

Índice

5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	7
5.3 - Descrição - Controles Internos	10
5.4 - Programa de Integridade	12
5.5 - Alterações significativas	18
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	19

10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	20
10.2 - Resultado operacional e financeiro	49
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	55
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	57
10.5 - Políticas contábeis críticas	63
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	66
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	67
10.8 - Plano de Negócios	68
10.9 - Outros fatores com influência relevante	70

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, aprovada em 17 de julho de 2019 e posteriormente alterada em 14 de dezembro de 2021 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 Política de Gerenciamento de Riscos tem por objetivo estabelecer diretrizes padrão e definir princípios, papéis e responsabilidades relativamente às práticas de Gestão de Riscos Empresariais (“ERM”), apoiando os processos de tomada de decisão e fornecendo conhecimentos relevantes tendo em conta o equilíbrio entre o risco e o desempenho.

A Política de Gerenciamento de Riscos aplica-se a todas as entidades do nosso grupo, incluindo, para evitar dúvidas, todas as subsidiárias da Aesop, The Body Shop, Natura Cosméticos e Avon, independentemente do país de constituição, registro ou localização do escritório.

A nossa abordagem metodológica ERM baseia-se no quadro integrado sugerido pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e nas diretrizes definidas na ISO 31000 para a Gestão do Risco, observando também os conceitos estabelecidos no Modelo de Três Linhas, desenvolvido pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*).

O Modelo de Três Linhas do IIA garante a segregação entre a responsabilidade direta: (i) decisões de risco (“Primeira Linha”); (ii) supervisão independente sobre decisões de risco juntamente com definições para o quadro de Gestão de Risco (“Segunda Linha”); e (iii) garantia independente sobre a eficácia da Gestão de Risco, controle e processos de governação (“Terceira Linha”).

A Primeira Linha é responsável pela execução diária da estratégia e propriedade do risco, e é formada pelas áreas de negócio, incluindo filiais e empresas controladas. A Segunda Linha é formada por áreas independentes como a Gestão de Riscos e Controles Internos, Conformidade, Regulamentação e Segurança da Informação, que fornecem instrumentos para os gestores da Primeira Linha gerirem eficazmente os riscos de forma preventiva. A Terceira Linha é formada pela Auditoria Interna, trabalhando de forma independente para verificar a eficácia do modelo de forma detectiva.

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

A nossa metodologia ERM é um processo contínuo que engloba quatro etapas principais:

- (i) identificação e análise: é um processo interativo que contempla a verificação de fatores internos e externos que contribuem para o debate de eventos que podem afetar o âmbito dos objetivos empresariais a curto, médio e longo prazo, de forma preventiva, durante a tomada de decisão, bem como avaliar as suas implicações;
- (ii) avaliação: as avaliações de risco analisarão o impacto potencial e a probabilidade de uma materialização, o que definirá o nível de exposição ao risco;
- (iii) resposta: a resposta refere-se à estratégia de resposta aos riscos, ou à forma como optaremos por lidar com os riscos; e
- (iv) monitoramento: o monitoramento e a análise crítica consistem nos processos de verificação, supervisão, observação crítica e implantação de melhorias a partir da identificação de mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

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

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.

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 trabalhem 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

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

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

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 em sílico, em vitro e em 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

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

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.

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

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

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.

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 a filosofia de gestão do risco da organização de acordo com a missão, valores e princípios estabelecidos; (ii) definir os níveis de apetite ao risco do Grupo com base nos objetivos empresariais de curto, médio e longo prazo; (iii) revisar e aprovar as definições gerais das estratégias de gestão do risco, incluindo a Política de Gerenciamento de Riscos; (iv) monitorar os alinhamentos críticos: estratégia, riscos, controles, conformidade, incentivos e pessoas; e (v) tomar conhecimento e avaliar periodicamente se os processos de gestão do risco, incluindo os riscos priorizados, permitem ao Conselho de Administração atingir os seus objetivos de supervisão do risco; bem como, se necessário, recomendar alterações.
- *Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.* O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças é responsável, entre outras coisas, por (i) supervisionar a adequação dos processos relacionados com a gestão de riscos e com o sistema de controle interno, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, (ii) apoiar os gestores na formulação de conceitos e metodologias utilizadas na gestão do risco corporativo, bem como do Mapa de Risco e da régua de risco, que os classifica de acordo com a gravidade dos seus potenciais impactos, (iii) avaliar e monitorar a nossa exposição ao risco; (iv) acompanhar a evolução da gestão dos riscos identificados, bem como a conformidade com a legislação, políticas, regras e procedimentos aplicáveis do Grupo, e a eficácia dos controles e das ações de resposta abordadas; (v) avaliar a adequação dos recursos humanos e financeiros atribuídos ao processo de gestão de riscos corporativos do Grupo; e (vi) manter o Conselho de Administração devidamente informado sobre a eficácia dos processos de gestão dos riscos, incluindo os riscos priorizados, bem como, sempre que necessário, recomendar alterações aos conceitos e aos níveis de apetite pelo risco.
- *Liderança Executiva (Grupo e Unidades de Negócio).* Nossa liderança executiva é responsável, entre outras coisas, por (i) submeter ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças e ao Conselho de Administração a aprovação das diretrizes gerais para a gestão de riscos e os limites de exposição; (ii) avaliar o desempenho do processo de gerenciamento de riscos; (iii) garantir os recursos necessários à operacionalização das diretrizes gerais para o gerenciamento de riscos; (iv) validar as revisões periódicas do mapeamento dos riscos com impacto nas estratégias do Grupo; e (v) acompanhar o comportamento das exposições dos riscos prioritários.
- *Principal Executivo (Grupo e Unidades de Negócios).* O Principal Executivo do Grupo e das Unidades de Negócios é responsável, entre outras coisas, por promover a integração da gestão de riscos e dos ciclos de revisão e construção do plano estratégico do Grupo e das Unidades de Negócios.
- *Área de Auditoria Interna.* A área de auditoria interna é responsável, entre outras coisas, por (i) avaliar e rever a eficácia e eficiência das transações e das informações por elas produzidas e proteger nossos bens, assegurando o cumprimento de leis, regulamentos e contratos; (ii) examinar o sistema de controles internos, fornecendo uma avaliação da sua eficácia à alta gerência; (iii) prestar aconselhamento ao Diretor Presidente do Grupo e ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, monitorando, examinando, avaliando, informando e recomendando melhorias para o ambiente interno e eficácia do processo de gestão de riscos; (iv) identificação e indicação

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

dos riscos que possam não ter sido mapeados pela organização, através de uma avaliação independente do ambiente dos controles internos; e (v) avaliar a qualidade e eficácia dos processos de gestão dos nossos riscos, monitorar periodicamente as ações de mitigação dos riscos e as fragilidades registradas nos relatórios de auditoria e alimentar o modelo de gestão dos riscos com informações.

- *Área de Gestão de Riscos e Controles Internos (Grupo e Unidades de Negócio).* A Área de Gestão de Riscos e Controles Internos assume várias responsabilidades relativamente à sua gestão de risco, controles internos, segurança da informação e estrutura de seguros. As suas principais responsabilidades são: (i) desenvolvimento e implementação da estratégia e metodologia de gestão de riscos empresariais em conformidade com as leis, regulamentos, políticas, regras, procedimentos internos e melhores práticas de gestão aplicáveis; (ii) em conjunto com a Segunda Linha e Terceira Linha, conciliar as análises de risco, impacto e probabilidade, de modo a que os mesmos conceitos de classificação de risco sejam utilizados em todas as atividades; (iii) manter a Política de Gerenciamento de Riscos e outros documentos complementares de risco atualizados (Mapa de Risco, etc.); (iv) promoção da cultura de gestão do risco na organização; (v) fornecer ferramentas para os proprietários de risco identificarem, analisarem, avaliarem o risco e darem o melhor conjunto de respostas adequadas e tempestiva; (vi) monitorar periodicamente os níveis de exposição aos riscos; (vii) relatar à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças os níveis de exposição potencial dos principais riscos; e (viii) monitoramento da implementação dos planos de ação dos proprietários do risco, sempre que aplicável, a fim de verificar a sua atenuação ou redução, comunicando à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.
- *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.
- *Proprietários de Risco.* Os proprietários de risco são responsáveis, entre outras coisas, por (i) identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos dos processos e negócios sob a sua responsabilidade, com base nos critérios estabelecidos pelo Grupo; (ii) definir e implementar ações atenuantes e práticas de gestão da exposição aos riscos; (iii) criação e atualização dos indicadores-chave utilizados para monitorar os riscos; (iv) assegurar o desempenho e eficácia dos controles internos existentes utilizados para mitigar os riscos; e (v) formalização de exposições ocasionais a riscos identificados devido ao monitoramento de transações que são desconhecidas da Administração.

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.

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>		
		Consolidado	
	2021	2020	2019
Derivativos "financeiros"	516.386	1.857.869	725.060
Derivativos "operacionais"	251	(11.092)	512
Total	516.637	1.846.777	725.572

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

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 possuam propósito especulativo.

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 gestão do risco da organização de acordo com a missão, valores e princípios estabelecidos; (ii) definir os níveis de apetite ao risco do Grupo com base nos objetivos empresariais de curto, médio e longo prazo; (iii) revisar e aprovar as definições gerais das estratégias de gestão do risco, incluindo a Política de Gerenciamento de Riscos; (iv) monitorar os alinhamentos críticos: estratégia, riscos, controles, conformidade, incentivos e pessoas; e (v) tomar conhecimento e avaliar periodicamente se os processos de gestão do risco, incluindo os riscos priorizados, permitem ao Conselho de Administração atingir os seus objetivos de supervisão do risco; bem como, se necessário, recomendar alterações.
- *Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.* O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças é responsável, entre outras coisas, por supervisionar a adequação dos processos relacionados com a gestão de riscos e com o sistema de controle interno, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração.

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

- *Liderança Executiva.* Nossa liderança executiva é responsável, entre outras coisas, por submeter ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças e ao Conselho de Administração a aprovação das diretrizes gerais para a gestão de riscos e os limites de exposição.
- *Principal Executivo do Grupo.* O Principal Executivo do Grupo é responsável, entre outras coisas, por promover a integração entre o ERM e os ciclos de revisão e construção do plano estratégico do Grupo e das Unidades de Negócios.
- *Área de Auditoria Interna.* A área de auditoria interna é responsável, entre outras coisas, por avaliar a qualidade e eficácia dos processos de gestão dos nossos riscos, monitorar periodicamente as ações de mitigação dos riscos e as fragilidades registradas nos relatórios de auditoria e alimentar o modelo de gestão dos riscos com informações.
- *Área de Gestão de Riscos e Controles Internos.* A Área de Gestão de Riscos e Controles Internos é responsável, entre outras coisas, por (i) desenvolvimento e implementação da estratégia e metodologia de gestão de riscos empresariais em conformidade com as leis, regulamentos, políticas, regras, procedimentos internos e melhores práticas de gestão aplicáveis; (ii) manter a Política de Gerenciamento de Riscos e outros documentos complementares de risco atualizados (Mapa de Risco, etc.); (iii) promoção da cultura de gestão do risco na organização; (iv) fornecer ferramentas para os proprietários de risco identificarem, analisarem, avaliarem o risco e darem o melhor conjunto de respostas adequadas e tempestiva; (v) monitorar periodicamente os níveis de exposição aos riscos; e (vi) relatar à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças os níveis de exposição potencial dos principais 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.
- *Proprietários de Risco.* Os proprietários de risco são responsáveis, entre outras coisas, por identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos dos processos e negócios sob a sua responsabilidade, com base nos critérios estabelecidos pelo Grupo.

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 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.

Sob a supervisão e com a participação de nossa Administração, incluindo o Principal Executivo do Grupo e Diretor Financeiro, avaliamos em 31 de dezembro de 2021, a eficácia do ambiente de controles internos sobre relatórios financeiros. As deficiências não remediadas no exercício de 2021, identificadas nos testes dos controles internos para fins de certificação *Sarbanes-Oxley* foram avaliadas (individualmente e no agregado) e, não foram identificadas deficiências significativas de controle ou fraquezas materiais.

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, realiza 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.

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

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

Em seu relatório circunstanciado referente aos trabalhos relativos a 31 de dezembro de 2021, os auditores independentes não identificaram qualquer deficiência significativa, mas apontaram outras deficiências em relação a:

- (i) falta de evidência formal de análises realizadas pelos responsáveis pelos controles;
- (ii) ausência de documentação adequada para assegurar a integridade e exatidão dos relatórios extraídos para execução dos controles (“IPE – *Information provided by Entity*”);
- (iii) revisão tempestiva dos controles;
- (iv) reconciliações de balanço e;
- (v) falhas na gestão dos acessos aos sistemas.

No ambiente de Controles Gerais de Tecnologia da Informação (“ITGC”) de nossa controlada, The Body Shop, foi produzido um plano de remediação para abordar os assuntos de 2020 com acompanhamento semanal das ações planejadas. Apesar do desafio de implementar SAP S/4 HANA, SAP GRC e projeto de transformação de TI durante 2021, uma melhoria significativa foi alcançada. Foi constituída uma equipe de Controles Internos dedicada ao cenário de ITGC com o objetivo de apoiar os gestores na mitigação dos riscos, aplicar sessões regulares de treinamento para melhorar a cultura de controle SOX e revisar e manter a matriz de riscos e controles. Como resultado, houve redução significativa no número geral de deficiências relatadas no ano anterior, incluindo a remediação da deficiência significativa de controle.

Realizamos procedimentos para confirmar que os principais riscos não se materializaram apesar das deficiências identificadas nos testes dos Auditores Externos e da Administração. Tal análise, reduz o risco geral de distorção relevante das demonstrações financeiras para um nível baixo.

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

A nossa Administração e nossas subsidiárias fizeram uma avaliação de todos os aspectos identificados pelos auditores independentes, com objetivo de adotar medidas corretivas. Até o momento alguns pontos já foram remediados e outros estão em andamento conforme data de remediação definida pela gestão. Estão previstas ações como: treinamento para os responsáveis pela execução dos controles, evolução contínua das matrizes de riscos e controles, implementação de ferramenta Global de Gestão de Riscos e Controles Internos, entre outras. O status das remediações é reportado em reuniões do Comitê de Auditoria.

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 nova Política Global Anticorrupção, cuja atualização aconteceu em Set/2021, a Política 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 os colaboradores 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 2020-2021, reconhecimento público concedido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, e também no reconhecimento pela 12ª vez como uma das empresas mais éticas do mundo segundo avaliação do Ethisphere Institute ("*2021 World's Most Ethical Companies*"), agora já como Natura &Co.

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 Procedimentos relativos à Ética e Integridade

- Código de Conduta: Em 20 de dezembro de 2019, foi aprovado pelo Comitê de Auditoria o Código de Conduta, o qual passa a ser aplicável a todos os colaboradores e administradores das empresas pertencentes a Natura &Co LATAM, TBS e AESOP, incluindo diretores e membros do conselho. A revisão do Código de Conduta é anual e aprovada pelo 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.

Política Global Anticorrupção: Em 2011, implementamos a Política Anticorrupção e Suborno, aprovada então pela Diretoria de Finanças, e que 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

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

um agente público; ou (ii) interfiram, cometam fraude ou frustrem qualquer licitação pública ou contrato resultante de uma licitação pública. Em 2021, foi realizada a última revisão da referida política pela Vice-Presidência Jurídica e de Ética & Compliance, a qual desde setembro de 2021 se aplica indistintamente a todas as unidades de negócio do grupo Natura &Co, tendo sido apresentada e aprovada pelo Comitê de Auditoria naquele mesmo ano. Importante inovação trazida nessa nova revisão, foi a implementação, na Natura, de um processo automatizado de aprovação de doações, bem como de brindes, presentes e entretenimentos a oficiais do governo, que devem, obrigatoriamente, ter a aprovação prévia da área de Ética e Compliance.

- 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 de Conflito de Interesses: Em 2019, a Política de Conflito de Interesses foi aprovada pelo Comitê de Auditoria. Seu principal escopo é garantir que os colaboradores da Natura, TBS e Aesop compreendam suas obrigações de proteger e sempre agir de acordo com os melhores interesses 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 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 é feito pelo time global de Ética & Compliance, responsável pelas investigações de maneira confidencial e imparcial, garantindo também a consistência nas investigações e remediações. 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, aplicado a todos os colaboradores das empresas do Grupo, inclusive diretores e membros do conselho. Além disso, o Departamento também (i) cumpre agenda anual de treinamentos específicos sobre temas variados, como “Política Global Anticorrupção”, “Integridade Para um Mundo Melhor”, “Privacidade de Dados” e outros, os quais podem ou não ser destinados a um público específico que tenha necessidade de aprofundamento, e ainda (ii) possui pauta anual de comunicação interna (newsletters, banners, lembretes, vídeos etc.), onde trata dos principais temas relacionados ao Código de Conduta, bem como de treinamento e comunicações focados nas tendências identificadas no canal de denúncias.

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

- Avaliação de Risco: Avaliação de risco de todo o Grupo realizada por meio do Plano de Monitoramento e Avaliação de E&C c. O escopo das avaliações de risco e monitoramentos incluem 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 uma Área de Gestão de Riscos e Controles Internos para mapeamento dos riscos, elaboração dos controles internos para mitigação destes e execução de testes para verificação da efetividade dos controles.
- Auditoria Interna: Contamos, também, com uma Diretoria de Auditoria Interna, subordinada ao 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 Ética & Compliance Regionais, 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 (Treinamento e Comunicação, Investigações, Monitoramento e avaliação de riscos, privacidade de dados, anticorrupção e sanções comerciais).

O time de Ética & Compliance propôs a criação de um Comitê de Controles e Risco do Grupo (GRC), formado pelas funções centrais de controles e risco (Compliance, Auditoria e Riscos e Controles Internos), que são representadas pelos seus respectivos líderes para garantir uma abordagem integrada. O GRC se reúne quinzenalmente e é o Comitê gestor do plano de integração de E&C.

A nossa Vice-Presidência Global de Ética & Compliance tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global, políticas internas e leis a elas 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 em que são discutidos os principais temas relacionadas à cultura de ética e integridade da empresa, incluindo as tendências reportadas no canal de denúncia; e (vii) reportar as tendências do canal de denúncias ao Comitê de Auditoria.

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

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

O Comitê de Ética 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

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

apoiar iniciativas da equipe de E&C para reforçar a Cultura de Compliance da organização (e.g. treinamentos, comunicações, etc.); (iv) analisar as divulgações anuais sobre possíveis conflitos de interesse reais ou aparentes feitos durante o treinamento do Código de Conduta; (v) apoiar o processo de investigação para suspeitas de violação ao Código de Conduta mais críticas (i.e., grades 1 e 2) por meio do alinhamento quanto ao processo de investigação, deliberações e medidas disciplinares aplicáveis; (vi) analisar tendências reportadas no canal de denúncia e assegurar que as causas raiz sejam endereçadas; (vii) avaliar e monitorar a eficiência do Programa de E&C.

O Comitê de Auditoria tem como finalidade, monitorar o programa de Ética e Compliance, partindo do diagnóstico trimestral das tendências do canal de denúncias apresentado pela nossa Vice-Presidência Global de Ética & Compliance e das iniciativas e/ou ações e medidas propostas 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 de controle 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, 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 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, 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 de um grupo específico dentro 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 de Fornecedores define que as consequências aplicáveis, que podem ser

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

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 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 Natura &Co é global e independente, administrada 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 denunciante 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.

Somente a equipe específica de E&C Global tem acesso ao sistema de relato da LEN onde todos os casos são recebidos. Consequentemente, 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 grade 3 e 4, ela não será relatada individualmente aos Comitês de Ética ou Auditoria, apenas eventuais tendências e os respectivos planos de ação. Reclamações classificadas como grade 1 ou 2 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 de um time técnico e global de dentro da área de Ética & Compliance. Dependendo da natureza da alegação, conforme definido por este time em linha com a

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

política, a investigação pode ser conduzida por um profissional de Recursos Humanos, Auditoria Interna, 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

Não há outras informações relevantes a serem divulgadas nesta seção 5 do 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 2021, 2020 e 2019 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.á.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 uma 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. 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;

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

- os resultados consolidados da Natura &Co Holding e da Natura &Co após a Reestruturação Societária;
- os ativos e passivos da Natura &Co a seu custo histórico; e
- 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 2021, 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.

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 2021, 2020 e 2019.

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

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.

a) 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, é suficiente 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 de 2021. Esse feito deve-se, principalmente, pela expansão de 18% das vendas digitais totais em 2021 em comparação com 2020, 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.

A Companhia está monitorando de perto a evolução da pandemia COVID-19 em todo o mundo. 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. Continuamos extremamente atentos à saúde e segurança de nossos funcionários, consultoras, representantes e clientes.

Detalhes adicionais sobre os resultados apurados pela Companhia ao final do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021 e 2020 (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 d		
	2021	2020	2019
Liquidez Corrente ⁽ⁱ⁾	1,3	1,2	1,3
Liquidez Geral ⁽ⁱⁱ⁾	0,8	0,8	0,7
(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 2021, as taxas de liquidez corrente e geral foram de 1,3 e 0,8, para 31 de dezembro de 2020 foram de 1,2 e 0,8, respectivamente. A Companhia possui R\$ 4.007,3 milhões de caixa e equivalentes de caixa em 31 de dezembro de 2021 e R\$ 1.978,8 milhões em títulos e valores mobiliários de curto prazo (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 em 31 de dezembro de 2020).

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

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 de 2021 ajudou a reverter o fluxo de caixa negativo no primeiro semestre do mesmo ano, apesar dos custos de aquisição da Avon e dos impactos da COVID-19. A geração de caixa, principalmente no quarto trimestre de 2021, 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.

Dívida líquida

	Em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2019
	(em milhões de R\$)		
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante).....	945,1	3.805,6	3.354,4
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante).....	11.771,8	10.017,3	7.432,0
Passivo de Arrendamento (passivo circulante).....	1.005,5	1.059,7	542,1
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante).....	2.542,3	2.798,8	1.975,5
Endividamento	16.264,7	17.681,4	13.304,0
Instrumentos financeiros derivativos (passivo circulante e não circulante).....	458,5	61,2	11,8
Passivo de Arrendamento (passivo circulante).....	(1.005,5)	(1.059,7)	(542,1)
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante).....	(2.542,3)	(2.798,8)	(1.975,5)
Dívida Bruta	13.175,3	13.884,1	10.798,2
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes	(6.022,9)	(8.358,4)	(5.546,8)
Dívida Líquida.....	7.152,4	5.525,7	5.251,4

b) 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		
	2021	2020	2019
	(em milhões de R\$, exceto percentuais)		
Patrimônio Líquido.....	28.566,7	27.387,1	3.362,3
Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento.....	16.264,7	17.681,4	13.303,9
Total da fonte de capital.....	44.831,4	45.068,5	16.666,2
Patrimônio Líquido ⁽ⁱ⁾	63,7%	60,8%	20,2%
Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento ⁽ⁱⁱ⁾	36,3%	39,2%	79,8%

(i) Patrimônio Líquido dividido pelo total da fonte de capital.

(ii) Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivo de arrendamento, dividido pelo total da fonte de capital.

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

Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2021, nosso patrimônio líquido totalizou R\$ 28.566,7 milhões, um aumento de R\$ 1.179,6 milhões comparado a R\$ 27.387,1 milhões em 31 de dezembro de 2020, devido principalmente lucro líquido gerado durante 2021.

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, subscrição de ações por nossos acionistas e à operação de follow-on de ações durante o exercício de 2020.

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

Em 31 de dezembro de 2021, os empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, totalizaram R\$ 16.264,7 milhões, uma redução de R\$ 1.416,7 milhões em comparação com R\$ 17.681,4 milhões em 31 de dezembro de 2020, principalmente (i) pelo pagamento antecipado de suas notas promissórias em R\$ 750,0 milhões; e (ii) liquidação de debêntures no valor total de R\$ 2.135,0 milhões. Esses fatores foram parcialmente compensados pelos recursos líquidos de nossa oferta de nossas notas vinculadas à sustentabilidade de 4,125% com vencimento em 2028 no valor principal agregado de US\$ 1.000,0 milhão.

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.

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

Em 31 de dezembro de 2021, nosso caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo totalizaram R\$ 5.986,0 milhões, uma redução de R\$ 2.356,3 milhões em comparação aos R\$ 8.342,2 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa redução se deve principalmente ao consumo de caixa pelas atividades de investimento e financiamento, associadas a aquisição de ativo imobilizado, intangível e direitos de uso, bem como ao aumento do volume de empréstimos financiamentos e debêntures amortizadas em 2021. O caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários no ativo circulante representaram 9,9% de total de ativo em 31 de dezembro de 2021, em comparação a 13,8% em 31 de dezembro de 2020.

Em 31 de dezembro de 2020, nosso caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo totalizaram R\$ 8.342,2 milhões, um aumento de R\$ 2.802,9 milhões em comparação aos 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.

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

c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2021, 2020 e 2019, 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 demonstra a capacidade da Companhia de liquidação de seus compromissos de curto prazo:

<u>Índice de Liquidez</u>			
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			
Indicador	2021	2020	2019
Liquidez Corrente ⁽ⁱ⁾	1,3	1,2	1,3
Liquidez Geral ⁽ⁱⁱ⁾	0,8	0,8	0,7
(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.			

Os índices de liquidez corrente (representado pelo ativo circulante dividido pelo passivo circulante) e de liquidez geral (representado pelo total do ativo dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante) da Companhia em 31 de dezembro de 2021 eram de 1,3 e 0,8, respectivamente, em 31 de dezembro de 2020 eram de 1,2 e 0,8, respectivamente, e em 31 de dezembro de 2019 eram de 1,3 e 0,7, respectivamente.

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.

d) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas pela Companhia

Conforme apresentado na nota 19 às nossas demonstrações financeiras individuais e consolidadas do exercício social de 31 de dezembro de 2021, a The Body Shop tinha, em 31 de dezembro de 2021, uma linha de crédito de até £100 milhões (£70 milhões em 31 de dezembro de 2020), 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 The Body Shop até 31 de dezembro de 2021 e 2020, respectivamente, para reforço de capital de giro e liquidez, com pagamento de juros anuais de Libor + 2,9% a.a.

A Companhia também utilizou linhas de crédito, não garantidas, totalizando cerca de US\$ 100 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).

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

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

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

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.

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.

f) níveis de endividamento e características das dívidas

(i) contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Captamos recursos para financiar nossas necessidades de capital de giro, nossos investimentos em ativo imobilizado, bem como para financiar custos relacionados à aquisição da Avon e The Body Shop. Na data deste relatório anual, nossos empréstimos e financiamentos consistem principalmente em emissões de debêntures e títulos, nos termos da Lei nº 4.131, arrendamento mercantil financeiro, debêntures e BNDES.

Em 31 de dezembro de 2021, os empréstimos, financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, totalizaram R\$ 16.264,7 milhões, dos quais R\$ 1.950,6 milhões eram circulantes e R\$ 14.314,1 milhões eram não circulantes.

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.

A tabela abaixo apresenta os vencimentos de nossas dívidas consolidadas não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, em 31 de dezembro de 2021:

Em 31 de dezembro de 2021 (em milhões de R\$)	
Vencimento de empréstimos e financiamentos, incluindo Passivo de Arrendamento	
2023	3.561,3
2024	2.824,8
2025 em diante.....	7.928,0
Total.....	14.314,1

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

O resumo dos empréstimos e financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes nos exercícios encerrado em 31 de dezembro de 2021, 2020 e 2019 está demonstrado a seguir:

	Saldo em 31 de dezembro de			Moeda	Vencimento	Juros	Seguro/Garantias
	2021	2020	2019				
Moeda Local							
FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) ...	44,2	73,1	102,0	Real	Junho de 2023	Juros de 3,5% por ano	Carta de garantia emitida pelo Banco
Debêntures	1.922,7	4.042,5	4.251,2	Real	Agosto de 2024	Juros de 112,00% do CDI e 1,00% + CDI, 1,15% + CDI, com vencimento em Março e Setembro 2020, Setembro 2021, Setembro 2022 and Agosto 2024.	N/A
Notas Promissórias	-	773,9	2.883,4	Real	Dezembro de 2020	3,25% + CDI ⁽ⁱ⁾	Ações restritas da Natura Cosméticos Ltda
BNDES(6)	-	7,8	35,4	Real	Até setembro de 2021	TJLP + juros de 0,5% to 3,96% por ano e contratos de taxa fixa de 3,5% a 5% ao ano (PSI). (2)	Carta de garantia emitida pelo Banco
BNDES –FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial) (6)	-	-	0,2	Real	Até março de 2021	Contratos de Agosto de 2014 a Maio de 2016, com taxas fixas de 6% a 10,5% por ano	Alienação fiduciária, aval da Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
Lease financeiro	3.547,9	3.858,5	2.517,6	Real	Agosto-26	Juros de 9% por ano + IPCA (3)	Alienação fiduciária de bens objeto de contratos de locação.
Capital de giro – Operações do Mexico	-	14,5	31,8	Peso Mexicano	Fevereiro de 2021 e outubro de 2020	Juros de 1,15% por ano + TIIE (4)	Garantia da Natura Cosméticos S.A.
Capital de giro – Operações Aesop	-	-	100,4	Dólar Australiano	Agosto de 2026	USD Libor + juros 0,92% por ano	Carta de garantia emitida pelo Banco
Capital de giro – Operações -- The Body Shop	526,7	500,8	-	GBP	Março de 2021	Libor + 2,9% por ano	Garantia da Natura Cosméticos S.A. até 2021 e da Natura &Co Holding a partir de janeiro 2022.
Capital de giro – Operações - Avon	164,5	145,4	-	Varias	Maio de 2022	Libor + 7,7% por ano	N/A
Notes – Avon	4.256,0	4.033,7	-	Dólar americano	(a) 15 de março de 2023; (b) 15 de março de 2043;	Juros anuais de (a) 6,45% e (b) 8,45%	N/A
Total em moeda local	10.462,0	13.450,3	9.922,0				

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

	Saldo em 31 de dezembro de			Moeda	Vencimento	Juros	Seguro/Garantias
	2021	2020	2019				
Moeda Estrangeira							
BNDES(6).....	-	1,6	8,0	Dólar americano	Outubro 2020	Juros de 1.8% a.a a 2.3% a.a. + Resolução No. 635 (5)	Garantia da Natura Cosméticos S.A. e carta fiança bancária
Notas de Crédito a Exportação (NCE)	-	-	81,2	Dólar americano	Outubro 2020	Libor + juros de 0.87% a.a. (a)	N/A
Lei No. 4.131	279,4	260,2	202,2	Dólar americano	Maio 2022	Libor + juros de 1.1% a.a. (5)	Garantia da Natura Indústria.
Títulos representativos de dívida.....	5.523,3	3.969,2	3.090,5	Dólar americano	Fevereiro 2023	Juros de 5.375% a.a. (5)	N/A
Total em moeda estrangeira	5.802,7	4.231,0	3.381,9				
Total geral.....	16.264,7	17.681,4	13.303,9				
Circulante.....	1.950,6	4.865,3	3.896,4				
Não Circulante	14.314,1	12.816,1	9.407,5				
Debentures							
Circulante.....	350,1	2.169,8	246,0				
Não Circulante	1.572,6	1.872,7	4.005,2				

- (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.

(ii) 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.

(iii) grau de subordinação entre as dívidas

Nenhuma das nossas dívidas existentes em 31 de dezembro de 2021 possui cláusula específica de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre elas. 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.

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

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

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.....	3,25
31 de dezembro de 2020	3,00
31 de dezembro de 2021.....	3,00
31 de dezembro de 2022.....	3,50
31 de dezembro de 2023.....	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 de Notas ESG

A escritura que rege as notas vinculadas à sustentabilidade de 4,125% com vencimento em 2028 da Natura Cosméticos contém certas avenças costumeiras (incluindo manutenção de escritório ou agência, manutenção de existência corporativa, manutenção de propriedades, limitações de ônus e compra de notas sobre mudança de controle), eventos habituais de inadimplência, cláusulas de inadimplência cruzada e cláusulas de mudança de controle. A escritura que rege as Notas ESG também permite que a Natura Cosméticos, como emissora, Natura &Co Holding S.A., como garantidora, ou suas respectivas afiliadas, a qualquer tempo e de tempos em tempos, adquira notas no mercado aberto ou de outra forma.

As Notas ESG incluem duas metas de desempenho em sustentabilidade, a serem cumpridas até o final de 2026: (i) redução dos escopos 1, 2 e 3 da intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa em 13%; e (ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo em embalagens de produtos plásticos. Nos termos das notas, a partir de 3 de novembro de 2027, inclusive, a taxa de juros a pagar sobre as notas deve ser aumentada em 65 pontos base por ano, a menos que as metas de desempenho de sustentabilidade tenham sido cumpridas, conforme averiguado por um verificador externo. 2019 é o ano de referência para as metas de desempenho de sustentabilidade.

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

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

pagamentos restritos efetuados a partir da data 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 2021 e 2020, a Companhia e suas controladas cumpriam com todos os covenants decorrentes de seus contratos de financiamento, incluindo os covenants financeiros.

g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Ver item 10.1 (d) e (e).

h) 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 2021, 2020 e 2019.

(Em Milhões R\$)	Exercício encerrado em 31 de dezembro de						2019
	2021	A.V	A.H	2020	A.V	A.H	
RECEITA LÍQUIDA	40.164,7	100,0%	8,8%	36.922,0	100,0%	155,6%	14.444,7
Custo do produto vendido	(14.011,5)	(34,9%)	5,9%	(13.229,7)	(35,8%)	228,0%	(4.033,5)
LUCRO BRUTO	26.153,2	65,1%	10,4%	23.692,3	64,2%	127,6%	10.411,2
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS							
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(16.999,2)	(42,3%)	8,3%	(15.702,8)	(42,5%)	145,5%	(6.395,6)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(6.958,9)	(17,3%)	16,8%	(5.956,0)	(16,1%)	147,6%	(2.405,6)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(837,9)	(2,1%)	15,1%	(727,7)	(2,0%)	247,3%	(209,5)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(239,0)	(0,6%)	(53,7%)	(516,2)	(1,4%)	946,8%	(49,3)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.118,2	2,8%	41,6%	789,6	2,1%	(41,6%)	1.351,2
Receita financeira	4.006,5	9,9%	(15,4%)	4.738,4	12,8%	142,3%	1.955,8
Despesas financeiras	(5.033,5)	(12,5%)	(12,8%)	(5.773,8)	(15,6%)	106,5%	(2.795,9)
Impostos sobre a formação da Natura &Co Holding	-	-	-	-	-	(100,0%)	(206,6)

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

LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	91,3	0,2%	(137,1%)	(245,8)	(0,7%)	(180,7%)	304,5
Imposto de renda e contribuição social	1.048,0	2,6%	(481,4%)	(274,7)	(0,7%)	84,3%	(149,1)
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO	1.139,2	2,8%	(318,9%)	(520,56)	(1,4%)	(434,9%)	155,4
PREJUÍZO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS ⁽ⁱ⁾	(98,6)	(0,2%)	(31,1%)	(143,1)	(0,4%)		-
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO	1.040,7	2,6%	(256,8%)	(663,7)	(1,8%)	(527,1%)	155,4

(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.

Análise Comparativa dos Resultados Consolidados – Exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2021 e 2020

	Referente ao Exercício Encerrado em 31 de dezembro		
	2021	2020	Variação
Segmentos operacionais	(em milhões de R\$)		
Natura &Co LATAM	22.413,4	20.542,3	9,1%
Avon International	9.329,3	9.097,4	2,5%
The Body Shop International	5.821,8	5.332,9	9,2%
Aesop International	2.600,2	1.949,3	33,4%
Receita líquida	40.164,7	36.922,0	8,8%

Nossa receita líquida consolidada aumentou 8,8%, de R\$ 36.922,0 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, para R\$ 40.164,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, principalmente pelo crescimento das vendas social 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 9,1%, de R\$ 20.542,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, para R\$ 22.413,4 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, devido ao aumento das vendas nos países latino-americanos de língua espanhola e a retomada gradual da economia após diminuição das restrições impostas pelo COVID-19.
- **Avon International:** A receita líquida atingiu R\$ 9.329,3 milhões em 2021, o que representa um aumento de 2,5% em relação aos R\$ 9.097,4 milhões de receita líquida em 2020, representando 23,2% e 24,6% da nossa receita líquida total consolidada de 2021 e 2020, respectivamente. A receita líquida da Avon International aumentou principalmente como resultado do aumento da taxa de câmbio média de libra esterlina para reais de 6,0% em 2021. Em sua moeda funcional (libra esterlina), a receita da Avon International diminuiu 4,3% em 2021, impulsionada principalmente por um número menor de representantes.
- **The Body Shop International:** A receita líquida da The Body Shop International aumentou 9,2%, de R\$ 5.332,9 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, para R\$ 5.821,8 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021. A receita líquida aumentou principalmente em decorrência do aumento da taxa de câmbio média de libra esterlina para reais em 9,8%. Na moeda funcional (libra esterlina), a receita da The Body Shop International aumentou

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

apenas 0,7% em 2021 como resultado da onda COVID-19 Omicron em vários mercados, principalmente no Reino Unido, o maior mercado da marca, resultando em menor tráfego de lojas de varejo, que foi compensado pelo desempenho do e-commerce e canais de venda direta, *at Home*.

- Aesop International:** A receita líquida da Aesop International aumentou 33,4%, de R\$ 1.949,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, para R\$ 2.600,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021. A receita líquida aumentou principalmente em decorrência da retomada da economia e diminuição das restrições da pandemia. Houve crescimento das vendas do varejo e canal online, com crescimento de 21% nesses canais, concentrado principalmente na Ásia (+20%) e América (+16%). Adicionalmente, o aumento da taxa de câmbio média de dólares australianos para reais em 12,1% contribuiu com a variação. Na moeda funcional (dólares australianos), a receita líquida aumentou 25,1% em 2021.

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		
	2021	2020	Variação
	(R\$ milhões)		
Matéria-prima/Material de embalagens ⁽ⁱ⁾ / Revenda ⁽ⁱⁱ⁾	12.115,8	11.222,8	8,0%
Custos com pessoal	568,9	638,5	-10,9%
Depreciação e amortização	254,5	215,4	18,2%
Outros ⁽ⁱⁱⁱ⁾	1.072,5	1.153,0	-7,0%
Custo do produto vendido	14.011,5	13.229,7	5,9%
(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 2021, o custo do produto vendido aumentou 5,9%, de R\$ 13.229,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, para R\$ 14.011,5 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021. O custo do produto vendido se manteve estável em comparação a receita líquida, representou 34,9% de receita líquida em 31 de dezembro de 2021 comparado com 35,8% para 31 de dezembro de 2020.

Com relação a nossos principais segmentos operacionais:

- Natura &Co LATAM:** Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, a Natura &Co LATAM representou 63,0% do nosso custo total do produto vendido. O custo do produto vendido da Natura &Co LATAM aumentou 9,6% para R\$ 8.833,1 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021. O custo se manteve estável representando 39,4% da receita líquida do segmento, em comparação com R\$ 8.062,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, que representava 39,2% da receita líquida.

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

- *Avon International:* Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, a Avon International representou 26,4% do nosso custo total do produto vendido, totalizando R\$ 3.698,2 milhões e 39,6%, da receita líquida. Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, o custo totalizou R\$3.822,0 milhões, e representou 42% da receita líquida do exercício.
- *The Body Shop International:* Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, a The Body Shop International representou 8,8% do nosso custo total do produto vendido. Na The Body Shop International, o custo do produto vendido aumentou 6,9% para R\$ 1.236,7 milhões para o período encerrado em 31 de dezembro de 2021, de R\$ 1.157,0 milhões para o período encerrado em 31 de dezembro de 2020. Em 2021, o custo do produto vendido se manteve estável, representou 21,2% da receita líquida da The Body Shop International, em comparação com 21,7% para o período encerrado 31 de dezembro de 2020.
- *Aesop International:* Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, a Aesop representou 1,7% do nosso custo total do produto vendido. Na Aesop International, o custo do produto vendido aumentou 29,5%, sendo R\$ 243,5 milhões para o período encerrado em 31 de dezembro de 2021 e R\$ 188,0 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. Este foi principalmente impactado pelo aumento de nossas vendas e representou 9,4% da receita líquida para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021 e 9,6% da receita líquida para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, respectivamente, ficando praticamente estável.

Lucro Bruto

Como resultado do disposto acima, o lucro bruto consolidado aumentou 10,4%, para R\$ 26.153,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, contra R\$ 23.692,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. Nossa margem bruta consolidada, que calculamos como lucro bruto dividido pela receita líquida, expresso em percentagem, chegou a 65,1% para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado com 64,2% para o exercício encerrado 31 de dezembro de 2020. Nossa margem aumento devido, principalmente, à integração da Avon aos resultados, assim como descontos mais baixos e um mix de vendas em mudança na The Body Shop International.

Despesas Operacionais

As despesas operacionais consolidadas aumentaram 9,3%, para R\$ 25.034,9 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, representando 62,3% da receita líquida consolidada comparado a R\$ 22.902,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, representando 62,0% 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 8,3%, para R\$ 16.999,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, comparado a R\$ 15.702,8 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. Este aumento está alinhado com o padrão de crescimento de receita que aumentou 8,8% e é devido principalmente (i) alteração nas políticas de crédito 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

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

R\$ 8.391,8 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021 (R\$ 7.723,8 milhões em 31 de dezembro de 2020), (ii) 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 (iii) gastos logísticos impulsionados pelas vendas online de R\$ 2.654,5 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021 (R\$ 2.479,2 milhões em 31 de dezembro de 2020). Como um percentual de receita líquida, as despesas com vendas, marketing e logística se mantiveram estáveis totalizaram 42,3% para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, comparado a 42,5% para o exercício encerrado 31 de dezembro de 2020. Essa estabilidade é um resultado de investimentos contínuos em melhoria de eficiência operacional, da redução de gastos discricionários durante o exercício com o intuito de manter a rentabilidade e a liquidez do negócio.

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 16,8%, para R\$ 6.958,9 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, de R\$ 5.956,0 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. Esse aumento foi devido principalmente (i) a incentivos governamentais relacionados ao COVID-19 no Reino Unido e Austrália relacionados a encargos sobre folha de pagamento em 2020, (ii) projetos de TI que estavam planejados para o exercício de 2020 que foram postergados para o exercício de 2021, medida implementada para minimizar os impactos da COVID-19 no fluxo de caixa da Companhia, que foi responsável pelo aumento de 2,2% nas despesas administrativas, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e outros projetos em comparação com nossa receita líquida (17,3% de nossa receita líquida em 2021, comparado a 16,1% em 2020).

Outras Receitas (Despesas) Operacionais, Líquidas

Outras despesas operacionais, líquidas, reduziram para R\$ 239,0 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, de R\$ 516,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. Essa alteração deve-se principalmente a (i) créditos de natureza tributária no montante de R\$ 297,3 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021 (R\$105,2 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020) e; (ii) despesas no montante de R\$ 511,0 milhões relativas à implementação de plano de transformação para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021 (R\$ 256,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020).

Resultado Financeiro Líquido

As despesas financeiras líquidas totalizaram R\$ 1.026,9 milhões em 2021, comparado a R\$ 1.035,4 milhões em 2020. Essa redução deveu-se, principalmente, a uma redução nos pagamentos de juros devidos sobre o endividamento da Avon em 2021 em comparação a 2020 como resultado de resgates, recompras e rescisões de certos contratos de financiamento da Avon em 2021.

Despesas com Imposto de Renda e Contribuição Social

Despesas com imposto de renda e contribuição social aumentaram saindo de uma despesa de R\$ 274,7 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 para R\$ 1.047,9 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021. O aumento se deve principalmente a benefícios fiscais identificados principalmente nas entidades da Avon em Luxemburgo ocorridas em 2021, adicionalmente houve também os impactos de diferido sobre

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

prejuízos fiscais da Avon e amortização do imposto de renda diferido passivo sobre mais valia de ativos e passivos como resultado do PPA registrado pela Companhia.

Lucro Líquido (Prejuízo)

Pelos motivos descritos acima, tivemos um lucro líquido de R\$ 1.040,7 milhões (2,6% de receita líquida) para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, comparado a um prejuízo líquido de R\$ 663,6 milhões (1,8% de receita líquida) para o exercício encerrado 31 de dezembro de 2020.

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.

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

- 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 aumento 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.

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
	(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	274,9%
Outros ⁽ⁱⁱⁱ⁾	1.153,0	225,2	412,1%
Custo do produto vendido	13.229,7	4.033,5	228,0%
(iv)	Particularmente, plástico, vidro, gráficos e frascos de perfumes.		
(v)	Produtos fabricados por terceiros, incluindo sabonetes, produtos para o cabelo e outros.		
(vi)	"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 dezembro de 2019. Esse aumento é devido principalmente à consolidação dos custos da Avon no valor de R\$ 8.298,9 milhões em 31 de dezembro de 2020.

Com relação a nossos principais segmentos operacionais:

- Natura &Co LATAM:** 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.
- Avon International:** 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.

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

- *The Body Shop International:* 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 23,9% 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 31 de dezembro de 2019. A melhora se deu principalmente pela redução dos descontos sobre os produtos vendidos.
- *Aesop International:* 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\$ 122,5 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Este foi principalmente impactado pelo aumento de nossas vendas e representou 9,6% e 9,4% da 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 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, comparado a R\$ 9.060,0 milhões para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, representando 62,0% 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) 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, (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. 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 31 de dezembro de 2019. Essa

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

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 31 de dezembro de 2019.

Outras Receitas (Despesas) Operacionais, Líquidas

Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas, aumentaram R\$ 466,9 milhões de despesas líquidas de R\$ 49,3 milhões em 2019 para despesas líquidas de R\$ 516,2 milhões em 2020. Esse aumento 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); (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); (iii) aumento das despesas relacionadas à iniciativa “Crer para Ver”, programa social do Instituto Natura, para R\$ 54,5 milhões em 2020 comparado a R\$ 36,2 milhões em 2019; (iv) diminuição do ganho reconhecido pela reversão de provisão de ICMS para R\$ 18,7 milhões em 2020 comparado a R\$ 42,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019, e (v) ganho decorrente do reconhecimento de crédito tributário relativo à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e COFINS no valor de R\$ 52,6 milhões em 2019. O aumento nas despesas líquidas foi parcialmente compensado por um ganho reconhecido em 2020 em relação a créditos tributários de PIS e COFINS no valor de R\$ 60,2 milhões.

Resultado Financeiro Líquido

As despesas financeiras líquidas aumentaram R\$ 195,3 milhões para 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

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

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\$ 155,5 milhões (1,1% de receita líquida) para o exercício encerrado 31 de dezembro de 2019.

Balanco Patrimonial

Ativo Circulante	Exercício encerrado em 31 de dezembro de			
	2021	A.V	A.H	2020
	(Milhões R\$)			
Caixa e equivalente de caixa	4.007,3	6,7%	(31,2%)	5.821,7
Títulos e valores mobiliários	1.978,7	3,3%	(21,5%)	2.520,6
Contas a receber de clientes	3.476,4	5,8%	(3,4%)	3.597,5
Estoques	5.403,5	8,9%	18,9%	4.544,3
Impostos a recuperar	1.029,6	1,7%	(3,9%)	1.071,3
Imposto de renda e contribuição social	508,1	0,8%	109,9%	242,1
Instrumentos financeiros derivativos	81,2	0,1%	(42,0%)	139,9
Outros ativos circulantes	912,2	1,5%	48,1%	616,1
Ativos não circulantes mantidos para venda	52,9	0,1%	(70,8%)	181,3
Total dos ativos circulantes	17.449,9	28,9%	(6,9%)	18.734,8
Ativos Não Circulantes				
Impostos a recuperar	1.349,6	2,2%	44,8%	932,2
Imposto de renda e contribuição social	84,7	0,1%	(82,3%)	478,5
Imposto de renda e contribuição social diferidos	2.954,1	4,9%	120,5%	1.339,7
Depósitos judiciais	585,3	1,0%	3,4%	566,2
Instrumentos financeiros derivativos	894,0	1,5%	(49,4%)	1.768,1
Títulos e valores mobiliários	36,9	0,1%	129,3%	16,1
Outros ativos não circulantes	1.763,1	2,9%	15,4%	1.527,7
Total dos ativos realizáveis a longo prazo	7.667,7	12,7%	15,7%	6.628,5
Imobilizado	5.377,4	8,9%	2,7%	5.235,1
Intangível	26.857,6	44,4%	(0,2%)	26.917,1
Direito de uso	3.096,0	5,1%	(9,0%)	3.402,0
Total dos Ativos Não Circulantes	42.998,6	71,1%	1,9%	42.182,8
Total dos Ativos	60.448,5	100,00%	(0,8%)	60.917,6

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

Passivo Circulante	Período encerrado em 31 de dezembro de			2020
	2021	A.V	A.H	
	(Milhões R\$)			
Empréstimos, financiamentos e debêntures	945,1	1,6%	(75,2%)	3.805,6
Passivo de arrendamento	1.005,5	1,7%	(5,1%)	1.059,7
Fornecedores e operações de "risco sacado"	6.770,6	11,2%	(0,1%)	6.774,2
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	1.255,3	2,1%	(6,4%)	1.340,7
Obrigações tributárias	766,4	1,3%	(2,4%)	785,4
Imposto de renda e contribuição social	365,4	0,6%	(17,2%)	441,3
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	180,8	0,3%	100,0%	-
Instrumentos financeiros derivativos	458,5	0,8%	649,2%	61,2
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	230,1	0,4%	15,2%	199,7
Outros passivos circulantes	1.716,1	2,8%	1,4%	1.691,8
Total dos passivos circulantes	13.693,9	22,7%	(15,3%)	16.159,6
Não circulante				
Empréstimos, financiamentos e debêntures	11.771,8	19,5%	17,5%	10.017,3
Passivo de Arrendamento	2.542,3	4,2%	(9,2%)	2.798,8
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	53,7	0,1%	22,7%	43,8
Obrigações tributárias	114,8	0,2%	4,8%	109,5
Imposto de renda e contribuição social diferidos	994,0	1,6%	(22,8%)	1.288,0
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	1.768,7	2,9%	(11,6%)	2.000,4
Outros passivos não circulantes	942,5	1,6%	(15,3%)	1.113,1
Total dos passivos não circulantes	18.187,9	30,1%	4,7%	17.370,9
Total dos Passivos	31.881,8	52,7%	(4,9%)	33.530,5
Capital social	12.481,7	20,6%	0,8%	12.378,0
Ações em tesouraria	(151,3)	(0,3%)	1.193,5%	(11,7)
Reservas de capital	10.478,8	17,3%	(5,2%)	11.052,1
Reserva de lucros	1.073,9	1,8%	793,4%	120,2
Prejuízos acumulados	-	-	(100,0%)	(759,9)
Ajustes de avaliação patrimonial	4.662,5	7,7%	1,7%	4.585,6
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores da Companhia	28.545,6	47,2%	4,3%	27.364,3
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas				
Patrimônio líquido das controladas	21,2	0,0%	(7,2%)	22,8
Total de patrimônio líquido	28.566,7	47,3%	4,3%	27.387,1
Total dos passivos e patrimônio líquido	60.448,5	100,0%	(0,8%)	60.917,6

Comparação entre 31 de dezembro de 2021 e 31 de dezembro de 2020**Ativo Circulante**

Em 31 de dezembro de 2021, o ativo circulante representou 28,9% do ativo total da Companhia, comparado a 30,8% em 31 de dezembro de 2020. Nosso ativo circulante apresentou redução de 6,9%, para R\$ 17.449,9 milhões em 31 de dezembro de 2021, quando comparado com R\$ 18.734,8 milhões em 31 de dezembro de 2020, mantendo linear suas disponibilidades. Informações adicionais são fornecidas abaixo.

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

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 apresentaram redução de 28,2%, para R\$ 5.986,0 milhões em 31 de dezembro de 2021, (R\$ 8.342,3 milhões em 31 de dezembro de 2020). Essa redução se deve principalmente ao consumo de caixa pelas atividades de investimento e financiamento, associadas a aquisição de ativo imobilizado, intangível e direitos de uso, bem como ao aumento do volume de empréstimos financiamentos e debêntures amortizadas em 2021. O caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários no ativo circulante representaram 9,9% de total de ativo em 31 de dezembro de 2021, em comparação a 13,7% em 31 de dezembro de 2020.

Contas a receber de clientes

A rubrica contas a receber de clientes apresentou redução de 3,4%, para R\$ 3.476,4 milhões em 31 de dezembro de 2021 (R\$ 3.597,5 milhões em 31 de dezembro de 2020), principalmente devido ao aumento na inadimplência ao longo de 2021. A rubrica referente as contas a receber representa 5,8% do ativo em 31 de dezembro de 2021, em comparação com 5,9% em 31 de dezembro de 2020.

Estoque

Os estoques apresentaram aumento de 18,9%, para R\$ 5.403,5 milhões em 31 de dezembro de 2021 (R\$ 4.544,3 milhões em 31 de dezembro de 2020), principalmente devido ao posicionamento da Companhia em relação às dificuldades encontradas na cadeia logística em 2021, que é de manter um nível de estoque maior para atendimento a demanda de mercado por um período maior. Representaram 8,9% e 7,5% do total de ativo em 31 de dezembro de 2021 e em 31 de dezembro de 2020, respectivamente.

Ativo não circulante

Em 31 de dezembro de 2021, nosso ativo não circulante representou 71,1% comparado a 69,2% em 31 de dezembro de 2020. Nosso ativo não circulante aumentou 1,9%, para R\$ 42.998,6 milhões em 31 de dezembro de 2021, sendo de R\$ 42.182,8 milhões em 31 de dezembro de 2020, principalmente pelo aumento nos investimentos em imobilizado, intangíveis e direitos de uso.

Imposto de renda e contribuição social diferidos

Em 31 de dezembro de 2021, o saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos era de R\$ 2.954,1 milhões, aumento de 120,5% em relação ao saldo em 31 de dezembro de 2020. Essa variação deve-se, principalmente ao reconhecimento do imposto de renda diferido ativo em controladas em Luxemburgo e no México.

Passivo Circulante

Em 31 de dezembro de 2021, o passivo circulante era de R\$ 13.693,9 milhões, o que equivale a uma redução de 15,3% em relação ao período encerrado em 31 de dezembro de 2020, quando totalizou R\$ 16.159,7 milhões. Em 31 de dezembro de 2021, representou 22,7% do passivo total e patrimônio líquido, comparado a 26,5% no mesmo período do ano anterior.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**Empréstimos, financiamentos e debêntures**

Em 31 de dezembro de 2021, o saldo da rubrica de empréstimos, financiamentos e debêntures era de R\$ 945,1 milhões, 75,2% menor do que em 31 de dezembro de 2020, decorrente de liquidações de notes e debêntures realizados durante 2021. A conta empréstimos, financiamentos e debêntures representou 1,6% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2021, em comparação com 6,2% em 31 de dezembro de 2020.

Passivo Não Circulante

Em 31 de dezembro de 2021, o passivo não circulante era de R\$ 18.187,9 milhões, 4,7% superior a 31 de dezembro de 2020. Esse aumento é explicado principalmente pelo que segue:

Empréstimos, financiamentos e debêntures não circulantes

Em 31 de dezembro de 2021, os empréstimos, financiamentos e debêntures não circulantes eram de R\$ 11.771,8 milhões, apresentando um aumento de 17,5% em relação a 31 de dezembro de 2020. A variação de R\$ 1.754,5 milhões é devida principalmente à oferta realizada pela Companhia de notas vinculadas a metas de sustentabilidade no valor de USD 1,0 bilhão (equivalente a aproximadamente R\$5,6 bilhões). A conta empréstimos, financiamentos e debêntures não circulantes representou 19,5% de nosso passivo total e patrimônio líquido para 31 de dezembro de 2021, em comparação com 16,4% para 31 de dezembro de 2020.

Passivo de Arrendamento

Em 31 de dezembro de 2021, a Companhia acumulava obrigação relacionada a contratos de passivos de arrendamento não circulante no longo prazo no total de R\$ 2.542,3 milhões, comparado com R\$ 2.798,8 milhões em 31 de dezembro de 2020. A redução está relacionada ao fechamento de algumas lojas e escritórios ao longo de 2021.

Total do patrimônio líquido

O patrimônio foi de R\$ 27.387,1 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$ 28.566,7 milhões em 31 de dezembro de 2021. O aumento refere-se principalmente ao lucro líquido do período que impactou o total do patrimônio líquido em R\$ 1.048,0 milhões quando comparado ao prejuízo líquido de R\$ 650,2 milhões de 31 de dezembro de 2020.

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

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

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	199,7	0,3%	968,1%	18,7
Outros passivos circulantes	1.691,8	2,8%	326,8%	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	20,2	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**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

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

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 69,4% comparado a 55,5% em 31 de dezembro de 2019. Nosso ativo não circulante aumentou 257,6%, para R\$ 42.033,6 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.

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.

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

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 milhões 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:

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

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 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 milhões 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 refere-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 do fluxo de caixa em 2021, 2020 e 2019

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

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Variação	
	2021	2020	2019	2021/2020	2020/2019
	(em milhões de R\$)				
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades operacionais	(141,2)	1.285,6	1.300,4	(111,0%)	(1,1%)
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de investimento	(652,0)	679,1	(314,4)	(196,0%)	(316,0%)
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de financiamento	(1.245,2)	(777,6)	2.312,4	60,1%	(133,6%)
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	(1.814,4)	1.308,1	3.298,5	(238,7%)	(60,3%)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	5.821,7	4.513,6	1.215,0	29,0%	(271,5%)
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	4.007,3	5.821,7	4.513,6	(31,2%)	(29,0%)

Em 31 de dezembro de 2021, o caixa e equivalentes de caixa consolidados totalizaram R\$ 4.007,3 milhões comparado a R\$ 5.821,7 milhões para o período encerrado 31 de dezembro de 2020.

Caixa gerado pelas atividades operacionais

O caixa utilizado nas atividades operacionais foi de R\$ 141,2 milhões, no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, comparado ao caixa líquido proveniente de atividades operacionais de R\$ 1.285,6 milhões para o período encerrado em 31 de dezembro de 2020. Essa variação se deve principalmente pelo (i) diminuição no lucro líquido ajustado pela exclusão dos itens sem efeito caixa; e (ii) redução dos ativos e passivos operacionais.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de investimento**

O caixa utilizado de atividades investimento atingiu R\$ 652,0 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, comparado ao caixa gerado de R\$ 679,1 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. Essa variação refere-se, principalmente, a (i) aumento nas adições de imobilizado, intangíveis e direitos de uso, que somaram R\$ 1.472,2 milhões em 2021, comparadas com R\$ 674,2 milhões em 2020.

Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de financiamento

O caixa utilizado nas atividades de financiamento atingiu R\$ 1.245,2 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021, comparado ao caixa utilizado em atividades de investimento de R\$ 777,6 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. Essa variação refere-se principalmente ao fato de que em 2020 tivemos um aumento de capital no valor de R\$ 7.436,7 milhões, o qual contribuiu para a amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures de R\$ 8.483,9 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. Em 2021, o consumo de caixa pelas atividades de financiamento está diretamente relacionado ao saldo líquido (amortizações menos captações) de empréstimos, financiamentos e debêntures no valor de R\$ 1.564,0 milhões.

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 2021, 55,8% (55,6% em 2020) de nossa receita líquida foi proveniente de nosso segmento LATAM. Destas, 26% são oriundas do Brasil (30,1% em 2020), derivando das vendas 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.

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 2021, 2020 e 2019:

(ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais Ambiente

	Período encerrado em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2019
Ásia	9,3%	7,9%	5,4%
América do Norte	15,5%	13,9%	12,1%
México	9,7%	8,7%	5,3%
Outros	5,8%	5,2%	6,8%
América do Sul	43,4%	44,6%	57,7%
Brasil	26,1%	30,1%	43,8%
Argentina	7,4%	5,4%	5,5%
Outros	9,9%	9,1%	8,5%
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	29,3%	31,4%	20,1%
Reino Unido	10,4%	11,2%	14,6%
Outros	18,9%	20,2%	5,5%
Oceania	2,5%	2,2%	4,6%
Consolidado	100,0%	100,0%	100,0%

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

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 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 empregos 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.

	Exercício Fiscal Encerrado em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2019
Crescimento do PIB ⁽ⁱ⁾	4,6%	(4,1%)	1,1%
Inflação (IGP-M) ⁽ⁱⁱ⁾	17,8%	23,1%	7,3%
Inflação (IPCA) ⁽ⁱⁱⁱ⁾	10,0%	4,5%	4,3%
Taxa interbancária (CDI) ^(iv)	9,2%	2,7%	6,0%
Taxa de juros a longo prazo (média) ^(v)	4,8%	4,9%	6,2%
Taxa de câmbio no final do período por US\$ 1,00	5,581	5,197	4,031
Taxa de câmbio média por US\$1,00 ^(vi)	5,395	5,158	3,946
Valorização (depreciação) do real em relação ao dólar norte-americano ^(vii)	(7,4%)	(28,9%)	(4,0%)
Taxa de desemprego ^(viii)	11,6%	13,9%	11,9%

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

(i) O crescimento do PIB é apresentado para os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2021, 2020 e 2019, o PIB é apresentado em comparação com o período anterior correspondente.

(ii) A inflação (IGP-M) é o índice geral de preços de mercado medido pela FGV.

(iii) IPCA é o índice de preços ao consumidor amplo calculado pelo IBGE.

(iv) CDI se refere às taxas médias de empréstimo de depósito interbancário no Brasil, acumulado no período correspondente.

(v) A taxa de juros de longo prazo ("TJLP") é a taxa aplicável a empréstimos de longo prazo pelo BNDES, no final do período.

(vi) Média da taxa de câmbio em cada dia útil do ano.

(vii) 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.

(viii) Taxa média de desemprego por ano medida pelo IBGE.

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

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, 2,0%. Como resultado das pressões inflacionárias em 2021 e 2022 (incluindo interrupções na cadeia de suprimentos, eventos climáticos que tiveram impacto nos preços da energia, instabilidade nos mercados de petróleo e gás como resultado da guerra em curso entre a Rússia e a Ucrânia, bem como os efeitos adversos da pandemia de COVID-19), o Banco Central do Brasil começou a aumentar gradualmente a SELIC em maio de 2021. Como resultado, a taxa SELIC atingiu 9,25% em 31 de dezembro de 2021 e 11,75% na data deste relatório anual.

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 4,1% em 2020, mas se recuperou em 2021 com aumento para 4,6%.

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.

Qualquer deterioração no índice de crescimento econômico do Brasil, alterações nas taxas de juros, índice de desemprego ou níveis de preços 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.

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

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 as operações no Reino Unido, tivemos inflação baixa, impulsionada principalmente pela queda dos preços do petróleo e pela força da libra esterlina, mantendo os custos de importação baixos.

A queda no valor da libra esterlina desde a votação para deixar a UE significa que as importações para o Reino Unido se tornaram mais caras e a inflação aumentou. Além disso, como resultado da interrupção contínua do COVID-19 nas cadeias de suprimentos globais e da guerra em andamento entre a Rússia e a Ucrânia, a pressão inflacionária aumentou no Brasil e em todo o mundo nos mercados em que operamos.

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.

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

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.

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, consequentemente, 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”).

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

A Diretoria comentou estas informações no item 10.2.a.

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

A Diretoria comentou estas informações no item 10.2.a.

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

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

a) introdução ou alienação de segmento operacional

Não houve introdução ou alienação de segmento operacional durante os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2021, 2020 e 2019.

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.

b) 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.

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

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.

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.

c) 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 2021**

A Companhia aplicou pela primeira vez certas normas e alterações, que serão vigentes para exercícios iniciando em ou após 1º de janeiro de 2021. A Companhia não adotou antecipadamente qualquer outra norma, interpretação ou alteração que tenha sido emitida, mas ainda não esteja em vigor.

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). 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, ao aplicar as alterações às normas, a Companhia avaliou os contratos cujas cláusulas fizessem referência às taxas de referência em processo de extinção. Parte significativa dos contratos comerciais e de financiamento aos quais a LIBOR é associada possui cláusula de substituição desta taxa por um índice de referência ou taxa juro equivalente (especialmente alterando a taxa referência para taxas comumente aplicadas pelo mercado em substituição à LIBOR, como (i) SONIA Interest Rate Benchmark ("Sonia"); (ii) Federal Reserve Fund Rates ("Fed Fund Rates"); and (iii) Secured Overnight Financing Rate ("SOFR")).

Para os empréstimos e financiamentos apresentados na nota explicativa nº 20, o endividamento para fins de capital de giro da controlada The Body Shop (nota explicativa nº 20) já incluiu na negociação a determinação da Sonia como taxa de substituição à Libor. Já a linha de crédito em dólar contratada pela Companhia ("Resolução nº 4131/61", na nota explicativa nº 20) possui vencimento anterior à extinção do indexador Libor US, que será descontinuado em 2023. Desta forma não há qualquer ação necessária para renegociar os indexadores associados a estas dívidas.

Para os contratos que não possuem uma cláusula específica, será realizada uma renegociação entre as partes. Estes contratos, no entanto, envolvem arranjos contratuais com parceiros comerciais em montantes imateriais ou operações de financiamento intragrupo os quais não apresentam impacto nas demonstrações financeiras consolidadas. Dessa forma, não foi necessária qualquer alteração na estratégia de gestão por parte da Companhia em função da mudança dos indexadores dos contratos financeiros atrelados à LIBOR.

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 - Leases (CPC 06 (R2) – Arrendamentos), e posteriormente estendeu a vigência dessas condições até 30 de junho de 2022. As alterações proporcionaram isenção aos arrendatários da aplicação da orientação normativa sobre a contabilização de modificação de arrendamento para concessões de aluguel que surgem como uma consequência direta da pandemia Covid-19.

*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

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

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.

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

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

em 1º de janeiro de 2019 e não teve um impacto significativo nas demonstrações financeiras da Companhia.

b. 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 publicou as alterações aos parágrafos 69 a 76 do IAS 1 - Presentation of Financial Statements (CPC 26 (R1) - Apresentação das Demonstrações Contábeis), de forma a especificar os requisitos a serem considerados para a classificação de um passivo como circulante ou não circulante. Dentre outros aspectos, as alterações esclarecem a natureza do direito de postergação da liquidação de um passivo e que este direito deve existir na data-base do relatório, além de indicar que essa classificação não é afetada pela probabilidade da entidade exercer discricionariamente o seu direito de postergação de liquidação de um passivo.

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.

Alterações à IFRS 3 (CPC 15 (R1)) em endereçamento às referências atualizadas à Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro (CPC 00 (R2))

Em maio de 2020, o IASB emitiu alterações à IFRS 3 - Business Combinations (CPC 15 (R1) - Combinação de Negócios), as quais atualizam as referências à Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro do IFRS (CPC 00 (R2)) anteriormente revisada, além de adicionar 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 – Levies (ICPC 19 - Tributos), se incorridas separadamente

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, podem ser aplicáveis a novas combinações de negócios no futuro.

Esclarecimento da aplicação das taxas teste dos “10 por cento” para desreconhecimento de passivos financeiros pelo IFRS 9 (CPC 48)

Como parte de seu processo de melhorias anuais de 2018-2020, o IASB publicou alterações à IFRS 9 (CPC 48) buscando esclarecer que as taxas que a entidade inclui ao avaliar se os termos de um passivo financeiro novo ou modificado são substancialmente diferentes dos termos do passivo financeiro original incluem apenas aquelas pagas ou recebidas entre o devedor e o credor, incluindo taxas pagas ou recebidas em nome do outro.

A alteração é aplicável para exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2022. Embora as alterações não tragam efeito imediato para a Companhia, serão aplicáveis a modificações e/ou desreconhecimento de passivos a serem avaliados no futuro.

Alterações ao IAS 37 (CPC 25) endereçando contratos onerosos

Em maio de 2020, o IASB emitiu alterações ao IAS 37 para especificar quais custos uma entidade precisa incluir ao avaliar se um contrato é oneroso ou deficitário. As alterações aplicam uma “abordagem de custo diretamente relacionada” onde os custos que se

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

relacionam diretamente com um contrato de fornecimento de bens ou serviços incluem os custos incrementais e uma alocação de custos diretamente relacionados às atividades do contrato. As alterações esclarecem ainda que custos gerais e administrativos não se relacionam diretamente com um contrato e são excluídos, a menos que sejam explicitamente cobrados à contraparte nos termos do contrato.

A alteração é aplicável para exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2022. Atualmente, a Companhia está avaliando o potencial impacto que as alterações podem trazer. No entanto, considerando a natureza das operações da Companhia e a inexistência de contratos significativos avaliados como onerosos, não são esperados efeitos significativos.

Inclusão da definição de “estimativas contábeis” no IAS 8 (CPC 23), Definição de Estimativas Contábeis

Em fevereiro de 2021, o IASB emitiu alterações ao IAS 8 – Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors (CPC 23 - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro), onde é introduzida uma definição de estimativas contábeis. Essa alteração busca esclarecer a distinção entre os conceitos de “mudanças nas estimativas contábeis” e “mudanças nas políticas contábeis e correção de erros”. Além disso, esclarecem como as entidades usam técnicas de mensuração e dados para desenvolver estimativas contábeis.

A alteração é aplicável para exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2023. A Companhia não espera que as alterações tenham um impacto material.

Alterações na IAS 1 e IFRS Practice Statement 2, Divulgação de Políticas Contábeis

Em fevereiro de 2021, o IASB emitiu alterações ao IAS 1 e IFRS Practice Statement 2 Making Materiality Judgments (documento de natureza educativa emitido pelo IASB e não publicado pelo CPC no Brasil), em que fornece orientação e exemplos para auxiliar as entidades a aplicar julgamentos de materialidade às divulgações de política contábil. Essas alterações visam auxiliar as entidades a fornecer divulgações de política contábil que são mais úteis, substituindo a exigência de que as entidades divulguem suas políticas contábeis "significativas" por uma exigência de divulgar suas políticas contábeis "materiais" e adicionando orientações sobre como as entidades aplicam o conceito de materialidade na tomada de decisões sobre divulgações de políticas contábeis.

As alterações à IAS 1 são aplicáveis para exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2023. Atualmente, a Companhia está avaliando o potencial impacto que as alterações terão.

Alterações na IAS 12 (CPC 32), impostos diferidos relacionados com ativos e passivos oriundos de uma transação única

Em maio de 2021, o IASB emitiu alterações ao IAS 12, em resposta a uma recomendação do Comitê de Interpretações do IFRS (IFRIC), que visam estabelecer a isenção ao reconhecimento de impostos diferidos ativos e passivos, mencionados nos parágrafos que sejam oriundos de transações que no reconhecimento inicial, dão origem a diferenças temporárias tributáveis e dedutíveis iguais.

As alterações à IAS 12 são aplicáveis para exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2023. Atualmente, a Companhia está avaliando o potencial impacto que as alterações terão.

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases**b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis**

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

c) 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 2021, 2020 e 2019.

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\$ 11.227,1 milhões (R\$ 13.636,5 milhões em 2020) de prejuízos fiscais reportáveis. 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

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

da outorga. Essa estimativa também requer a determinação dos dados mais adequados para o modelo de avaliação, incluindo a vida esperada da opção de ações ou direitos sobre a valorização, volatilidade e rendimento de dividendos e fazer suposições sobre eles.

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

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 na realização dos estoques

A provisão para perdas nos estoques é estimada utilizando-se de metodologia para contemplar produtos descontinuados, materiais com giro lento, materiais com prazo de validade expirado ou próximo da data de expiração, e materiais fora dos parâmetros de qualidade.

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

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:

No curso normal de seus negócios, a Companhia celebra contratos de longo prazo para fornecimento de serviços de manufatura, transporte, tecnologia da informação e energia elétrica (com efetiva entrega física, para suprimento de suas atividades de manufatura). Os contratos preveem cláusulas de rescisão por descumprimento de obrigações essenciais. Geralmente, é adquirido o mínimo acordado contratualmente e por essa razão não existem passivos registrados em adição ao montante que é reconhecido por competência.

As controladas possuem também compromissos de investimento em outras empresas não pertencentes ao grupo econômico, mediante ao cumprimento de metas e outras condições estabelecidas em contrato no montante de até R\$60.000 milhões, sendo estas oriundas de debentures conversíveis.

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>	2021	2020	2019
Até um ano	929,3	1.413,9	17,9
De um a cinco anos	460,1	886,0	13,2
Acima de 5 anos	10,7		
Total	1.400,1	2.229,9	31,1

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		
	2021	2020	2019
	(em milhões de R\$)		
Software	88,1	82,7	83,1
Máquinas e Acessórios	37,2	20,1	9,6
Veículos	4,9	14,6	12,5
Edifícios e Instalações	111,0	46,7	49,2
Moldes ⁽ⁱ⁾	2,1	1,2	1,5
Equipamentos de informática	58,2	27,3	22,0
Móveis e utensílios	107,1	32,5	40,1
Projetos em andamento	606,4	440,2	204,1
Outros investimentos	382,9	187,8	145,8
Total de aquisições de imobilizado e intangível	1.397,9	853,1	567,9

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 2021, as aquisições de ativos imobilizados e ativos intangíveis totalizaram R\$ 1.397,9 milhões comparado a R\$ 853,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, representando um aumento de 63,9%. 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 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.

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:

<u>CAPEX (em milhões de R\$)</u>	<u>2021</u>	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Orçado	1.935,5	854,0	637,0
Realizado	1.397,9	853,1	567,9

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 2022

O orçamento de capital previsto para a Companhia para o ano de 2022 é de R\$ 1.708,0 milhões, que fará frente aos investimentos necessários para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia. Este valor compreende o orçamento de capital de todas as subsidiárias do Grupo Natura &Co, incluindo a Natura Cosmético. Para este orçamento previsto, estão sendo planejados os seguintes investimentos: (i) projetos de digitalização e tecnologia da informação; (ii) planos de ações para continuidade na transformação e integração entre as empresas do Grupo; (iii) projetos de sustentabilidade, (iv) ações de supply-chain, entre outros.

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 2019 a Companhia investiu R\$ 109,3 milhões, em 2020 foram investidos R\$ 508,8 milhões em pesquisa de desenvolvimento de novos produtos, e em 2021 foram investidos R\$ 521 milhões. 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*****Linha de Crédito Rotativo***

Em 28 de outubro de 2021, nós, por meio da nossa subsidiária Natura &Co Luxembourg, celebramos um crédito rotativo no valor principal de até US\$ 625,0 milhões. A linha de crédito rotativo tem um prazo de 36 meses, sujeito às extensões. A Natura Cosméticos e a Natura &Co Holding atuam como garantidoras desta linha.

Em 11 de março de 2022, nós, por meio da nossa subsidiária Natura &Co Luxembourg, sacamos o valor de US\$ 200,0 milhões (R\$ 1.116,2 milhões com base na taxa de câmbio informada pelo Banco Central do Brasil em 31 de dezembro de 2021, qual seja, de R\$ 5,581 por US\$ 1,00) desta linha de crédito.

Para mais informações, vide “Item 5. Revisão Operacional e Financeira e Perspectivas—B. Liquidez e Recursos de Capital - Endividamento - Principais Contratos de Financiamento – Rotativo Linha de Crédito” em nosso Formulário 20-F com data-base de 31 de dezembro de 2021.

Além das informações acima incluídas, não existem outros fatores com influência relevante não divulgados nas demais seções do item 10.