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

Temos o compromisso de manter controles internos rigorosos e reconhecer que um ambiente com controles eficientes gera transparência e segurança para as nossas partes interessadas. Entretanto, não há garantias de que as nossas iniciativas de remediação continuarão sendo bem-sucedidas. Para mais informações, ver o item 4.1 deste Formulário de Referência.

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

10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

A discussão da nossa situação financeira consolidada e de resultados operacionais abaixo deve ser lida em conjunto com nossas demonstrações financeiras consolidadas auditadas para os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 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").

Conforme descrito no item 7.1 deste Formulário de Referência, a Companhia foi constituída para viabilizar a operação de aquisição da Avon Products, Inc. ("Avon") por meio da combinação dos negócios, operações e das bases acionárias da Natura Cosméticos S.A. ("Natura Cosméticos") e da Avon ("Transação").

Em decorrência da Transação, para fins dessa Seção 10 do Formulário de Referência, apenas "Natura &Co" significa (i) previamente à conclusão da Transação, Natura Cosméticos e suas subsidiárias de forma consolidada, e (ii) após a conclusão da Transação, Natura &Co Holding e suas subsidiárias de forma consolidada, incluindo a Natura Cosméticos, Avon e a Natura &Co International S.a.r.l, recentemente constituída.

A Transação foi anunciada em 22 de maio de 2019, quando a Avon, a Natura Cosméticos, a Companhia ("Natura &Co Holding") e as subsidiárias Nectarine Merger Sub I, Inc. e Nectarine Merger Sub II, Inc. celebraram o Acordo de Incorporação, conforme alterado em 3 de outubro de 2019 e 5 de novembro de 2019, pelo qual a Avon e a Natura Cosméticos, através de um série de reestruturações societárias, se tornaram subsidiárias integrais diretas da Natura &Co Holding.

Em 13 de novembro de 2019, os acionistas controladores da Natura Cosméticos contribuíram para a Natura &Co Holding, em aumento de capital, ações correspondentes a aproximadamente 57,3% do capital da Natura Cosméticos e, em 17 de dezembro de 2019, foi consumada a incorporação, pela Natura &Co Holding, de todas as ações da Natura Cosméticos detidas pelos acionistas não controladores e não já anteriormente detidas pela Natura &Co Holding. Assim a Natura Cosméticos tornou-se uma subsidiária integral da Natura &Co Holding, concluindo a reestruturação societária realizada em preparação para a Transação ("Reestruturação Societária").

Após as condições para fechamento da Transação serem atingidas, a Nectarine Merger Sub II foi incorporada pela Avon, sendo que a Avon ficou como a sociedade sobrevivente. Subsequentemente, Nectarine Merger Sub I foi incorporada pela Natura &Co Holding S.A., sendo que a Natura &Co Holding S.A. ficou como a sociedade sobrevivente. Como resultado das Incorporações, a Avon se tornou uma subsidiária integral da Natura &Co Holding S.A., e os seus acionistas se tornaram acionistas da Natura &Co Holding S.A.

Antes da Reestruturação Societária, a Natura &Co Holding tinha ativos, operações ou atividades e passivos limitados ou inexistentes e não tinha nenhum compromisso ou passivo contingente relevante.

A Reestruturação Societária foi contabilizada usando o método contábil predecessor, por meio do qual as operações históricas da Natura Cosméticos são consideradas operações da Natura &Co Holding.

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

Sendo assim, as demonstrações financeiras consolidadas analisadas e discutidas neste formulário refletem:

- os resultados operacionais históricos e a posição financeira da Natura &Co antes da Reestruturação Societária;
- os resultados consolidados da Natura &Co Holding e da Natura &Co após a Reestruturação Societária;
 - i. os ativos e passivos da Natura &Co a seu custo histórico; e
 - ii. os lucros por ação da Natura &Co Holding referentes a todos os exercícios apresentados.

A Transação foi concluída em 3 de janeiro de 2020 e, como resultado, a Avon se tornou uma subsidiária integral direta da Natura &Co Holding.

Imediatamente após a conclusão da Transação, os ex-acionistas da Natura Cosméticos detinham aproximadamente 72,9% da Natura &Co Holding e os ex-acionistas ordinários da Avon detinham aproximadamente 27,1% da Natura &Co Holding. Como resultado, a Natura &Co Holding foi e é considerada a adquirente para fins de relatórios financeiros.

A quantidade de ações ordinárias emitidas pela Natura &Co Holding, como resultado da Reestruturação Societária, está refletida de forma retrospectiva a partir de 1º de janeiro de 2017, para fins de cálculo de lucros por ação em todos os períodos anteriores apresentados.

As demonstrações financeiras consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos, exceto quando mencionado, estão em reais, que é a moeda funcional e a moeda de apresentação das demonstrações financeiras consolidadas da Natura &Co Holding e da Natura &Co.

Conforme exposto no item 7.2(a), antes do anúncio em janeiro de 2020 sobre a aquisição da Avon, a partir do primeiro trimestre de 2020, e como resultado da aquisição da Avon, começamos a administrar e reportar nossas operações com base nos quatro seguintes segmentos operacionais:

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

A discussão e análise comparativa dos resultados consolidados dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 2019 se baseiam na nova apresentação de segmentos. Ressaltamos que as informações consolidadas por segmento referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro 2019 foram reapresentadas para refletir as mudanças na apresentação dos segmentos, conforme mencionado acima.

Já a discussão e análise comparativa dos resultados consolidados dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, se baseiam em informações sobre segmentos da forma como foram originalmente apresentadas, refletindo, então, cinco segmentos operacionais: Natura Brasil, Natura Latam, The Body Shop, Aesop e outros, conforme divulgado nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas nos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018. Sendo assim, as informações de segmentos para exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2018 não são comparáveis com as informações de segmentos para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020.

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

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 e 2018, não incluem informações da subsidiária Avon Products Inc., uma vez que a Combinação de Negócios foi concretizada em 03 de janeiro de 2020.

Adicionalmente, em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Passivo de Arrendamento - IFRS 16/CPC 06(R2) - emitida pelo IASB e CPC, respectivamente. Durante a transição, a Natura Cosméticos optou pela implementação da nova norma utilizando a abordagem retrospectiva modificada simplificada. Consequentemente, as informações financeiras de 31 de dezembro de 2018, não refletem a adoção do IFRS 16/CPC 06(R2) e, por isso, algumas informações financeiras não são comparativas com períodos que antecedem a data de aplicação inicial da IFRS 16/CPC 06 (R2).

Os comentários dos diretores visam fornecer aos investidores informações relevantes para facilitar o exercício de comparação de desempenho utilizando as nossas demonstrações financeiras históricas para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

Os termos “AH” e “AV” nas colunas de determinadas tabelas desta seção 10 do Formulário de Referência significam “Análise Horizontal” e “Análise Vertical”, respectivamente. A Análise Horizontal compara índices ou itens de linha em nossas demonstrações financeiras ao longo de um período. A Análise Vertical representa o percentual ou item de uma linha em relação a receita operacional líquida para os exercícios indicados, ou em relação ao ativo total nas datas aplicáveis, exceto quando indicado de outra forma.

Todas as informações apresentadas nesta Seção 10 foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.

1. condições financeiras e patrimoniais gerais

Resultado

A Diretoria acredita que as condições financeiras e patrimoniais da Companhia são suficientes para cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo. A geração de caixa da Companhia, juntamente com as linhas de crédito disponíveis em instituições financeiras, são suficientes para suportar o financiamento de suas atividades e cobrir a necessidade de recursos para a realização do plano de negócios da Companhia.

A Companhia superou significativamente o mercado global de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos durante o ano. Esse feito deve-se, principalmente, pela expansão de 107.2% das vendas digitais totais em 2020 em comparação com 2019, que incluem as vendas por relacionamento digital (“social selling”) e e-commerce, as quais foram impulsionadas pelo fechamento do mercado de varejo durante determinados períodos do ano.

Em meio aos impactos da COVID-19, demonstramos a resiliência do Grupo omnicanal, com crescimento do canal digital e do e-commerce. Também avançamos na integração da Avon e tivemos sucesso na captação de R\$ 2 bilhões em um aumento de capital privado, gerando alta desalavancagem, para acelerar a transformação digital/tecnológica, por meio de um investimento estimado de R\$ 400 milhões nos próximos seis meses. Os investimentos estão em linha com nosso orçamento de despesas de capital (capex), com um maior enfoque e prioridade na aceleração digital para atualizar as plataformas da Avon, acelerar a integração na América Latina e impulsionar ainda mais nossas vendas sociais e go-to-market de e-commerce.

Em outubro, a Companhia concluiu a oferta pública de ações de US\$1,0 bilhão (R\$ 5,6 bilhões). Essa transação permitiu investimentos para acelerar o crescimento nas seguintes prioridades estratégicas: integração e a revitalização da Avon, digitalização do Grupo, expansão geográfica e compromissos de sustentabilidade 2030, bem como o pré-pagamento de títulos da Avon no valor original de US\$900 milhões (R\$ 5.194,6 milhões) com vencimento em 2022.

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

A Companhia está monitorando de perto a evolução da pandemia COVID-19 em todo o mundo e, particularmente, as novas medidas de restrição adotadas em partes da Europa. Adicionalmente, o Comitê de Crise, criado para gerenciar os efeitos da pandemia, analisa continuamente a situação e atua para minimizar impactos, garantir a continuidade das operações, proteger o caixa, melhorar a liquidez e promover a saúde e segurança de todos, à medida que avançamos para 2021.

Continuamos extremamente atentos à saúde e segurança de nossos funcionários, consultores, representantes e clientes.

Detalhes adicionais sobre os resultados apurados pela Companhia ao final do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 e 2019 (e demais períodos comparativos) constam no item 10.1 (h) e 10.2 deste Formulário de Referência.

Índice de Liquidez

Indicador	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Liquidez Corrente ⁽ⁱ⁾	1,2	1,3	1,4
Liquidez Geral ⁽ⁱⁱ⁾	0,8	0,7	0,6

(i) Total de ativo circulante dividido pelo total de passivo circulante.

(ii) Soma de ativo circulante e ativo não circulante dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante.

Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, as taxas de liquidez corrente e geral foram de 1,2 e 0,8 para 31 de dezembro de 2020 (1,3 e 0,7 em 31 de dezembro de 2019), respectivamente. A Companhia tem R\$ 5.821,7 milhões de caixa e equivalentes de caixa em 31 de dezembro de 2020 e R\$ 2.520,6 milhões em títulos e valores mobiliários de curto prazo. A Companhia pagou antecipadamente US\$ 900 milhões (R\$ 5.194,6 milhões) em novembro em títulos da Avon com vencimento em 2022, e o saldo de caixa está em linha com as projeções e bem acima dos nossos limites mínimos. A geração de fluxo de caixa no segundo semestre ajudou a reverter o fluxo de caixa negativo no primeiro semestre do ano, apesar dos custos de aquisição da Avon e dos impactos da COVID-19. A geração de caixa, principalmente no quarto trimestre, foi impulsionada por fortes resultados operacionais e melhoria no capital de giro, principalmente por menor estoque na Natura &Co Latam e pela extensão de prazo do contas a pagar na The Body Shop, sobretudo por postergação de pagamentos de aluguéis.

Em 2019, houve uma redução no indicador de liquidez corrente, mas com leve aumento no índice de liquidez geral. O índice de liquidez corrente passou de 1,4 para 1,3 e o de liquidez geral passou de 0,6 para 0,7. Em 2018, o índice de liquidez corrente foi de 1,0 para 1,4 e o de liquidez geral se manteve em 0,6. Os principais impactos foram o aumento no endividamento por emissão de notas promissórias.

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

	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
	(em milhões de R\$)		
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante).....	3.805,6	3.354,4	1.113,1
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante).....	10.017,3	7.432,0	6.881,1
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	1.059,7	542,1	68,8
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	2.798,8	1.975,5	377,5
Endividamento.....	17.681,4	13.304,0	8.440,4
Instrumentos financeiros derivativos (passivo circulante e não circulante).....	61,2	11,8	69,2
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	(1.059,7)	(542,1)	(68,8)
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	(2.798,8)	(1.975,5)	(377,5)
Dívida Bruta	13.884,1	10.798,2	8.063,3
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes	(8.358,4)	(5.546,8)	(2.430,4)
Dívida Líquida	5.525,7	5.251,4	5.632,9

2. estrutura de capital

Os objetivos da Companhia ao administrar seu capital são os de proteger a capacidade de continuidade dos negócios para oferecer retorno aos acionistas e beneficiar demais *stakeholders*, além de manter uma estrutura de capital razoável para reduzir esse custo. A tabela abaixo apresenta algumas informações financeiras das atividades da Companhia, considerando capital próprio e de terceiros:

	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
	(em milhões de R\$, exceto percentuais)		
Patrimônio líquido	27.387,1	3.362,3	2.574,1
Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento	17.681,4	13.303,9	8.440,4
Total da fonte de capital	45.045,7	16.666,2	11.014,5
Patrimônio líquido ⁽ⁱ⁾	60,7%	20,2%	23,4%
Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento ⁽ⁱⁱ⁾	39,3%	79,8%	76,6%
(ii) Patrimônio líquido dividido pelo total da fonte de capital.			
(iii) Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivo de arrendamento, dividido pelo total da fonte de capital.			

Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2020 nosso patrimônio líquido totalizou R\$ 27.387,1 milhões, um aumento de R\$ 24.024,8 milhões comparado a R\$ 3.362,3 milhões em 31 de dezembro de 2019, devido principalmente à aquisição da Avon, ao lucro líquido do ano e às operações de *follow-on* de ações durante o exercício de 2020.

Em 31 de dezembro de 2019, nosso patrimônio líquido totalizou R\$ 3.362,3 milhões, um aumento de R\$ 788,2 milhões em comparação aos R\$ 2.574,1 milhões em 31 de dezembro de 2018, principalmente devido a (i) lucro líquido do exercício, (ii) ganho sobre a conversão de resultados de operações de subsidiárias estrangeiras e operações de *hedge* de fluxo de caixa reconhecidas em outros resultados abrangentes e o efeito do plano de opções de compra de ações e ações restritas. Esse aumento foi compensado pelo dividendo mínimo obrigatório declarado e juros sobre capital próprio.

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

Empréstimos, Financiamentos e Debêntures Circulantes e Não Circulantes, Incluindo Passivos de Arrendamento

Em 31 de dezembro de 2020, os empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, totalizaram R\$ 17.681,4 milhões, um aumento de R\$ 4.377,5 milhões em comparação com R\$ 13.303,9 milhões em 31 de dezembro de 2019, principalmente devido a inclusão das dívidas da Avon, além de novas captações de empréstimos e também dos efeitos de variação cambial que foram relevantes no ano, em função da desvalorização cambial acentuada devida principalmente pelos impactos da COVID-19. Os aumentos foram parcialmente compensados pela amortização das Debêntures, dentre outras dívidas, durante o exercício social de 2020.

Em 31 de dezembro de 2019, os empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, totalizaram R\$ 13.303,9 milhões, um aumento de R\$ 4.863,5 milhões em comparação aos empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivo de arrendamento, de R\$ 8.440,4 milhões em 31 de dezembro de 2018, principalmente devido à adoção da IFRS 16 / CPC 06 (R2) e à emissão de notas promissórias no valor de R\$ 2.883,3 milhões relacionada ao processo de aquisição da Avon.

Caixa e Equivalentes de Caixa e Títulos e Valores Mobiliários de Curto Prazo

Em 31 de dezembro de 2020, nosso caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo totalizaram R\$ 8.342,3 milhões, um aumento de R\$ 2.802,9 milhões em comparação aos R\$ 5.539,4 milhões em 31 de dezembro de 2019.

Em 31 de dezembro de 2019, nosso caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo totalizaram R\$ 5.539,4 milhões, um aumento de R\$ 3.109,0 milhões em comparação aos R\$ 2.430,4 milhões em 31 de dezembro de 2018.

3. capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, cumprimos integralmente nossos compromissos financeiros.

Adicionalmente, a Diretoria entende que o relacionamento da Companhia com instituições financeiras permite o acesso a linhas de créditos adicionais quando se tornar necessário.

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

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

4. fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas pela Companhia

Tradicionalmente, nossas necessidades de caixas consistem em capital de giro, manutenção de nosso endividamento, despesas de capital relacionadas a investimentos em operações, manutenção e ampliação de instalações, bem como aquisições. Nossas fontes de liquidez provêm de fluxos de caixa de nossas operações (os quais podem variar de acordo com as flutuações de nossa receita operacional, custo dos produtos vendidos, despesas operacionais e resultados financeiros) e empréstimos de curto e longo prazo. Financiamos as aquisições por meio de empréstimos de terceiros e estruturas envolvendo troca de ações.

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

Acreditamos que, para os próximos 12 meses, nosso capital de giro é suficiente para atender às nossas atuais necessidades. Se necessário, poderemos cobrir quaisquer possíveis déficits em nossas necessidades de capital giro ou eventuais necessidades adicionais decorrentes dos impactos da pandemia COVID-19 nos negócios por meio de empréstimos de curto e longo prazo ou ofertas de dívida nos mercados de capital nacional e internacional. Nossas principais fontes de financiamento para capital de giro, investimentos em ativos não circulantes e eventuais necessidade adicionais são: (i) caixa gerado a partir de nossas atividades operacionais e (ii) empréstimos e financiamentos.

5. fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes pretendidas para cobertura de deficiências de liquidez

Conforme apresentado na nota 6.2 às nossas demonstrações financeiras individuais e consolidadas de gerenciamento de risco de liquidez financeira, a The Body Shop tinha, em 31 de dezembro de 2020, uma linha de crédito de até £70 milhões (setenta milhões de libras esterlinas), com garantia da Natura Cosméticos, que poderia ser sacada em parcelas para atender a necessidades de financiamentos de curto prazo da The Body Shop International Limited. Essa linha de crédito foi totalmente sacada pela controlada indireta no primeiro trimestre de 2020, para reforço de capital de giro e liquidez, com pagamento de juros anuais de Libor + 2% a.a.

A Companhia também utilizou linhas de crédito, não garantidas, totalizando cerca de US\$ 130 milhões para fins de capital de giro nos países onde opera.

Essas linhas dão cobertura financeira às empresas Natura, Aesop e Avon. Algumas dessas linhas foram contratadas no primeiro e segundo trimestres de 2020 (cerca de US\$ 60 milhões) para reforçar a liquidez. No entanto, parte já foi liquidada no último trimestre de 2020 (cerca de US\$ 14 milhões).

6. níveis de endividamento e características das dívidas

6.1 contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Em 31 de dezembro de 2020, os empréstimos, financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, totalizaram R\$ 17.681,4 milhões, dos quais R\$ 4.865,3 milhões eram circulantes e R\$ 12.816,1 milhões eram não circulantes. Em 31 de dezembro de 2019, os empréstimos, financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento totalizaram R\$ 13.303,9 milhões, dos quais R\$ 3.896,4 milhões eram circulantes e R\$ 9.407,5 milhões eram não circulantes. Em 31 de dezembro de 2018, os empréstimos, financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento totalizaram R\$ 8.440,4 milhões, dos quais R\$ 1.181,9 milhões eram circulantes e R\$ 7.258,5 milhões eram não circulantes.

A tabela abaixo apresenta os vencimentos de nossas dívidas consolidadas não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, em 31 de dezembro de 2020:

Em 31 de dezembro de 2020 (em milhões de R\$)	
Vencimento de empréstimos e financiamentos, incluindo Passivo de Arrendamento	
2022	1.005,2
2023	6.715,8
2024	3.531,1
2025 em diante.....	1.564,0
Total.....	12.816,1

O resumo dos empréstimos e financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes nos exercícios encerrado em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 está demonstrado a seguir:

Saldo em 31 de dezembro de 2020				Moeda	Vencimento	Juros	Seguro / Garantias
2020	2019	2018					
Local Currency							
FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos)	73,1	102,0	135,6	Real	23-Jun	Juros de 3,5% aa para a parcela com vencimento em junho de 2023.	Carta de garantia emitida pelo banco.
Debêntures	4.042,5	4.251,2	4.680,7	Real	Ago-24	Juros de 109% a 112% do CDI e 1,4% + CDI, 1,75% + CDI, 1,00% + CDI e 1,15% + CDI, com vencimentos em março de 2020, setembro de 2020, setembro de 2021, setembro de 2022 e agosto de 2024.	N/A
Notas promissórias	773,9	2.883,4	—	Real	Até abril de 2021	3,25% ao ano + CDI ⁽ⁱ⁾	Garantia real das ações alienadas da Natura Cosméticos Ltda.
BNDES ^(vi)	7,8	35,4	73,4	Real	Até setembro de 2021	TJLP + juros de 0,5% ao ano a 3,96% ao ano e contratos de taxa fixa de 3,5% ao ano a 5% ao ano (PSI). ⁽ⁱⁱ⁾	Carta de garantia emitida pelo banco
BNDES – FINAME ^(vi)	0,0	0,2	0,7	Real	Até março de 2021	Juros de 4,5% aa + TJLP para contratos até 2012, e para contratos celebrados a partir de 2013, taxa fixa de 3% aa (PSI) ⁽ⁱⁱ⁾ (d); Contratos de agosto de 2014 a maio de 2016 com taxa fixa de 6% ao ano a 10,5% ao ano	Alienação fiduciária, aval da Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
Passivo de arrendamento	3.858,5	2.517,6	446,2	Real	Ago-26	Juros de 9% ao ano + IPCA ⁽ⁱⁱⁱ⁾	Alienação fiduciária de ativo-objeto de contratos de locação.
Capital de giro – Operação – Peru	—	—	21,0	Sol Peruano	19-Jul	Juros de 3,99% ao ano	Garantia da Natura Cosméticos S.A.
Capital de giro – Operação – Mexico	14,5	31,8	10,0	Peso mexicano	fevereiro 2021 e outubro 2020	Juros de 1,15% ao ano + TIIE ^(iv)	Garantia da Natura Cosméticos S.A.
Capital de giro – Operação – Operation Aesop	—	100,4	59,9	Dólar australiano	Ago-26	Libor em dólares + juros de 0,92% ao ano	Carta de garantia emitida pelo banco
Capital de giro – Operação – The Body Shop	500,8	—	—	GBP	Mar-21	GBP Libor mais 2,0% ao ano	Garantia da Natura Cosméticos S.A.
Capital de giro – Operação – Avon	145,5	—	—	Vários	Mai-22	Libor mais 7,7%	N/A
Notes – Avon	4.033,7	—	—	Dólar americano	(i) 15 de março de 2023; (ii) 15 de março de 2043;	Juros anuais de (i) 7,00% ao ano e (ii) 8,95% ao ano	(i) Sem garantia; (ii) Sem garantia;
Total na moeda local	13.450,3	9.922,0	5.427,5				

Moeda estrangeira

BNDES ^(vi)	1,6	8,0	17,1	Dólar americano	Out-20	Juros de 1,8% ao ano a 2,3% ao ano + Resolução Brasileira nº 635 ^(v)	Garantia da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança emitida pelo banco
Nota de Crédito de Exportação (NCE)	—	81,2	—	Dólar americano	Out-20	Libor + juros 0,87% ao ano (a)	Nenhum
Lei No. 4,131	260,2	202,2	—	Dólar americano	Mai-22	Libor + juros 1,1% ao ano ^(v)	Garantia da Natura Indústria.
Notas	3.969,2	3.090,5	2.995,8	Dólar americano	Fev-23	Juros de 5,375% ao ano ^(v)	Nenhum
Total em moeda estrangeira	4.231,1	3.381,9	3.012,9				
Total geral	17.681,4	13.303,9	8.440,4				
Circulante	4.865,3	3.896,4	1.181,9				
Não circulante	12.816,1	9.407,5	7.258,5				
Debêntures							
Circulante	2.169,8	246,0	934,4				
Não circulante	1.872,7	4.005,2	3.746,3				

- (i) Taxa CDI - Taxa de Empréstimo Interbancário.
- (ii) PSI – Programa de Sustentação do Investimento.
- (iii) IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo.
- (iv) TIIE - Taxa de Juros de Equilíbrio Interbancário do México.
- (v) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo “swap” com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI. Esses empréstimos e financiamentos não são mostrados líquidos de seus derivativos.
- (vi) Esses empréstimos estão sujeitos às disposições gerais aplicáveis a contratos do BNDES, incluindo disposições que nos impedem de obter determinadas novas dívidas.

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

6.2 outras relações de longo prazo com instituições financeiras

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

6.3 grau de subordinação entre as dívidas

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

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

Debêntures

Os *covenants* são avaliados com base nos saldos da subsidiária Natura Cosméticos nos exercícios conforme demonstrado tabela abaixo.

Tais cláusulas estabelecem indicadores financeiros decorrentes do quociente da divisão da Dívida Líquida para fins de *covenants* (a qual não considera os efeitos dos passivos de arrendamento e efeitos da marcação a mercado de instrumentos financeiros derivativos), menos caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários pelo EBITDA (que exclui os efeitos dos passivos de arrendamento, de acordo com a norma IFRS 16/CPC 06 (R2)) dos últimos 12 meses, que deverá ser igual ou inferior ao estabelecido:

Exercício de 12 Meses Encerrados	Índice de Alavancagem
31 de dezembro de 2019 / 30 de junho de 2020.....	3,25
31 de dezembro de 2020 / 30 de junho de 2021	3,00
31 de dezembro de 2021 / 30 de junho de 2022	3,00
31 de dezembro de 2022 / 30 de junho de 2023	3,50
31 de dezembro de 2023 / 30 de junho de 2024	3,50

Covenants de Debêntures da Natura Cosméticos

A escritura da nona emissão de debêntures prevê limite de alavancagem de 3,00x. As escrituras da décima emissão de debêntures exigem, no que concerne a *covenant* financeiro de alavancagem, limites de 3,00x até 30 de junho de 2022 e de 3,50x a partir da medição de 31 de dezembro de 2022 até o vencimento.

Covenants Bonds Natura Cosméticos.

A Companhia., em função da emissão de *bonds* no exterior, apresenta, também, limitações como: (i) declarar ou pagar dividendos ou efetuar qualquer outra distribuição sobre sua participação societária; (ii) recomprar ações da Natura; (iii) amortizar dívida subordinada; ou (iv) efetuar investimentos minoritários, salvo se: (i) não tenha ocorrido nenhum evento de inadimplemento; (ii) a Natura incorrer em pelo menos US\$ 1,00 de Dívida sem prejuízo a medição do índice Dívida Líquida /EBITDA (alavancagem); e (iii) o valor agregado de pagamentos restritos efetuados a partir da data

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

original de emissão das Notas não exceder um percentual do lucro líquido acumulado da Natura Cosméticos conforme seu indicador de alavancagem, entre outras obrigações.

Covenants de Notes da Avon

As notes da Avon contêm covenants usuais, cláusulas relacionadas a inadimplência, alterações no controle da Avon, dentre outros. Em julho e setembro de 2019, a Avon obteve consentimento dos titulares de suas Notes (remuneradas às taxas de 5% e 6,95%, respectivamente) para alterar a definição de "mudança de controle" para permitir a aquisição da Avon pela Natura. Nenhuma amortização de notes foi desencadeada pela Transação com a Natura & Co.

Em 31 de dezembro de 2020, estávamos em conformidade com os *covenants* de nossos contratos de financiamento, incluindo os *covenants* financeiros.

7. limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Ver item 10.1 (d) e (e).

8. alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

Demonstrações de Resultado

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

A tabela a seguir estabelece as informações financeiras individuais e consolidadas da Companhia para os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

(Em Milhões R\$)	Exercício encerrado em 31 de dezembro de						2018
	2020	A.V	A.H	2019	A.V	A.H	
RECEITA LÍQUIDA	36.922,0	100,0%	155,6%	14.444,7	100,0%	7,8%	13.397,4
Custo do produto vendido	(13.229,7)	(35,8%)	228,0%	(4.033,5)	(27,9%)	6,6%	(3.782,8)
LUCRO BRUTO	23.692,3	64,2%	127,6%	10.411,2	72,1%	8,3%	9.614,6
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS							
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(15.702,8)	(42,5%)	145,5%	(6.395,6)	(44,3%)	9,7%	(5.828,7)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(5.956,0)	(16,1%)	147,6%	(2.405,6)	(16,7%)	6,9%	(2.251,3)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(727,7)	(2,0%)	247,3%	(209,5)	(1,5%)	(11,9%)	(237,9)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(516,2)	(1,4%)	947,1%	(49,3)	(0,3%)	23,6%	(39,9)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	789,6	2,1%	(41,6%)	1.351,2	9,4%	7,5%	1.256,7
Receita financeira	4.738,4	12,8%	142,3%	1.955,8	13,5%	(4,9%)	2.056,4
Despesas financeiras	(5.773,8)	(15,6%)	106,5%	(2.795,9)	(19,4%)	5,9%	(2.639,7)
Impostos sobre a formação da Natura &Co Holding	-		(100,0%)	(206,6)	(1,4%)	-	-
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(245,8)	(0,7%)	(180,7%)	304,5	2,1%	(54,8%)	673,4
Imposto de renda e contribuição social	(274,7)	(0,7%)	84,3%	(149,1)	(1,0%)	19,3%	(125,0)
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO	(520,5)	(1,4%)	(434,7%)	155,4	1,1%	(71,7%)	548,5
PREJUÍZO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS ⁽ⁱ⁾	(143,1)	(0,4%)		-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO	(663,6)	(1,8%)	(526,8%)	155,4	1,1%	(71,7%)	548,5

- (i) 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 concluídas em 1 de março de 2016. A partir dessa data, os passivos contingentes anteriores a esta transação e relacionados às operações dos Estados Unidos, Canadá e Porto Rico (New Avon LLC), são tratadas como operações descontinuadas.

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

Análise Comparativa dos Resultados Consolidados – Exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 2019

	Referente ao Exercício Encerrado em 31 de dezembro		
	2020	2019	Variação
Segmentos operacionais	(em milhões de R\$)		
Natura &Co LATAM	20.542,3	9.113,9	125,4%
Avon International	9.097,4	-	100,0%
The Body Shop International	5.332,9	4.028,7	32,4%
Aesop International	1.949,3	1.302,2	49,7%
Receita líquida	36.922,0	14.444,7	155,6%

Nossa receita líquida consolidada aumentou 155,6%, de R\$ 14.444,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, para R\$ 36.922,0 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, principalmente pela aquisição e consolidação da Avon em 2020 e pelo forte crescimento das vendas *social selling* e *e-commerce* da Natura &Co LATAM, da The Body Shop International e da Aesop International.

Abaixo segue uma discussão dos nossos principais segmentos:

- *Natura &Co LATAM*: A receita líquida da Natura &Co LATAM aumentou 125,4%, de R\$ 9.113,9 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, para R\$ 20.542,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, principalmente devido à aquisição da Avon e ao forte crescimento da marca Natura na América Latina, apesar dos impactos decorrentes das restrições impostas pelo COVID-19.
- *Avon International*: Desde a aquisição da Avon em 3 de janeiro de 2020 até 31 de dezembro de 2020, a Avon International contribuiu com R\$ 9.097,4 milhões de receita líquida, representando 24,6% da nossa receita líquida total consolidada.
- *The Body Shop International*: A receita líquida da The Body Shop International aumentou 32,4%, de R\$ 4.028,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, para R\$ 5.332,9 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. A receita líquida aumentou principalmente em decorrência do aumento da taxa de câmbio média de libra esterlina para reais em 32,2%. Na moeda funcional (libra esterlina), a receita da The Body Shop International se manteve relativamente estável em comparação ao ano de 2019 (com variação negativa de 1,3% no período), suportada pelo desempenho dos canais de *e-commerce* e venda direta, *at Home*, que compensaram os impactos da pandemia da Covid-19.
- *Aesop International*: A receita líquida da Aesop International aumentou 49,7%, de R\$ 1.302,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, para R\$ 1.949,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. A receita líquida aumentou principalmente em decorrência do aumento da taxa de câmbio média de dólares australianos para reais em 31,5%. Na moeda funcional (dólares australianos), a receita líquida aumentou 13,9% devido ao aumento exponencial das vendas online, compensando o impacto do fechamento temporário das lojas físicas durante parte do ano de 2020 e menor fluxo de turistas nos mercados onde a empresa opera, devido às restrições da pandemia da COVID-19.

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

Custo do Produto Vendido

A tabela a seguir mostra os componentes de custo do produto vendido para os exercícios indicados:

	Referente ao Exercício Encerrado em 31 de dezembro de		
	2020	2019	Variação
Segmentos operacionais	(R\$ milhões)		
Matéria-prima/Material de embalagens ⁽ⁱ⁾ / Revenda ⁽ⁱⁱ⁾	11.222,8	3.457,5	224,6%
Custos com pessoal	638,5	293,4	117,6%
Depreciação e amortização	215,4	57,4	275,3%
Outros ⁽ⁱⁱⁱ⁾	1.153,0	225,2	412,1%
Custo do produto vendido	13.229,7	4.033,5	228,0%

(i) Particularmente, plástico, vidro, gráficos e frascos de perfumes.

(ii) Produtos fabricados por terceiros, incluindo sabonetes, produtos para o cabelo e outros.

(iii) "Outros" incluem eletricidade, água, gás, serviços de informática e outros.

Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, o custo do produto vendido aumentou 228,0%, de R\$ 4.033,5 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, para R\$ 13.229,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. O custo do produto vendido representou 35,8% de receita líquida comparado com 27,9% para 31 de dezembro de 2019. Esse aumento é devido principalmente à consolidação dos custos da Avon no valor de R\$ 8.298,9 milhões e à margem bruta da Avon, que é menor quando comparada com as demais empresas consolidadas pela Companhia.

Com relação a nossos principais segmentos operacionais:

- Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Natura &Co LATAM representou 60,9% do nosso custo total do produto vendido. O custo do produto vendido da Natura &Co LATAM aumentou 170,8% para R\$ 8.062,8 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, representando 39,2% da receita líquida do segmento, em comparação com R\$ 2.977,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, que representava 32,7% da receita líquida. O aumento dos custos decorre, principalmente da aquisição da Avon.
- Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Avon International representou 28,9% do nosso custo total do produto vendido, totalizando R\$ 3.822,0 milhões. Em 2020, o custo do produto da Avon International vendido representou 42,0% da sua própria receita líquida.
- Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, a The Body Shop International representou 8,7% do nosso custo total do produto vendido. Na The Body Shop International, o custo do produto vendido aumentou 25,7% para R\$ 1.157,0 milhões para o período encerrado em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 933,6 milhões para o período encerrado em 31 de dezembro de 2019. Em 2020, o custo do produto vendido representou 21,7% da receita líquida da The Body Shop International, em comparação com 23,2% para o período encerrado em 31 de dezembro de 2019. A melhora se deu principalmente pela redução dos descontos sobre os produtos vendidos.
- Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Aesop representou 1,4% do nosso custo total do produto vendido. Na Aesop International, o custo do produto vendido aumentou 54,2%, sendo R\$ 188,0 milhões para o período encerrado em 31 de dezembro de 2020 e R\$ 122,6 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Este foi principalmente impactado pelo aumento de nossas vendas e representou 9,7% e 9,4% da

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

receita líquida para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019, respectivamente, ficando praticamente estável.

Lucro Bruto

Como resultado do disposto acima, o lucro bruto consolidado aumentou 127,6%, para R\$ 23.692,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 10.411,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Nossa margem bruta consolidada, que calculamos como lucro bruto dividido pela receita líquida, expresso em percentagem, chegou a 64,2% para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado com 72,1% para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Nossa margem diminuiu devido principalmente à integração da Avon aos resultados, que historicamente tinha margens brutas mais baixas do que a companhia predecessora.

Despesas Operacionais

As despesas operacionais consolidadas aumentaram 152,8%, para R\$ 22.902,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, representando 62,0% da receita líquida consolidada comparado a R\$ 9.060,0 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, representando 62,7% da receita líquida devido principalmente aos fatores listados a seguir.

Despesas com Vendas, Marketing e Logística

As despesas consolidadas com vendas, marketing e logística aumentaram 145,5%, para R\$ 15.702,8 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$ 6.395,6 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Este aumento está alinhado com o padrão de crescimento de receita e é devido principalmente (i) à consolidação da Avon desde 3 de janeiro de 2020, (ii) aos efeitos de Alocação de Preço de Compra ("PPA"), principalmente em relação a amortização de ativos intangíveis durante 2020, (iii) a medidas para mitigar os impactos da COVID-19 - como: prorrogação de prazos de pagamento para consultoras, flexibilidade de condições de crédito e aumento em comissões de vendas online, despesas de marketing, força de vendas e demais despesas de vendas de R\$ 7.723,8 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 (R\$ 3.164,9 milhões em 31 de dezembro de 2019), (iv) ao aumento em efeitos do câmbio da conversão de nossas operações estrangeiras devido à desvalorização do Real e despesas com base em moeda estrangeira e (v) gastos logísticos impulsionados pelas vendas online de R\$ 2.479,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 (R\$ 797,1 milhões em 31 de dezembro de 2019). Como um percentual de receita líquida, as despesas com vendas, marketing e logística totalizaram 42,5% para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado a 44,3% para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa diminuição é um resultado de investimentos contínuos em melhoria de eficiência operacional, da redução de gastos discricionários durante o segundo e terceiro trimestres para mitigar o impacto da COVID-19 na rentabilidade e na liquidez do negócio, e pelos benefícios governamentais obtidos pela The Body e Aesop em determinados mercados sobretudo no segundo e terceiro trimestres de 2020.

Despesas Administrativas, de Pesquisa e Desenvolvimento, Tecnologia e Outras Despesas de Projetos

As despesas administrativas de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e outras despesas de projetos aumentaram 147,6%, para R\$ 5.956,0 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 2.405,6 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento de R\$ 3.550,4 milhões foi devido principalmente à aquisição da Avon em janeiro de 2020, incluindo os efeitos de amortização do PPA, que foram parcialmente compensados por medidas implementadas para minimizar os impactos da COVID-19. Como um percentual de receita líquida, as despesas administrativas de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e outras despesas de projetos totalizaram 16,1% para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado a 16,7% para o período encerrado em 31 de dezembro de 2019.

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

Outras Receitas (Despesas) Operacionais, líquidas

Outras despesas operacionais, líquidas, aumentaram para R\$ 516,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 49,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa alteração deve-se principalmente a (i) custos de aquisição relativos à aquisição da Avon, totalizando R\$ 303,9 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 (R\$ 141,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019) e; (ii) despesas no montante de R\$ 256,7 milhões relativas à implementação de plano de transformação para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 (R\$ 51,5 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019).

Resultado Financeiro Líquido

As despesas financeiras líquidas totalizaram R\$ 1.035,4 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$ 840,1 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, devido principalmente a consolidação, a partir de 2020, das despesas com juros das dívidas da Avon, parcialmente compensadas pelas menores taxas de juros no Brasil e por ganhos decorrentes de amortização da mais valia de dívida registrada em decorrência do PPA.

Despesas com Imposto de Renda e Contribuição Social

Despesas com imposto de renda e contribuição social aumentaram de R\$ 149,1 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$ 274,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. O aumento se deve principalmente a performance da entidade Natura Cosméticos em 2020, quando comparada ao exercício de 2019, e a consolidação dos resultados da Avon desde a data da transação, em 03 de janeiro de 2020. Este aumento foi parcialmente compensado pelo reconhecimento do imposto de renda diferido ativo sobre prejuízos fiscais da Avon e amortização do imposto de renda passivo sobre mais valia de ativos e passivos como resultado do PPA registrado pela Companhia.

(Prejuízo) Lucro Líquido

Pelos motivos descritos acima, tivemos um prejuízo líquido de R\$ 663,7 milhões (1,8% de receita líquida) para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado a um lucro líquido de R\$ 155,4 milhões (1,1% de receita líquida) para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Análise Comparativa dos Resultados Consolidados – Exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018

A discussão abaixo referente a análise comparativa dos exercícios encerrados em dezembro de 2019 e 2018, considera a apresentação das informações por segmentos com base em cinco segmentos operacionais: Natura Brasil, Natura Latam, The Body Shop, Aesop e outros, conforme divulgado nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas nos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018:

Receita Líquida

	Referente ao Exercício Fiscal Encerrado em 31 de dezembro de		
	2019	2018	Variação
	(em milhões de R\$)		
Segmentos operacionais			
Natura Brasil.....	6.260,8	6.022,2	4,0%
Natura LATAM.....	2.742,5	2.415,7	13,5%
The Body Shop.....	4.129,3	3.886,0	6,3%
Aesop	1.303,0	1.064,0	22,5%
Natura Outros	9,1	9,5	(4,2%)
Receita líquida	14.444,7	13.397,4	7,8%

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

Nossa receita líquida consolidada aumentou em 7,8%, de R\$ 13.397,4 milhões em 2018 para R\$ 14.444,7 milhões em 2019, como resultado do crescimento acelerado em Aesop, e também do crescimento estável entre outras marcas.

Segue uma discussão dos nossos principais segmentos:

Vendas no mercado interno

A receita líquida da Natura Brasil cresceu 4,0%, de R\$ 6.022,2 milhões em 2018 para R\$ 6.260,8 milhões em 2019, principalmente por (i) aumento das vendas em todos os canais e categorias; (ii) um dos quartos trimestres mais fortes dos últimos anos em razão da campanha de final de ano; (iii) um aumento de 3,2% na quantidade de consultoras, que chegou a 1,1 milhão em 2019, bem como um aumento na produtividade das consultoras (medida pelas vendas brutas divididas pelo número médio de consultoras em determinado período, dividido pela mesma métrica no período comparável); (iv) um aumento no preço médio por unidade vendida a R\$ 18,0 em 2019, comparado com R\$ 16,4 em 2018, parcialmente compensado por uma diminuição nas unidades vendidas de 5,4% para 347,4 milhões em 2019, em relação a 367,4 milhões de unidades vendidas em 2018.

Em 2019, a Natura Brasil ainda consolidou seu modelo de venda de relacionamento no Brasil, aumentando as capacidades digitais de suas consultoras. Em 2019, mais de 900.000 consultoras no Brasil usaram a plataforma móvel digital, enquanto 700.000 delas tinham lojas com consultoras virtuais na Rede Natura, aumentando ainda mais as vendas e a sua capacidade de acesso aos clientes. A Natura continuou seu crescimento *omnicanal*, com o lançamento de 22 lojas de varejo próprias da marca Natura em shopping centers, atingindo 58 lojas no final de 2019. Além disso, 200 novas franquias “Aqui tem Natura” abriram no Brasil em 2019, acumulando 400 lojas no total no final de 2019, o dobro do número de lojas em comparação com 31 de dezembro de 2018.

Vendas no mercado externo

- **Natura LATAM:** A receita líquida da Natura LATAM aumentou 13,5%, de R\$ 2.415,7 milhões em 2018 para R\$ 2.742,5 milhões em 2019, principalmente como resultado de (i) um aumento de 19,0% nas unidades vendidas, de 141,1 milhões de unidades em 2018 a 167,9 milhões em 2019, conduzido por aumentos na Argentina, mesmo com seu cenário desafiador de hiperinflação, além do crescimento da receita na Colômbia e no México; (ii) um aumento de 6,9% na quantidade média de consultoras, de 623,8 mil em 2018 para 666,6 mil em 2019; e (iii) aumento significativo na produtividade das consultoras como resultado de uma implementação em larga escala de nossas plataformas móveis. O preço médio por unidade vendida caiu para R\$ 16,3 em 2019, comparado com R\$ 17,1 em 2018.

Além disso, em 2018, a inflação na Argentina alcançou 100% acumulado ao longo de três anos, que fez com que adotássemos as seguintes normas contábeis a partir do terceiro trimestre de 2018: (i) IAS 29/ CPC 42 - Relatórios Financeiros em Economias Hiperinflacionárias, que exige a consolidação das demonstrações financeiras de uma pessoa jurídica, cuja moeda funcional é aquela de uma economia hiperinflacionária, para refletir as alterações no poder de precificação geral da sua moeda, e (ii) IAS 21/ CPC 02 (R2) - Efeitos de Alterações em Moeda Estrangeira, por meio do qual as demonstrações financeiras da Argentina tiveram que ser convertidas do peso argentino para o real brasileiro à taxa de câmbio do final do período de relatório.

A adoção dos dois padrões de receita líquida teve como impacto uma queda de R\$ 4,5 milhões em 2019.

- **The Body Shop:** A receita líquida da The Body Shop aumentou 6,3%, para R\$ 4.129,3 milhões em 2019, em comparação com R\$ 3.886,0 milhões em 2018. A receita líquida aumentou principalmente por (i) sólido aumento da receita no Reino Unido e Austrália, que reportaram fortes vendas nos canais de varejo e residências, e um aumento de 24,2% na taxa de câmbio média das libras esterlinas para reais. O aumento na receita líquida foi compensado pelo

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

impacto do fechamento líquido de 67 lojas com baixo desempenho (próprias ou franqueadas), o que resultou em um total de 1.006 lojas próprias em 31 de dezembro de 2019 (em comparação com 1.037 em 31 de dezembro de 2018), e 1.862 lojas franqueadas em 31 de dezembro de 2019 (em comparação com 1.898 em 31 de dezembro de 2018), e a queda nas vendas em Hong Kong em razão dos recentes eventos políticos.

- **Aesop:** A receita líquida de Aesop aumentou 22,5%, de R\$ 1.064,0 milhões em 2018 para R\$ 1.303,0 milhão em 2019, o que se deve, principalmente, pelo aumento sólido nas vendas nas Américas e na Ásia (particularmente na Coreia do Sul, Taiwan e Japão), e vendas digitais. A receita líquida também foi afetada por um aumento de 0,6% nas taxas de câmbio médias de dólares australianos para reais. Havia 247 lojas-conceito em 31 de dezembro de 2019, um aumento líquido de 20 lojas, em relação às 227 lojas em 31 de dezembro de 2018. A quantidade de lojas de departamento subiu para 99 em 31 de dezembro de 2019, em comparação com as 92 lojas em 31 de dezembro de 2018.

Custo do produto vendido

O custo do produto vendido aumentou 6,6%, de R\$ 3.782,8 milhões em 2018 para R\$ 4.033,5 milhões em 2019, e representou 28,2% e 27,9% de receita líquida em 2018 e 2019, respectivamente.

A tabela a seguir mostra os componentes do custo do produto vendido para os exercícios indicados:

	Referente ao Exercício Encerrado em 31 de dezembro de		
	2019	2018	Variação
	(R\$ million)		
Matéria-prima/Material de embalagem ⁽ⁱ⁾ e Revenda ⁽ⁱⁱ⁾	3.457,5	3.223,4	7,3%
Custo com pessoal	293,4	276,8	6,0%
Depreciação e amortização	57,4	65,2	(12,0%)
Outros custos ⁽ⁱⁱⁱ⁾	225,2	217,4	3,6%
Custo do produto vendido	4.033,5	3.782,8	6,6%

(i) Particularmente, plástico, vidro, gráficos e frascos de perfumes.

(ii) Produtos fabricados por terceiros, incluindo sabonetes, produtos para o cabelo e outros.

(iii) "Outros custos" incluem eletricidade, água, gás, serviços de informática e outros.

Com relação a nossos principais segmentos operacionais:

- Em 2019, a Natura Brasil representou 48,4% do nosso custo total do produto vendido. O custo do produto vendido da Natura Brasil aumentou 3,1%, de R\$ 1.895,9 milhões em 2018 para R\$ 1.953,9 milhões em 2019. Esse aumento condiz com o nosso crescimento líquido em 2019. Como percentagem da receita líquida, o custo do produto vendido permaneceu estável em 31,2% em 2019, comparado com 31,5% em 2018.
- Em 2019, a Natura LATAM representou 24,3% do nosso custo total do produto vendido. O custo do produto vendido da Natura LATAM aumentou 19,0%, chegando a R\$ 981,5 milhões em 2019, em comparação com R\$ 824,8 milhões em 2018, representando 35,8% e 34,1% da receita líquida em 2019 e 2018, respectivamente. Esse aumento se deu principalmente por um aumento das unidades vendidas de 19,0% e ao impacto da hiperinflação na Argentina, no valor de R\$ 43,2 milhões em 2019.
- Em 2019, a The Body Shop representou 24,0% do nosso custo total do produto vendido, o que é substancialmente o custo dos produtos acabados que são fabricados por terceiros. Na The Body Shop, o custo do produto vendido subiu 2,8%, de R\$ 943,5 milhões em 2018 para R\$ 969,7 milhões em 2019, principalmente por um aumento no efeito da taxa de câmbio estrangeira sobre a taxa de câmbio da libra esterlina para reais.

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

- Em 2019, Aesop representou 3,0% do nosso custo total do produto vendido, o que é substancialmente o custo dos produtos acabados que são fabricados por terceiros. Na Aesop, o custo do produto vendido aumentou 6,0%, de R\$ 116,1 milhões em 2018 para R\$ 123,0 milhões em 2019, e representou 10,9% e 9,4% de receita líquida em 2018 e 2019, respectivamente. O aumento no custo do produto vendido se deve principalmente a um aumento nas vendas unitárias, de 10,3 milhões em 2018 para 10,8 milhões em 2019.

Lucro Bruto

Como resultado do exposto, o lucro bruto consolidado aumentou 8,3%, chegando a R\$ 10.411,2 milhões em 2019, comparado a R\$ 9.614,6 milhões em 2018. Nossa margem bruta consolidada, que calculamos como lucro bruto dividido pela receita líquida, expresso em porcentagem, permaneceu amplamente estável em 72,1% em 2019, e 71,8% em 2018. Na Natura Brasil, Natura LATAM, The Body Shop e Aesop, a margem bruta de 2019 foi 68,8% (68,5% em 2018), 64,2% (65,9% em 2018), 76,5% (75,7% em 2018) e 90,6% (89,1% em 2018), respectivamente.

Despesas Operacionais

As despesas operacionais consolidadas aumentaram 8,4%, passando para R\$ 9.060,0 milhões em 2019, comparado a R\$ 8.357,8 milhões em 2018, principalmente pelos fatores listados a seguir.

Despesas com Vendas, Marketing e Logística

As despesas consolidadas com vendas, marketing e logística aumentaram 9,7% para R\$ 6.395,6 milhões em 2019, em comparação com R\$ 5.828,7 milhões em 2018. Como um percentual de receita líquida, as despesas com vendas, marketing e logística totalizaram 44,3% em 2019, comparado a 43,5% em 2018. O aumento de R\$ 566,9 milhões deve-se principalmente a um aumento em despesas com vendas, marketing e logística na Aesop como resultado do lançamento de 20 *signature stores* em 2019 e a um aumento em depreciação e amortização de R\$ 766,5 milhões em 2019, em comparação com R\$ 230,0 milhões em 2018, como resultado da adoção da nova norma contábil de arrendamento (IFRS 16/ CPC 06 (R2)) e da abertura de novas lojas durante o ano.

Despesas Administrativas, de Pesquisa e Desenvolvimento, Tecnologia e Outras Despesas Projetadas

Despesas administrativas, de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e outras despesas projetadas aumentaram 6,9%, chegando a R\$ 2.405,6 milhões em 2019, em relação a R\$ 2.251,3 milhões em 2018. Como um percentual de receita líquida, as despesas administrativas, de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e outras despesas projetadas permaneceram estáveis em 16,7% em 2019, em comparação com 16,8% em 2018. Esse aumento de R\$ 154,3 milhões foi principalmente por conta de um aumento de R\$ 186,7 milhões das despesas com pessoal relacionadas principalmente a concessão de novos planos de ações e reversões do custo do plano de aposentadoria ao longo de 2018.

Outras Receitas (Despesas) Operacionais, Líquidas

Outras despesas operacionais líquidas aumentou para R\$ 49,3 milhões em 2019, em relação a R\$ 39,9 milhões em 2018. Essa alteração refere-se principalmente às despesas provenientes da aquisição da Avon, em um total de R\$ 141,3 milhões em 2019. Esses efeitos foram parcialmente compensados por (i) reconhecimento de um crédito referente a reversão de provisão constituída pela Companhia como resultado de discussões sobre a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS-ST; (ii) reconhecimento de R\$ 43,0 milhões de créditos fiscais recuperados relacionados a mudanças na posição tributária adotada no PIS/COFINS em 2019; e (iii) reversão das provisões referentes à substituição do imposto ICMS, totalizando uma receita de R\$ 21,4 milhões em 2019.

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

Resultado Financeiro Líquido

As despesas financeiras líquidas totalizaram R\$ 840,1 milhões em 2019, em comparação com R\$ 583,3 milhões em 2018, principalmente por (i) despesas de estruturação de dívidas para a aquisição da Avon, totalizando R\$ 115,8 milhões em 2019; e (ii) despesas adicionais relacionadas aos juros com arrendamentos de R\$ 134,6 milhões provenientes, principalmente, como resultado da adoção da IFRS 16/ CPC 06 (R2).

Impostos sobre Formação da Natura &Co Holding

Os impostos sobre a formação da Natura &Co Holding refere-se ao imposto de renda de R\$ 206,6 milhões pagos em relação à contribuição das ações da Natura Cosméticos pelos acionistas controladores à Natura &Co Holding como parte da reestruturação societária que aconteceu em preparação para a efetivação da aquisição da Avon.

Despesas com Imposto de Renda e Contribuição Social

As despesas com imposto de renda e contribuição social chegaram a R\$ 149,1 milhões em 2019, em comparação com R\$ 125,0 milhões em 2018, principalmente por uma alíquota efetiva mais alta de 29,2% em 2019, em comparação com 18,6% em 2018.

Lucro Líquido

Pelos motivos descritos acima, o lucro líquido diminuiu para R\$ 155,5 milhões (1,1% de receita líquida) em 2019, comparado a R\$ 548,4 milhões (4,1% de receita líquida) em 2018.

Balanço Patrimonial

Ativo Circulante	Exercício encerrado em 31 de dezembro de			
	2020	A.V	A.H	2019
	(Milhões R\$)			
Caixa e equivalente de caixa	5.821,7	9,6%	29,0%	4.513,6
Títulos e valores mobiliários	2.520,6	4,1%	145,7%	1.025,8
Contas a receber de clientes	3.597,5	5,9%	113,4%	1.685,8
Estoques	4.544,3	7,5%	217,7%	1.430,6
Impostos a recuperar	1.071,3	1,8%	170,8%	395,6
Imposto de renda e contribuição social	242,1	0,4%	113,3%	113,5
Instrumentos financeiros derivativos	139,9	0,2%	100,0%	-
Outros ativos circulantes	616,1	1,0%	132,3%	265,2
Ativos não circulantes mantidos para venda	181,3	0,3%	100,0%	-
Total dos Ativos Circulantes	18.734,8	30,8%	98,7%	9.430,1
Ativos Não Circulantes				
Impostos a recuperar	932,2	1,5%	127,8%	409,2
Imposto de renda e contribuição social	478,5	0,8%	43,0%	334,7
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.339,7	2,2%	257,8%	374,4
Depósitos judiciais	566,2	0,9%	67,9%	337,3
Instrumentos financeiros derivativos	1.768,1	2,9%	139,8%	737,4
Títulos e valores mobiliários	16,1	0,0%	117,6%	7,4
Outros ativos não circulantes	1.527,7	2,5%	1.722,2%	83,8
Total dos ativos realizável de longo prazo	6.628,5	10,9%	190,2%	2.284,2
Imobilizado	5.235,1	8,6%	195,1%	1.773,9

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

Intangível	26.917,1	44,2%	430,2%	5.076,5
Direito de uso	3.402,0	5,6%	29,9%	2.619,9
Total dos Ativos Não Circulantes	42.182,8	69,2%	258,9%	11.754,5
Total dos Ativos	60.917,6	100,0%	187,6%	21.184,6

Passivo Circulante	Período encerrado em 31 de dezembro de			
	2020	A.V	A.H	2019
	(Milhões R\$)			
Empréstimos, financiamentos e debêntures	3.805,6	6,2%	13,5%	3.354,4
Passivo de arrendamento	1.059,7	1,7%	95,5%	542,1
Fornecedores e operações de "risco sacado"	6.774,2	11,1%	270,2%	1.829,8
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	1.340,7	2,2%	139,2%	560,4
Obrigações tributárias	785,4	1,3%	144,7%	320,9
Imposto de renda e contribuição social	441,3	0,7%	13,7%	388,2
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	-	0,0%	(100,0%)	95,9
Instrumentos financeiros derivativos	61,2	0,1%	418,4%	11,8
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	58,8	0,1%	215,0%	18,7
Outros passivos circulantes	1.832,8	3,0%	362,4%	396,4
Total dos passivos circulantes	16.159,6	26,5%	114,9%	7.518,4
Não circulante				
Empréstimos, financiamentos e debêntures	10.017,3	16,4%	34,8%	7.432,0
Passivo de Arrendamento	2.798,8	4,6%	41,7%	1.975,5
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	43,8	0,1%	100,0%	-
Obrigações tributárias	109,5	0,2%	(10,7%)	122,6
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.288,0	2,1%	185,9%	450,6
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	2.000,4	3,3%	893,2%	201,4
Outros passivos não circulantes	1.113,1	1,8%	814,7%	121,7
Total dos passivos não circulantes	17.370,9	28,5%	68,6%	10.303,7
Total dos Passivos	33.530,5	55,0%	88,1%	17.822,2
Capital social	12.378,0	20,3%	733,3%	1.485,4
Ações em tesouraria	(11,7)	0,0%	100%	-
Reservas de capital	11.052,1	18,1%	812,7%	1.210,9
Reserva de lucros	120,2	0,2%	(180,6%)	(149,0)
Prejuízos acumulados	(759,9)	(1,2%)	100,0%	-
Ajustes de avaliação patrimonial	4.585,6	7,5%	462,7%	815,0
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores da Companhia	27.364,3	44,9%	713,9%	3.362,3
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas				
Patrimônio líquido das controladas	22,8	100,0%	-	-
Total de patrimônio líquido	27.387,1	714,5%	45,0%	3.362,3
Total dos passivos e patrimônio líquido	60.917,6	100,0%	187,6%	21.184,5

Comparação entre 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019

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

Ativo Circulante

Em 31 de dezembro de 2020, nosso ativo circulante representou 30,8% comparado a 44,5% em 31 de dezembro de 2019. Nosso ativo circulante aumentou 98,7%, para R\$ 18.734,8 milhões em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 9.430,1 milhões em 31 de dezembro de 2019, principalmente como resultado da aquisição e consolidação da Avon, que foi concluída em janeiro de 2020. Informações adicionais são fornecidas abaixo.

Caixa e Equivalentes de Caixa e Títulos e valores mobiliários de Curto Prazo

O caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo aumentaram 50,6%, para R\$ 8.342,2 milhões em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 5.539,4 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento se deve principalmente à aquisição da Avon e às transações realizadas no mercado de capitais que captaram recursos no montante de R\$ 7,6 bilhões de reais. O caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários no ativo circulante representaram 13,8% de total de ativo em 31 de dezembro de 2020, em comparação a 26,1% em 31 de dezembro de 2019.

Contas a receber de clientes

A rubrica contas a receber aumentou 113,4%, para R\$ 3.597,5 milhões em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 1.685,8 milhões em 31 de dezembro de 2019, principalmente devido à aquisição da Avon. A rubrica referente as contas a receber representa 5,9% do ativo em 31 de dezembro de 2020, em comparação com 8,0% em 31 de dezembro de 2019.

Estoques

Os estoques aumentaram 217,6%, para R\$ 4.544,3 milhões em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 1.430,6 milhões em 31 de dezembro de 2019, principalmente devido à aquisição da Avon, e representaram 7,5% e 6,8% do total de ativo em 31 de dezembro de 2020 e em 31 de dezembro de 2019, respectivamente.

Ativo não circulante

Em 31 de dezembro de 2020, nosso ativo não circulante representou 69,2% comparado a 55,5% em 31 de dezembro de 2019. Nosso ativo não circulante aumentou 257,6%, para R\$ 42.182,8 milhões em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 11.754,5 milhões em 31 de dezembro de 2019, principalmente como resultado do reconhecimento dos ativos reconhecidos em decorrência do registro do PPA referente à aquisição da Avon, concluída em janeiro de 2020. Informações adicionais são fornecidas abaixo.

Ativos imobilizado e intangível

Nossos ativos imobilizado e intangível totalizaram R\$ 32.152,2 milhões em 31 de dezembro de 2020, um aumento de 369,3% comparado ao valor do saldo em 31 de dezembro de 2019, que era de R\$ 6.850,4 milhões. Esse aumento deve-se principalmente a:

- (i) Reconhecimento de R\$ 2.912,4 milhões, como ativo imobilizado decorrente da aquisição de controle da Avon;
- (ii) Reconhecimento de ágio no valor de R\$ 11.511,0 milhões em relação à aquisição da Avon. O ágio é atribuível à forte posição de mercado e regiões geográficas e resultará em um portfólio global mais diversificado e equilibrado, assim como à futura rentabilidade esperada e sinergias operacionais, como fornecimento, fabricação, distribuição e eficiência da estrutura administrativa e crescimento de receita; e
- (iii) Efeito de variação cambial no montante de R\$ 5.227,5 milhões sobre ativo imobilizado e ativo intangível relacionadas as nossas operações internacionais.

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

Em 31 de dezembro de 2020, as contas de ativo fixo e intangível representou 52,8% de nosso ativo em comparação com 32,3% em 31 de dezembro de 2019.

Direito de uso

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia tinha um saldo líquido de R\$ 3.402,0 milhões na rubrica de direito de uso, que representou 5,6% dos nossos ativos, em comparação com 12,4% em 31 de dezembro de 2019.

Imposto de renda e contribuição social diferidos

Em 31 de dezembro de 2020, o saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos era de R\$ 1.339,7 milhões, 257,8% maior que o saldo em 31 de dezembro de 2019. Essa variação deve-se, principalmente ao reconhecimento do imposto de renda diferido ativo, por consequência do seu processo de aquisição.

Passivo Circulante

Em 31 de dezembro de 2020, o passivo circulante aumentou para R\$ 16.159,7 milhões, 114,9% maior do que no período encerrado em 31 de dezembro de 2019, quando totalizou R\$ 7.518,5 milhões. Em 31 de dezembro de 2020, representou 26,5% do passivo total e patrimônio líquido, comparado a 35,5% no mesmo período do ano anterior.

Empréstimos, financiamentos e debêntures

Em 31 de dezembro de 2020, o saldo da rubrica de empréstimos, financiamentos e debêntures era de R\$ 3.805,6 milhões, 13,5% maior do que em 31 de dezembro de 2019, decorrente principalmente da consolidação das dívidas da Avon em 2020, ao efeito de conversão das dívidas em moeda estrangeira, compensados pela amortização das Debêntures e outras dívidas durante 2020. A conta empréstimos, financiamentos e debêntures representou 6,2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2020, em comparação com 15,8% em 31 de dezembro de 2019.

Passivo de Arrendamento

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia acumulava obrigações relacionadas a contratos de passivos de arrendamento no curto prazo no total de R\$ 1.059,7 milhões (R\$ 542,1 em 31 de dezembro de 2019). Em 31 de dezembro de 2020, representava 1,7% de nosso passivo total e patrimônio líquido da Companhia (2,6% em 31 de dezembro de 2019).

Fornecedores e operações de “risco sacado”

Em 31 de dezembro de 2020, o saldo de fornecedores e operações de “risco sacado” era de R\$ 6.774,2 milhões, representando um aumento de 270,2% em relação a 31 de dezembro de 2019. A conta de fornecedores e operações de “risco sacado” representou 11,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2020, em comparação com 8,6% em 31 de dezembro de 2019.

Passivo Não Circulante

Em 31 de dezembro de 2020, o passivo não circulante era de R\$ 17.370,9 milhões, 68,6% superior a 31 de dezembro de 2019. Essa alteração é explicada principalmente pelo que segue:

Empréstimos, financiamentos e debêntures não circulantes

Em 31 de dezembro de 2020, os empréstimos, financiamentos e debêntures não circulantes eram de R\$ 10.017,3 milhões, apresentando um aumento de 34,8% em relação a 31 de dezembro de

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

2019. A variação de R\$ 2.585,3 milhões é devida principalmente pela consolidação das dívidas da Avon em 2020. A conta empréstimos, financiamentos e debêntures não circulantes representou 16,4% de nosso passivo total e patrimônio líquido para 31 de dezembro de 2020, em comparação com 35,1% para 31 de dezembro de 2019.

Passivo de Arrendamento

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia acumulava obrigação relacionada a contratos de passivos de arrendamento não circulante no longo prazo no total de R\$ 2.798,8 milhões, comparado com R\$ 1.975,5 em 31 de dezembro de 2019. O aumento refere-se, principalmente, aos novos contratos e à aquisição do controle da Avon.

Total do patrimônio líquido

O patrimônio foi de R\$ 3.362,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$ 27.387,1, milhões em 31 de dezembro de 2020. O aumento refe-se principalmente: (i) à conclusão da aquisição da Avon, que resultou na emissão de ações da Natura &Co Holding pelo preço de subscrição total de R\$ 13.274,9 milhões. Desse total, o valor de R\$ 3.397,8 milhões foi alocado para a conta de capital social e o restante R\$ 9.877,1 milhões foi reconhecido como reserva de capital; e (ii) ao follow-on de ações da Natura &Co em 2020.

Comparação entre 31 de dezembro de 2019 e 2018

A seguir, comentamos as principais variações nas rubricas do balanço patrimonial. Os comentários, de acordo com a orientação da CVM, devem ser restritos aos itens que tenham apresentado alterações significativas nos exercícios analisados.

Balanço Patrimonial

	Período encerrado em 31 de dezembro de			
	2019	A.H	A.V	2018
	(Milhões R\$)			
Ativo Circulante				
Caixa e equivalente de caixa	4.513,6	21,3%	271,5%	1.215,0
Títulos e valores mobiliários	1.025,8	4,8%	(15,6%)	1.215,4
Contas a receber de clientes	1.685,8	8,0%	(0,3%)	1.691,6
Estoques	1.430,5	6,8%	4,8%	1.364,7
Impostos a recuperar	395,6	1,9%	4,3%	379,3
Imposto de renda e contribuição social	113,5	0,5%	(65,3%)	326,8
Instrumentos financeiros derivativos	-	0,0%	0,0%	-
Outros ativos circulantes	265,2	1,3%	0,8%	263,0
Total dos Ativos Circulantes	9.430,0	44,5%	46,1%	6.455,8
Ativos Não Circulantes				
Impostos a recuperar	409,2	1,9%	11,0%	368,6
Imposto de renda e contribuição social	334,7	1,6%	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	374,4	1,8%	(6,0%)	398,4
Depósitos judiciais	337,3	1,6%	1,1%	333,6
Instrumentos financeiros derivativos	737,4	3,5%	26,2%	584,3
Títulos e valores mobiliários	7,4	0,0%	-	-
Outros ativos não circulantes	83,8	0,4%	62,4%	51,6
Total dos ativos realizável a longo prazo	2.284,2	10,8%	31,5%	1.736,5
Imobilizado	1.773,9	8,4%	(20,7%)	2.236,7
Intangível	5.076,5	24,0%	2,5%	4.950,5
Direito de uso	2.619,9	12,4%	-	-
Total dos ativos não circulantes	11.754,5	55,5%	31,7%	8.923,8
Total dos Ativos	21.184,5	100,0%	37,7%	15.379,5

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

	Período encerrado em 31 de dezembro de			
	2019	A.H	A.V	2018
	(Milhões R\$)			
Passivo Circulante				
Empréstimos, financiamentos e debêntures	3.354,3	15,8%	201,4%	1.113,1
Passivo de arrendamento	542,1	2,6%	687,9%	68,8
Fornecedores e operações de "risco sacado"	1.829,8	8,6%	5,4%	1.736,7
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	560,4	2,6%	(2,4%)	574,4
Obrigações tributárias	320,9	1,5%	3,5%	310,1
Imposto de renda e contribuição social	388,2	1,8%	112,1%	183,0
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	95,9	0,5%	(37,3%)	153,0
Instrumentos financeiros derivativos	11,8	0,1%	(82,9%)	69,2
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18,7	0,1%	(8,3%)	20,4
Outros passivos circulantes	396,4	1,9%	17,2%	338,2
Total dos passivos circulantes	7.518,5	35,5%	64,6%	4.566,9
Não Circulante				
Empréstimos, financiamentos e debêntures	7.432,0	35,1%	8,0%	6.881,0
Passivo de arrendamento	1.975,5	9,3%	423,3%	377,5
Obrigações tributárias	122,5	0,6%	(25,8%)	165,3
Imposto de renda e contribuição social diferidos	450,6	2,1%	4,4%	431,5
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	201,4	1,0%	(16,6%)	241,4
Outros passivos não circulantes	121,7	0,6%	(14,2%)	141,8
Total dos passivos não circulante	10.303,7	48,6%	25,1%	8.238,5
Patrimônio Líquido				
Capital social	1.485,4	7,0%	247,8%	427,1
Ações em tesouraria	-	0,0%	(100,0%)	(19.408)
Reservas de capital	1.303,0	6,2%	295,7%	329,3
Lucros (prejuízos) acumulados	(149,0)	(0,7%)	(110,4%)	1.437,0
Deságio em transação de capital	(92,1)	(0,4%)	0,0%	(92,1)
Ajustes de avaliação patrimonial	815,0	3,8%	65,6%	492,2
Total do patrimônio líquido	3.362,3	15,9%	30,6%	2.574,1
Total do passivo e patrimônio líquido	21.184,5	100,0%	37,7%	15.379,5

Ativo circulante

Em 2019, o ativo circulante era de R\$ 9.430,1 milhões, 46,1% superior a 2018, quando o saldo era de R\$ 6.455,8 milhões. Este cenário decorreu, principalmente, do aumento do fluxo de caixa líquido gerado pelas atividades operacionais em parte devido ao perfil de dívidas mais alongadas.

Caixa e Equivalentes de Caixa e Títulos e Valores Mobiliários

Em 2019, o total dos saldos de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo era de R\$ 5.539,4 milhões, 127,9% superior a 2018. Conforme comentado anteriormente, houve forte geração de caixa, favorecido pelo nível de atividade operacional do Grupo e captação de recursos via mercado de capitais. Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários juntos representam 26,1% do ativo total em 2019, em comparação com 15,8% em 2018.

Contas a receber de clientes

Em 2019, as contas a receber de clientes totalizavam R\$ 1.685,8 milhões, 0,3% inferior a 2018, cujo total era de R\$ 1.691,6. As contas a receber de clientes representavam 8,0% do nosso ativo em 2019, em comparação com 11,0% em 2018. Isso é principalmente explicado pela melhora na liquidez de giro na Natura Brasil e Latam, dados os menores níveis de contas a receber.

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

Estoques

Em 2019, o saldo da conta estoques era de R\$ 1.430,6 milhões, 4,8% superior a 2018 que era de R\$ 1.364,7 milhões devido a um aumento nas vendas em operações internacionais. A conta de estoques representava 6,8% do nosso ativo em 2019, em comparação com 8,9% em 2018.

Ativo não circulante

Em 2019, o ativo não circulante era de R\$ 11.754,5 milhões, 31,7% superior a 2018. Este aumento decorreu, principalmente, em função do reconhecimento do direito de uso em contratos de arrendamento no total de R\$ 2.619,9 milhões em 2019. Para maiores detalhes sobre a implementação da nova norma contábil, consulte o item 10.4 deste Formulário de Referência.

Ativos imobilizado e intangível

Os ativos imobilizado e intangível diminuíram, para R\$ 6.850,4 milhões em 2019, uma redução de 4,7% comparado a 2018, que totalizou R\$ 7.187,2 milhões. Essa variação é decorrente da transferência de R\$ 631,6 milhões para direito de uso (anteriormente reconhecido como ativo imobilizado). A conta de imobilizado e intangível representou 32,3% dos nossos ativos em 2019, em comparação com 46,7% em 2018.

Direito de uso

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia tinha um saldo de R\$ 2.619,9 milhões como direito de uso como resultado da aplicação de nova norma de arrendamento em 2019. Detalhes do registro deste saldo foram documentados no item 10.4 deste Formulário de Referência.

Impostos a recuperar

Em 2019, o saldo de impostos a recuperar era de R\$ 409,2 milhões, 11,0% superior ao saldo registrado na rubrica em 2018 (R\$ 368,6 milhões). A conta de impostos a recuperar representava 1,9% do nosso ativo em 2019, em comparação com 2,4% em 2018. A variação se deve principalmente ao reconhecimento dos créditos referente a exclusão do ICMS sobre a base de cálculo do PIS e COFINS, como resultado do trânsito em julgado do processo que ocorreu durante o exercício de 2019.

Imposto de renda e contribuição social diferidos

Em 2019, o saldo das rubricas de imposto de renda e contribuição social diferidos era de R\$ 374,4 milhões, 6,0% menor que o saldo da conta em 2018. Esta variação deve-se, principalmente, pela redução do saldo de prejuízos fiscais e bases negativas acumulados em 2019 e outras diferenças temporárias, as quais estão apresentadas, de forma comparativa, na nota 11 das Demonstrações Financeiras Consolidadas em 31 de dezembro de 2019. A conta de imposto de renda e contribuição social diferidos representava 1,8% do nosso ativo em 2019, em comparação com 2,6% em 2018.

Passivo Circulante

Em 2019, o passivo não circulante aumentou para R\$ 7.518,6 milhões em 2019, 64,6% superior a 2018 (R\$ 4.567,0 milhões). Este aumento decorreu, principalmente, da captação de recursos por meio de notas promissórias para reforçar o caixa e pagamento de custos incorridos na estruturação da operação que envolve a aquisição da Avon.

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

Empréstimos, financiamentos e debêntures

Em 2019, o saldo da conta empréstimos, financiamentos e debêntures era de R\$ 3.354,4 milhões, 201,4% maior do que em 2018, decorrente da captação de notas promissórias conforme comentado acima. A conta empréstimos, financiamentos e debêntures representava 15,8% de nosso passivo total e patrimônio total em 2019, em comparação com 7,2% em 2018.

Passivo de Arrendamento

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia acumulava obrigação relacionada a contratos de passivos de arrendamento no curto prazo no total de R\$ 542,1 milhões. Detalhes do registro deste saldo foram documentados no item 10.4 deste Formulário de Referência.

Fornecedores e operações de “risco sacado”

Em 2019, o saldo de fornecedores e operações de “risco sacado” era de R\$ 1.829,8 milhões, representando um aumento de 5,4% em relação a 2018. As contas a pagar a fornecedores e operações de “risco sacado” representava 8,6% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2019, em comparação com 11,3% em 2018.

Passivo Não Circulante

Em 2019, o passivo não circulante era de R\$ 10.303,8 milhões, 25,1% superior a 2018. Tal variação decorreu, principalmente, do aumento de empréstimos, financiamentos e debêntures no exercício.

Empréstimos, financiamentos e debêntures

Em 2019, os empréstimos, financiamentos e debêntures eram de R\$ 7.432,0 milhões, apresentando um aumento de 8,0% em relação a 2018. A conta de empréstimos, financiamentos e debêntures representava 35,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2019 (44,7% em 2018).

Passivo de Arrendamento

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia acumulava obrigação relacionada a contratos de passivo de arrendamento no longo prazo no total de R\$ 1.975,5 milhões, comparado com R\$ 377,5 em 2018, como resultado da aplicação de nova norma de arrendamento em 2019. Detalhes do registro deste saldo foram documentados no item 10.4 deste Formulário de Referência.

Total do patrimônio líquido

O patrimônio líquido total passou de R\$ 2.574,1 milhões em 2018 para R\$ 3.362,3 milhões em 2019, substancialmente pelo aumento de 247,8% no capital próprio, que era de R\$ 427,1 milhões em 2018 e passou para R\$ 1.485,4 milhões em 2019.

Demais contas patrimoniais

As demais contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos de 2019 versus 2018 e/ou não eram representativas perante o ativo/passivo total.

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

Comparação do fluxo de caixa em 2020, 2019 e 2018

A tabela a seguir mostra nossos fluxos de caixa consolidados para os exercícios indicados:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Variação	
	2020	2019	2018	2020/2019	2019/ 2018
(em milhões de R\$)					
Caixa gerado pelas atividades operacionais	1.285,6	1.300,4	844,3	(1,1%)	54,0%
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de investimento	679,1	(314,4)	389,1	(316,0%)	(180,8%)
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de financiamento	(777,6)	2.312,4	(1.751,4)	(133,6%)	(232,0%)
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	1.308,1	3.298,5	(478,1)	(60,3%)	(789,9%)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	4.513,6	1.215,0	1.693,1	(271,5%)	(28,2%)
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	5.821,7	4.513,6	1.215,0	(29,0%)	(271,5%)

Em 31 de dezembro de 2020, o caixa e equivalentes de caixa consolidados totalizaram R\$ 5.821,7 milhões comparado a R\$ 4.513,6 milhões para o período encerrado 31 de dezembro de 2019.

Caixa gerado pelas atividades operacionais

O caixa gerado nas atividades operacionais foi de R\$ 1.285,6 milhões, no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado ao caixa líquido proveniente de atividades operacionais de R\$ 1.300,4 milhões para o período encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa variação se deve principalmente pelo (i) aumento no lucro líquido excluindo-se os itens sem efeito caixa, principalmente em decorrência da amortização e depreciação dos efeitos de PPA registrado como resultado da aquisição da Avon, aumento nos juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos; ii) aumento de pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas, juros de arrendamento e juros de empréstimos, financiamentos e debêntures.

Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de investimento

O caixa gerado de atividades investimento atingiu R\$ 679,1 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado ao caixa utilizado de R\$ 314,4 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa variação refere-se, principalmente, a (i) caixa adquirido da Avon no valor de R\$ 2.661,9 milhões e (ii) aumento em resgates de títulos e valores mobiliários para R\$ 9.008,9 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 comparado a R\$ 7.345,4 milhões em 2019, compensado por um aumento pela aplicação em títulos e valores mobiliários para R\$ 10.371,5 milhões no exercício encerrado 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$ 7.161,5 milhões em 2019.

Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de financiamento

O caixa utilizado nas atividades de financiamento atingiu R\$ 777,6 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado ao caixa gerado em atividades de investimento de R\$ 2.312,4 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa variação refere-se principalmente a: (i) aumento na amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures para R\$ 8.483,9 milhões no exercícios encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$ 2.643,5 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, devido as liquidações e vencimento de *Notes* da Avon, debêntures e notas promissórias durante 2020; (ii) diminuição nas captações de novos empréstimos, financiamentos, arrendamentos e debêntures para R\$ 1.354,8 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, de R\$ 5.346,1 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019; compensado pelo (iii) o aumento de capital de R\$ 7.436,6 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 decorrente dos recursos líquidos advindo da emissão de ações ordinárias da Natura &Co.

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

Para o exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2019, o caixa e equivalentes de caixa consolidados totalizaram R\$ 4.513,6 milhões, comparado a R\$ 1.215,0 milhões para o exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Caixa gerado pelas atividades operacionais

O caixa líquido proveniente de atividades operacionais totalizou R\$ 1.300,4 milhões em 2019 em comparação ao caixa líquido proveniente de atividades operacionais de R\$ 844,3 milhões em 2018. Essa alteração refere-se principalmente ao lucro líquido maior para o período após reajustes de rubricas não caixa, principalmente devido a um aumento em depreciação e amortização de R\$ 527,5 milhões como resultado da implementação da IFRS 16/ CPC 06 (R2). Enquanto essa nova norma contábil impactou de forma positiva o fluxo de caixa líquido proveniente de atividades operacionais, ela impactou de forma negativa o caixa líquido proveniente de (usado em) atividades de financiamento, conforme descrito com mais detalhes abaixo.

Caixa (utilizado nas) gerados pelas atividades de investimento

O caixa líquido utilizado nas atividades de investimento totalizou R\$ 314,4 milhões em 2019 em comparação ao caixa líquido proveniente de atividades de investimento de R\$ 389,1 milhões em 2018. Essa alteração se deu principalmente a uma redução nos resgates líquidos de valores mobiliários para R\$ 7.345,4 milhões em 2019 de R\$ 9.187,7 milhões em 2018, e um aumento na aquisição de ativo imobilizado e intangível para R\$ 586,4 milhões em 2019 de R\$ 485,0 milhões em 2018, compensados por uma redução nos investimentos em valores mobiliários de R\$ 7.161,5 milhões, comparado a R\$ 8.483,7 milhões em 2018.

Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de financiamento

O caixa líquido proveniente de atividades de financiamento totalizou R\$ 2.312,4 milhões em 2019 em comparação ao caixa líquido usado em atividades de financiamento de R\$ 1.751,4 milhões em 2018. Essa alteração refere-se principalmente a (i) uma redução na amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures para R\$ 2.643,6 milhões em 2019 de R\$ 6.552,2 milhões em 2018, devido à liquidação de notas promissórias comerciais em 2018; (ii) um aporte de capital de R\$ 206,6 milhões em 2019 dos acionistas controladores da Natura Cosméticos relacionados à reestruturação societária; (iii) um aumento líquido em novos empréstimos, financiamentos, locações e debêntures para R\$ 5.346,1 milhões em 2019 de R\$ 5.015,3 milhões em 2018, devido à emissão de uma nova nota promissória em dezembro de 2019; (iv) reconhecimento de R\$ 451,7 milhões no pagamento de passivos de arrendamento como resultado da adoção da IFRS 16/ CPC 06 (R2) em 01 de janeiro de 2019, que tornou esta apresentação requerida como atividades de financiamento; e (v) o recebimento de R\$ 52,7 milhões do exercício da opção de compra de ações.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

10.2 - Resultado operacional e financeiro

a) resultados das operações da Companhia

(i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita

Receita Bruta de Vendas

A Companhia atua de forma integrada no setor de higiene pessoal, fragrâncias e cosméticos (HPPC ou CF&T), desenvolvendo, fabricando, distribuindo e comercializando produtos. Presente em mais de 157 países do mundo. A Companhia é também detentora de 100% de participação societária na (i) Emeis Holdings Pty Ltd., uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza *premium* que opera sob a marca “Aesop” na Austrália, Ásia, Europa, América do Norte e Brasil; (ii) The Body Shop International Limited, sociedade domiciliada, registrada e constituída segundo as leis da Inglaterra, que tem como atividades desenvolver, distribuir e vender cosméticos e produtos de beleza e opera sob a marca “The Body Shop” na África, Ásia, América do Norte, América do Sul, Europa e Oceania, sendo que a comercialização ocorre através de lojas próprias, e-commerce e lojas franqueadas; e, (iii) Avon, fabricante de perfumes, maquiagem, cremes, loções, produtos para o cabelo, pele e cuidados diários, dentre outros itens. As operações da Avon, fora dos Estados Unidos, são conduzidas principalmente por meio de subsidiárias em 70 países. No Brasil, a Avon opera em todo território desde 1958 e atualmente, o país representa sua maior operação e detém sua maior força de vendas.

Receita de vendas no Brasil

Em 31 de dezembro de 2020, 30,1% da nossa receita líquida derivou do Brasil. Nosso extenso portfólio de produtos essenciais e fornecimento garantido garantiu a continuidade da nossa fabricação, distribuição e vendas em um ano que foi marcado por confinamentos rígidos devido à COVID-19 na região da América Latina, especialmente a América Latina hispânica (América Central, Argentina, Peru, Colômbia e Equador). O ponto forte do nosso modelo de venda social digital foi comprovado pelo desempenho da marca Natura, especialmente no Brasil, enquanto a transformação digital na região continua a avançar. A integração da Avon na América Latina está em curso, com progresso em compras, oportunidades de fabricação cruzada, incluindo todas as fábricas da Avon Latam fabricando produtos para a Natura, e transferência de boas práticas de gestão de campo para reacender o engajamento e a lealdade das consultoras da Companhia. No Brasil, o índice de lealdade das consultoras Natura atingiu nível recorde no quarto trimestre, e o índice de satisfação das consultoras da Avon no Brasil e no México foi o mais alto dos últimos anos, apesar do cenário desafiador em um contexto de pandemia.

Em 2019, 43,8% da nossa receita líquida derivou do Brasil e provém da venda de nossos produtos para nossas consultoras. Nossa receita provém, substancialmente, das nossas operações, do número de consultoras e de sua produtividade. Este foram os principais impulsionadores do crescimento de nossa receita operacional bruta. A receita denominada em moeda estrangeira é proveniente da venda de produtos nos países onde operamos com as marcas Natura, Aesop e The Body Shop, além das exportações realizadas para nosso distribuidor na Bolívia e *Duty Free*.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Indicamos na tabela a seguir a participação das vendas das operações Natura no Brasil e as vendas por meio de nossas subsidiárias, no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018:

	Período encerrado em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Ásia	7,9%	5,4%	5,0%
América do Norte	13,9%	12,1%	6,9%
México	8,7%	5,3%	4,6%
Outros	5,2%	6,8%	2,3%
América do Sul	44,6%	57,7%	63,7%
Brasil	30,1%	43,8%	45,4%
Argentina	5,4%	5,5%	5,3%
Outros	9,1%	8,5%	13,0%
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	31,4%	20,1%	19,9%
Reino Unido	11,2%	14,6%	14,0%
Outros	20,2%	5,5%	5,8%
Oceania	2,2%	4,6%	4,6%
Consolidado	100,0%	100,0%	100,0%

b) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais Ambiente Macroeconômico

Nossos resultados operacionais dependem, em grande parte, do nível de demanda de nossos produtos nos países em que operamos. A demanda por nossos produtos nesses países é afetada pelo desempenho de suas respectivas economias em termos de produto interno bruto (PIB), bem como pelos níveis predominantes de emprego, inflação e taxas de juros. Nossos resultados são afetados, em específico, pelo ambiente econômico do Brasil e também pelo ambiente econômico do Reino Unido.

Além disso, a pandemia do COVID-19 está se estendendo e pode impactar de forma significativa a demanda em 2021. A Companhia monitora e avalia de forma constante a evolução da pandemia Covid-19 nos mercados nos quais opera, especialmente no que diz respeito às medidas restritivas adotadas por estas jurisdições.

Brasil

O ambiente econômico brasileiro tem sido historicamente caracterizado por variações significativas no crescimento econômico, inflação, juros e taxas de câmbio. Uma parcela significativa de nossas operações está localizada no Brasil. Dessa forma, nossas receitas e lucratividade são afetadas por desenvolvimentos políticos e econômicos no Brasil e pelo efeito que esses fatores têm sobre a disponibilidade de crédito, renda disponível, taxas de emprego e salários médios no Brasil. Nossas operações e o setor em geral podem ser afetados por mudanças nas condições econômicas.

O Brasil é a maior economia da América Latina, medida pelo PIB. A tabela a seguir mostra os dados do PIB real, inflação e taxa de juros no Brasil e a taxa de câmbio dólar / real nas datas e nos exercícios indicados.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

	Exercício Fiscal Encerrado em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Crescimento do PIB ⁽ⁱ⁾	(4,1%)	1,1%	1,3%
Inflação (IGP-M)	23,1%	7,3%	7,5%
Inflação (IPCA) ⁽ⁱⁱ⁾	4,5%	4,3%	3,7%
Taxa interbancária (CDI) ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2,8%	6,0%	6,4%
Taxa de juros a longo prazo (média) ^(iv)	4,9%	6,2%	6,7%
Taxa de câmbio no final do período por US\$ 1,00	5,197	4,031	3,875
Taxa de câmbio média por US\$1,00	5,158	3,946	3,656
Valorização (depreciação) do real em relação ao dólar norte-americano ^(v)	(28,9%)	(4,0%)	(17,1%)
Taxa de desemprego	13.9%	11.9%	12.3%

Fontes: IBGE, Banco Central Brasileiro, B3 e FGV.

- (i) O crescimento do PIB é apresentado para os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, o PIB é apresentado em comparação com o período anterior correspondente.
- (ii) IPCA é o índice de preços ao consumidor amplo calculado pelo IBGE.
- (iii) CDI se refere às taxas médias de empréstimo de depósito interbancário no Brasil, acumulado no período correspondente.
- (iv) A taxa de juros de longo prazo ("TJLP") é a taxa aplicável a empréstimos de longo prazo pelo BNDES, no final do período.
- (v) Comparando a taxa de câmbio PTAX no fim do último dia do período com o dia imediatamente anterior ao primeiro dia do período em questão. PTAX é a taxa de câmbio calculada no final de cada dia pelo Banco Central do Brasil. É a taxa média de todas as empresas, em dólares norte-americanos, na data determinada no mercado de câmbio interbancário.

A estabilidade econômica geral no Brasil após o início da crise financeira global em 2009 permitiu que o Banco Central continuasse sua política de redução das taxas de juros. Em razão da inflação e outras preocupações macroeconômicas gerais, o Banco Central do Brasil começou a aumentar as taxas de juros por meio da SELIC, uma taxa de juros de referência, chegando a 10% no final de 31 de dezembro de 2013, a 11,75% no final de 31 de dezembro de 2014 e a 14,25% no final de 31 de dezembro de 2015. Depois das mudanças nos cenários econômico e político, o Banco Central do Brasil passou a reduzir as taxas de juros desde então, em que a SELIC chegou a 13,75% em 31 de dezembro de 2016, a 7,0% em 31 de dezembro de 2017, a 6,50% em 31 de dezembro de 2018, 4,5% em 31 de dezembro de 2019 e 2,0% em 31 de dezembro de 2020.

Além disso, há várias investigações a respeito de alegações de lavagem de dinheiro e corrupção em andamento, sendo conduzidas pelo Ministério Público Federal brasileiro, incluindo a maior operação, conhecida como Lava Jato, que têm afetado negativamente a economia e o ambiente político no Brasil.

A recente instabilidade econômica no Brasil tem contribuído para uma queda na confiança do mercado na economia brasileira, bem como para a deterioração do ambiente político e a extensão da pandemia do Covid-19. Prevê-se que as condições macroeconômicas desfavoráveis no Brasil continuem ao longo de 2021. O PIB caiu em 2020 e se projeta um crescimento de 3,29% para 2021.

Não podemos estimar completamente o impacto dos desenvolvimentos políticos e macroeconômicos globais e brasileiros sobre nossos negócios. A recente instabilidade política e econômica tem levado a uma percepção negativa da economia brasileira e a maior volatilidade nos mercados brasileiros de valores mobiliários, o que também pode ter um efeito adverso sobre nossa Companhia e nossos valores mobiliários. Qualquer instabilidade econômica e incerteza política contínuas podem afetar adversamente, de maneira substancial, os nossos negócios e os preços de negociação de qualquer um de nossos valores mobiliários. Além disso, as incertezas sobre a possibilidade de o governo brasileiro implementar reformas e as incertezas políticas resultantes das eleições presidenciais e da transição para um novo governo podem surtir um efeito adverso sobre nossos negócios, resultados das operações e condição financeira.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Qualquer deterioração no índice de crescimento econômico do Brasil, alterações nas taxas de juros, índice de desemprego ou níveis de preços geralmente limita a disponibilidade de crédito, renda e poder de compra de nossos clientes, o que afeta adversamente a demanda de nossos produtos.

Inflação

Embora algumas variantes secundárias sobre o índice de inflação possam ser passadas para os clientes sem afetar a demanda de nossos produtos e serviços, acreditamos que um aumento significativo possa afetar adversamente a demanda de nossos produtos de maneira que possa (i) afetar adversamente a confiança do consumidor; e (ii) afetar contrariamente o poder de compra dos consumidores.

Além disso, uma parte significativa de nossos custos e despesas são incorridos em *reais* e ajustada quando nossos fornecedores ou prestadores de serviços aumentam seus preços. No Brasil, os prestadores de serviços em geral usam o índice IPCA para ajustar seus preços, enquanto nossos fornecedores usam o *Índice Nacional De Preços Ao Consumidor*, ou INPC, divulgado pelo IBGE ou pela FGV, ou o IGP-M, ou variação no preço de certos produtos de commodities, para ajustar seus preços de acordo com a inflação. Para operações no Reino Unido, a inflação baixou, em grande parte pela queda no preço do petróleo, e a força da libra esterlina manteve os custos das importações mais baixos. Entretanto, a queda brusca no valor da libra esterlina desde a saída da UE significa que as importações ficaram mais caras, e a inflação aumentou.

Nossa receita bruta também é indiretamente afetada pela inflação, já que, em geral, transferimos parte dos aumentos de custo para os consumidores.

Câmbio Estrangeiro

Operamos globalmente, com instalações de manufatura e distribuição em vários países ao redor do mundo. O aumento ou queda do valor do *real* em relação ao dólar norte-americano, ao euro e a libra esterlina afetaram e continuarão afetando os resultados de nossas operações, principalmente com relação a: (i) mudanças nos custos da matéria-prima e produtos importados ou aqueles vinculados aos dólares norte-americanos; (ii) nossos empréstimos em moeda estrangeira; (iii) custos da Natura de produtos vendidos em reais às nossas companhias que operam na Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia; (iv) nossas operações na Austrália, Ásia, Europa e Estados Unidos pela Aesop International; (v) nossas operações por meio da marca The Body Shop International, principalmente em relação ao limite da conversão das informações financeiras para reais; e (vi) nossas operações ao redor do mundo por meio da Avon International, para as quais tínhamos exposições de taxa de câmbio subjacente líquida quanto ao peso argentino, real do Brasil, libra esterlina, peso chileno, peso colombiano, euro, peso mexicano, novo sol peruano, peso filipino, zloty polonês, leu romeno, rublo russo, rand sul-africano, lira turca e hryvnia ucraniano. Certas obrigações financeiras e recebíveis previstas acontecem com moedas estrangeiras.

A Natura &Co Holding atualmente gerencia sua exposição ao risco cambial pelas unidades de negócios individuais.

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.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Conforme a Política de Proteção Cambial os derivativos contratados pela 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" ("forward").

Além disso, a política da subsidiária Natura Cosméticos é proteger sua exposição resultante dos empréstimos denominados em uma moeda diferente da moeda funcional da entidade correspondente. Para proteger essa exposição, a subsidiária Natura Cosméticos firmou contratos derivativos (swaps) que protegem o valor principal das dívidas e seus respectivos fluxos de juros.

The Body Shop

Em razão das vendas internacionais e do custo do produto vendido denominado em diferentes moedas, a The Body Shop International se expõe a flutuações das principais moedas versus a libra esterlina. Para atenuar o risco da exposição cambial, a *The Body Shop International* adota uma abordagem conservadora de proteger antes do final do ano uma parcela significativa das exposições de câmbio para o ano seguinte, por meio de compras do tipo "forward" ou contratos de vendas. A exposição do câmbio estrangeiro é identificada para o ano seguinte na base dos orçamentos operacionais de cada subsidiária, entretanto uma proporção substancial de nossa exposição de câmbio está ligada a The Body Shop International. Essas exigências são regularmente revisadas durante o ano letivo. A The Body Shop International Limited é a companhia financeira da The Body Shop International e oferece o financiamento interempresarial de capital de giro a todas as subsidiárias em suas moedas locais. A The Body Shop International protege o risco cambial proveniente do uso de swaps cambiais negociados com contrapartes financeiras externas.

Avon

A Avon tem um programa de gestão de risco financeiro para reduzir os potenciais efeitos negativos de mudanças no câmbio e pode reduzir sua exposição a flutuações em valor justo ou fluxos de caixa associados a mudanças em taxas de câmbio ao criar posições de compensação, incluindo por meio do uso de instrumentos financeiros derivativos. A Avon pode utilizar instrumentos sensíveis a taxa de câmbio para proteger uma parcela de suas transações existentes e previstas, e espera-se que qualquer perda em valor para os instrumentos de hedge em geral seja compensada por mudanças no valor da transação subjacente. A Avon não celebra instrumentos financeiros derivativos para fins de negócio ou de especulação.

Taxa de juros

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos. 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 prazos 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 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.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Outros fatores

Além disso, nossos resultados das operações foram influenciados e continuarão sendo pelos seguintes fatores principais:

- aquisições, parcerias e reestruturações societárias;
- demanda de cosméticos;
- sazonalidade;
- transações de hedge (conforme discutido em “Discussão e Análise da Administração da Situação Financeira e Resultados Operacionais da Natura &Co - Divulgações Quantitativas e Qualitativas sobre Risco de Mercado”);
- barreiras comerciais na América do Norte, Europa e outros mercados;
- o índice de crescimento do PIB nos países onde operamos, que podem afetar a demanda de nossos serviços e, conseqüentemente, nossos volumes e vendas distribuídos;
- as políticas tributárias adotadas pelos governos dos países em que operamos;
- regulamentos comerciais estrangeiros; e
- desenvolvimentos relacionados à pandemia da COVID-19 no Brasil e globalmente (consulte “Fatores de Risco - Riscos Relacionados aos Nossos Negócios e Setores em que Operamos – Nossos negócios, operações e resultados podem ser afetados negativamente pela COVID-19” e “Negócio - História e Desenvolvimento da Companhia - Eventos Recentes”).

(ii) variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços

A Diretoria comentou estas informações no item 10.2.a.

(iii) impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no nosso resultado operacional e financeiro

A Diretoria comentou estas informações no item 10.2.a.

10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs

10.3 – Eventos Com Efeitos Relevantes, Ocorridos E Esperados, Nas Demonstrações Financeiras

a) introdução ou alienação de segmento operacional

Não houve introdução ou alienação de segmento operacional durante o período encerrado em 31 de dezembro de 2020 e no exercício encerrado em 31 de dezembro 2019 e 31 de dezembro de 2018.

Durante o primeiro trimestre de 2020, e como resultado da aquisição da Avon, começamos a administrar nossas operações com base nos quatro seguintes segmentos operacionais:

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

(1) da constituição, aquisição ou alienação de participação societária

A Companhia foi constituída em 21 de janeiro de 2019, com o objetivo de deter participações em outras empresas. A Companhia foi adquirida como parte de um processo de reestruturação societária iniciado pela Natura Cosméticos, com o objetivo de adquirir a Avon por meio de um processo de reestruturação e incorporação entre a Avon e a Companhia, resultando em uma combinação de negócios e das bases acionárias.

Em 13 de novembro de 2019, os acionistas controladores da Natura Cosméticos contribuíram para a Natura &Co Holding, em aumento de capital, ações correspondentes a aproximadamente 57,3% do capital da Natura Cosméticos e, em 17 de dezembro de 2019, foi consumada a incorporação, pela Natura &Co Holding, de todas as ações da Natura Cosméticos detidas pelos acionistas não controladores e não já anteriormente detidas pela Natura &Co Holding. Assim a Natura Cosméticos tornou-se uma subsidiária integral da Natura &Co Holding, concluindo a reestruturação societária realizada em preparação para a Transação.

(i) reestruturação societária para adquirir o controle da Avon

Em 22 de maio de 2019, foi celebrado um acordo entre Avon, a Natura Cosméticos e a Companhia e outras sociedades sem operação (*shell companies*), constituídas em Delaware com o propósito de servir como veículos da transação de troca de ações (*all-share merger*), que resultou na combinação dos negócios, operações e das bases acionárias da Natura e da Avon, por meio da Companhia.

Desta forma, em dezembro de 2019, Natura Cosméticos tornou-se uma subsidiária integral da Companhia, através do aumento de capital na Companhia por meio da contribuição das ações da Natura Cosméticos detidas por seus então controladores, ao capital social da Companhia e da incorporação de ações do *free float* de emissão da Natura Cosméticos, pela Companhia.

Em 3 de janeiro de 2020, após o cumprimento das condições precedentes para a combinação de negócios entre Natura e Avon, foi concluída a incorporação das outras sociedades sem operação que, neste momento, detinham a Avon, pela Companhia, de forma que tanto a Natura Cosméticos quanto a Avon tornaram-se subsidiárias integrais da Companhia.

10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs

Após a conclusão da aquisição da Avon, foi confirmada a relação de troca de 0,6 ações ordinárias de emissão da Companhia ou 0,3 *American Depositary Receipts* da Companhia (sendo que cada "ADR" representa 2 ações ordinárias da Companhia), a critério de cada acionista, em substituição a cada 1 (uma) ação ordinária de emissão da Avon detida pelos então acionistas da Avon imediatamente antes da combinação de negócios entre Natura e Avon.

b) dos eventos ou operações não usuais

Eventos e operações não usuais relevantes foram reportados nas seções "3.3. Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras de encerramento do exercício social" e "3.9 Outras informações Relevantes" deste Formulário de Referência.

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases**10.4 - Mudanças Significativas Nas Práticas Contábeis – Ressalvas e Ênfases No Parecer do Auditor****a) mudanças significativas nas práticas contábeis**

Novos Padrões, Interpretações e Aditamentos Adotados em 2020

Alterações à CPC 15 (R1) / 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.

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.

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.

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.

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

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\$ 58,7 na demonstração de resultado da Companhia e suas controladas.

Novos Padrões, Interpretações e Aditamentos Adotados em 2019

CPC 06(R2) / IFRS 16 – Arrendamentos

A Companhia aplicou o CPC 06 (R2) / IFRS 16, a nova norma contábil de Arrendamentos, para substituir o CPC 06(R1) / IAS 17 – Arrendamentos. Esta norma introduz um único modelo contábil do arrendatário e exige que o arrendatário reconheça ativos e passivos para todos os arrendamentos com prazo superior a 12 meses, a menos que o ativo subjacente seja de baixo valor. O arrendatário é obrigado a reconhecer um ativo de direito de uso que representa seu direito de usar o ativo subjacente, e um passivo de passivo de arrendamento que representa sua obrigação de efetuar pagamentos de passivo de arrendamento. Esta norma transporta substancialmente os requisitos contábeis do arrendador do CPC 06(R1) / IAS 17, exigindo divulgações aprimoradas pelos arrendadores.

Adotamos o CPC 06(R1) / IFRS 16 a partir de sua data efetiva em 1º de janeiro de 2019. Para contratos de arrendamento que atendem aos critérios de reconhecimento do CPC 06(R1) / IFRS 16, reconhecemos ativos de direitos de uso na contrapartida de um passivo de arrendamento no montante de R\$ 1.949,7 milhões em 1 de janeiro de 2019, usando o método de transição retrospectiva modificada simplificada. Para mais informações, consulte a nota 3.29 de nossas demonstrações financeiras consolidadas auditadas de 31 de dezembro de 2019.

ICPC 22 / IFRIC 23 – Incerteza sobre Tratamento de Tributos sobre o Lucro

O ICPC 22 / IFRIC 23, esclarece como aplicar os requisitos de reconhecimento e mensuração do CPC 32 – Tributos sobre o Lucro (IAS 12 – Income Taxes) quando houver incerteza sobre os tratamentos de imposto de renda. Nessas circunstâncias, a entidade deve reconhecer e mensurar o seu ativo ou passivo fiscal, corrente ou diferido, aplicando os requisitos do CPC 32 / IAS 12 com base no lucro tributável (perda fiscal), nas bases fiscais, nas perdas fiscais não utilizadas, nos créditos fiscais não utilizados e nas alíquotas fiscais, determinados com base nesta interpretação. Essa interpretação entrou em vigor nos períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2019 e não teve um impacto significativo nas demonstrações financeiras da Companhia.

Novos Padrões, Interpretações e Aditamentos Adotados em 2018

CPC 47 / IFRS 15 – Receita de Contrato com Cliente

O CPC 47 / IFRS 15 foi emitido em maio de 2014 e alterado em abril de 2016. O CPC 47 / IFRS 15 afeta todas as entidades que firmam contratos com clientes, a menos que tais contratos se enquadrem no escopo de determinados padrões diferentes, como contratos de seguro, instrumentos financeiros ou contratos de arrendamento. O CPC 47 / IFRS 15 substitui as exigências de reconhecimento de receita de acordo com o CPC 30 (R1) / IAS 18, Receita, IFRIC 13, Programa de Fidelidade do Cliente, e a maioria de outras orientações específicas do setor. O padrão contém um modelo único que se aplica a contratos com clientes e duas abordagens para reconhecer a receita: tanto no momento como ao

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

longo do tempo. O padrão fornece uma análise de transações em cinco etapas com base em contrato para determinar a hipótese, o valor e o tempo em que a receita será reconhecida. Novas estimativas e limites do padrão foram introduzidas, podendo afetar o tempo para que a receita seja reconhecida.

Adotamos o CPC 47 / IFRS 15 em 1º de janeiro de 2018 com o uso de um método de efeito cumulativo. Essa adoção resultou em um reconhecimento de receita diferida em relação ao nosso programa de fidelidade (campanha de pontos) e um reconhecimento de desempenho de programas e eventos, além de uma reclassificação de penalidades e cobranças adicionais para pagamentos atrasados de despesas operacionais para receita líquida, consideradas variáveis. Esses efeitos afetaram positivamente nossa receita líquida, afetaram negativamente nossas despesas operacionais e afetaram positivamente nossos resultados financeiros no valor de R\$ 171,4 milhões, R\$ 177,8 milhões e R\$ 6,5 milhões, respectivamente, no exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2018.

CPC 48 / IFRS 9 - Instrumentos Financeiros

O CPC 48 / IFRS 9 apresenta a classificação e mensuração de instrumentos financeiros. O CPC 48 / IFRS 9 usa uma abordagem única para determinar se um ativo financeiro é mensurado pelo custo amortizado ou pelo valor justo, e essa abordagem substitui os requisitos anteriores do CPC 38/ IAS 39 - *Instrumentos Financeiros - Reconhecimento e Mensuração*. A abordagem do CPC 48 / IFRS 9 baseia-se em como uma entidade gerencia seus ativos financeiros (ou seja, modelo de negócios) e as características contratuais do fluxo de caixa desses ativos financeiros. O CPC 48 / IFRS 9 também altera os critérios de redução ao valor recuperável, introduzindo um novo modelo esperado de perda de crédito para calcular a perda no valor recuperável de ativos e compromissos financeiros para conceder crédito. Além disso, o CPC 48 / IFRS 9 inclui novos requisitos de contabilidade de *hedge* que alinham a contabilidade de *hedge* com o gerenciamento de riscos.

Esses novos requisitos não alteram fundamentalmente os tipos de relacionamentos de *hedge* ou o requisito de medir e reconhecer a ineficácia, mas permitem que mais estratégias de *hedge* sejam usadas para o gerenciamento de riscos para se qualificar para a contabilidade de *hedge* e para mais julgamento da administração na avaliação da eficácia desses relacionamentos de *hedge*. Divulgações estendidas com relação à atividade de gerenciamento de risco para aqueles que optarem por aplicar os novos requisitos de contabilidade de *hedge* também serão exigidas sob o novo padrão.

Adotamos o CPC 48 / IFRS 9 com a data de aplicação inicial de 1º de janeiro de 2018. A adoção dos requisitos de perda de crédito esperados do CPC 48 / IFRS 9 não teve um impacto material em nossas demonstrações financeiras consolidadas.

A adoção da classificação e mensuração dos requisitos de instrumentos financeiros do CPC 48 / IFRS 9 teve um impacto na classificação de caixa e equivalentes de caixa como valor justo por meio do resultado e de Certificados de Depósitos Bancários como custo amortizado.

Deve-se observar que as informações financeiras individuais e consolidadas no e referente ao exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2017 não refletem a adoção do CPC 47 / IFRS 15 - Receita de Contratos com Clientes e do CPC 48 / IFRS 9 - Instrumentos Financeiros com início em 1º de janeiro de 2018.

CPC 42 / IAS 29 - Contabilidade em Economia Hiperinflacionária

A partir de julho de 2018, a Argentina passou a ser considerada uma economia hiperinflacionária e o CPC 42 - Contabilidade em Economia Hiperinflacionária (IAS 29 - *Financial Reporting in Hyperinflationary Economies*), os ativos e passivos não monetários, os itens do patrimônio líquido e a demonstração do resultado da controlada Natura Cosméticos S.A. Argentina ("Natura Argentina"), cuja moeda funcional é o peso argentino, estão sendo atualizados de maneira que seus valores estejam demonstrados na unidade monetária de mensuração na data de encerramento do período, que considera os efeitos medidos pelo Índice de Preços do Consumidor ("IPC") da Argentina a partir de 1 de janeiro de 2017 e Índice Interno de Preços por Atacado ("IPIM") da Argentina até 31 de dezembro de 2016. Como consequência, conforme exigência do CPC 42 / IAS 29, os resultados das operações

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

da controlada Natura Argentina devem ser divulgados como se fossem altamente inflacionárias a partir de 1 de janeiro de 2018 (início do exercício quando foi identificada a existência de hiperinflação).

Além disso, itens não monetários e balanços de demonstrações de resultados foram restabelecidos para refletir os termos da unidade de avaliação no final do exercício reportado. Os balanços foram calculados com a aplicação de alterações sobre o índice, desde a data inicial do reconhecimento até a data da declaração.

A conversão dos balanços patrimoniais no valor em reais se baseou no índice de fechamento do período de apresentação.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2020, a aplicação do CPC 42 (IAS 29) resultou em: (i) um impacto negativo no resultado financeiro de R\$ 20,6 milhões (R\$ 13,9 milhões em 31 de dezembro 2019); e (ii) um impacto negativo no lucro líquido do exercício de R\$ 106,2 milhões (R\$ 68,9 milhões 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\$ 32,1 milhões (R\$ 17,7 milhões em 31 de dezembro de 2019).

No exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, a aplicação do CPC 42 / IAS 29 resultou em: (i) um impacto negativo sobre a receita financeira (despesas) de R\$ 13,9 milhões (R\$ 25,1 milhões em 31 de dezembro de 2018); e (ii) um impacto negativo de R\$ 68,9 milhões (R\$ 64,3 milhões em 31 de dezembro de 2018) na receita líquida do exercício fiscal.

A conversão da demonstração do resultado pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício, ao invés da taxa de câmbio média mensal, resultou em um impacto positivo em outros resultados abrangentes no exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2019 de R\$ 17,7 milhões (R\$ 19,1 em 31 de dezembro de 2018).

Para mais informações, consulte a nota 3.3.1 de nossa demonstração financeira individual e consolidada para o ano encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Novas Normas Contábeis Emitidas mas Ainda Não em Vigor

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 (correlato ao CPC 26 (R1)), 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.

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 (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.

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

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.

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.

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

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

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.

a) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Os impactos sob as demonstrações financeiras estão descritos no item 10.4.b acima.

b) ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor

Os auditores independentes emitiram relatório do auditor sem ressalvas ou ênfases nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

10.5 - Políticas contábeis críticas

A elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas requer da Administração certos julgamentos e o uso de premissas e estimativas baseadas na experiência e em outros fatores considerados relevantes, que afetam os valores de ativos e passivos e que podem apresentar resultados divergentes dos resultados efetivos.

As áreas que requerem maior nível de julgamento e possuem maior complexidade, bem como as áreas nas quais premissas e estimativas são significativas para as demonstrações financeiras, estão divulgadas a seguir:

Imposto de renda, contribuição social e outros impostos

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.

A Companhia tem R\$ 13.369,2 (R\$ 880,5 em 2019) de prejuízos fiscais a compensar. Esses prejuízos referem-se a controladas que têm histórico de prejuízos, 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.

Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Companhia e suas controladas são parte em diversos processos judiciais e administrativos. Provisões são constituídas para os riscos tributários, cíveis e trabalhistas referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis, 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.

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. 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.

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

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

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.

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.

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 fatores 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.

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.

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.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas*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.

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.

10. Comentários dos diretores / 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs**10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras**

- a) os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items), tais como: (i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos; (ii) carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos; (iii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços; (iv) contratos de construção não terminada; e (v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Contratos de fornecimento de insumos

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

- Contratos iniciados em 2019 e vigentes até 2022, com o valor de Megawatts/h entre R\$ 155 e R\$ 305.
- Contratos iniciados em 2020 e vigentes até 2022, com o valor de Megawatts/h entre R\$ 204 e R\$ 238.

Os valores estão demonstrados por meio das estimativas de consumo de energia de acordo com o prazo de vigência dos contratos, cujos preços estão baseados nos volumes, também estimados, resultantes das operações contínuas da controlada.

Os pagamentos totais mínimos de fornecimento, mensurados a valor nominal, segundo os contratos, são:

<i>(Em milhões de R\$)</i>	2020	2019	2018
Até um ano	1.413,9	17,9	1,3
De um a cinco anos	886,0	13,2	4,9
Total	2.229,9	31,1	6,2

b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não existem outros itens relevantes que não estejam evidenciados em nossas demonstrações financeiras.

10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados**10.7 - Comentários sobre itens não evidenciados nas demonstrações financeiras**

- A) como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor**

Com exceção dos itens reportados no item 10.6.a. acima, a Companhia não espera outros impactos materiais nas suas demonstrações financeiras.

- B) natureza e o propósito da operação**

A natureza dos compromissos “off-balance” está descrita no item 10.6.a acima.

- C) natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação**

A natureza dos compromissos “off-balance” está descrita no item 10.6.a acima.

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

10.8 - Plano de Negócios

- a) investimentos, incluindo: (i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos; (ii) fontes de financiamento dos investimentos; e

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Investimentos

As atividades operacionais da Companhia requerem investimentos regulares de capital, particularmente no que diz respeito ao desenvolvimento de sua infraestrutura e à aquisição de suprimentos, como software, máquinas, ferramentas, veículos e modelos industriais.

A tabela a seguir apresenta adições aos ativos imobilizados e intangíveis nos exercícios indicados:

	Referente ao Exercício Social encerrado em 31 de dezembro		
	2020	2019	2018
	(em milhões de R\$)		
Software	82,7	83,1	190,0
Máquinas e Acessórios	20,1	9,6	11,2
Veículos	14,6	12,5	25,2
Edifícios e Instalações	46,7	49,2	38,0
Moldes ⁽ⁱ⁾	1,2	1,5	0,1
Equipamentos de informática	27,3	22,0	24,5
Móveis e utensílios	32,5	40,1	34,9
Projetos em andamento	440,2	204,1	157,8
Outros investimentos	187,8	145,8	10,2
Total de aquisições de imobilizado e intangível	853,1	567,9	491,9

- (i) Refere-se a moldes de aço ou modelos especialmente fabricados pelos nossos fornecedores, utilizados na produção de garrafas e embalagens plásticas para nossos produtos. Detemos a propriedade de tais moldes.

No exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2020, as aquisições de ativos imobilizados e ativos intangíveis totalizaram R\$ 853,1 milhões comparado a R\$ 567,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, representando um aumento de 50,2%. Nosso programa de dispêndio de capital está atualmente focado em infraestrutura de TI, tecnologia para vendas *e-commerce* e social *selling*, bem como inovação de produto, projetos que visam aumentar eficiência operacional e produtividade.

No exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2019, aquisições de ativos imobilizados e ativos intangíveis totalizaram R\$ 567,9 milhões, comparado a R\$ 491,9 milhões no exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de 15,5%. Esse aumento se deu principalmente a investimentos feitos em diversas áreas, incluindo um novo centro de distribuição no México, investimentos em tecnologia digital e instalações de pesquisa e desenvolvimento, abertura de novas lojas e iniciativas para aumentar a eficiência operacional e a produtividade.

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

Real versus Orçado

A tabela a seguir apresenta os valores orçados para CAPEX comparados com o realizado nos exercícios indicados:

CAPEX (em milhões de R\$)	2020	2019	2018
Orçado	854,0	637,0	585,7
Realizado	853,1	567,9	491,9

Atualmente, o programa de investimentos da Natura Cosméticos está focado na abertura e reforma de lojas existentes, tecnologia digital, inovação de produtos e projetos que visam aumentar a eficiência e produtividade operacional da Natura Cosméticos.

Orçamento para 2021

O orçamento de capital previsto para a Companhia para o ano de 2021 é de R\$ 1.935,5 milhões, que fará frente aos investimentos necessários para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia. Este valor compreende o orçamento de capital da subsidiária Natura Cosméticos, aprovado em Assembleia Geral Ordinária desta controlada.

- b) desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor**

Não se aplica

- c) novos produtos e serviços, indicando: (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas; (ii) montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços; (iii) projetos em desenvolvimento já divulgados; (iv) montantes totais gastos pelo emissor no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.**

A Companhia possui um plano de lançamentos de novos produtos que estão alinhados com as tendências do mercado. Em 2018 a Companhia investiu R\$ 102,4 milhões, em 2019 houve um investimento de R\$ 109,3 milhões e em 2020 foram investidos R\$ 508,8 milhões em pesquisa de desenvolvimento de novos produtos. Estes investimentos têm sido consistentes ao longo dos últimos anos.

10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante

10.9 - Outros fatores com influência relevante

Não existem outros fatores com influência relevante não divulgados nas demais seções do item 10.