

# Relatório de Administração 2019

## Natura Cosméticos S.A.

O ano de 2019 foi marcado por intensas transformações para Natura Cosméticos S.A., no contexto da aquisição da Avon, concluída em janeiro de 2020. Como parte da operação, anunciada em 22 de maio de 2019, houve a criação da Natura &Co Holding, que passou a ser a controladora integral da Avon e de Natura Cosméticos S.A., que por sua vez continua a controlar Aesop e The Body Shop. A combinação cria o quarto maior grupo do mundo dedicado exclusivamente ao setor de beleza, com quatro marcas orientadas por propósitos.

Dessa forma, este Relatório de Administração deve ser lido em conjunto com o Relatório de Administração de Natura &Co Holding, publicado nesta mesma edição do jornal *Valor Econômico*. Ali, estão detalhadas as informações sobre desempenho, estratégia, visão de futuro e governança corporativa das empresas que compõem o grupo.

## Destaques de 2019

Como parte do acordo para aquisição da Avon, celebrado por Natura Cosméticos S.A. com a Avon Products, Inc. em 22 de maio de 2019, foi criada uma nova holding, chamada de Natura &Co Holding. A incorporação das ações da Natura Cosméticos S.A. por Natura &Co Holding foi concluída em 17 de dezembro de 2019, depois de aprovada em Assembleia Geral Extraordinária. Em 18 de dezembro, passaram a ser negociadas as ações do grupo, sob o código NTCO3.

A incorporação de ações ocorreu sem manifestação de acionistas dissidentes e os acionistas que eram então titulares de ações de Natura Cosméticos receberam uma ação de Natura &Co para cada papel detido anteriormente, participando integralmente de todos os benefícios, incluindo dividendos, juros sobre o capital próprio e outros proventos que vierem a ser declarados pela companhia a partir da data de consumação da incorporação de ações.

Natura Cosméticos continua como empresa de capital aberto e está em processo de conversão para classificação na categoria B. São conselheiros de Natura Cosméticos Roberto de Oliveira Marques, Itamar Gaino Filho, João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira e José Antonio de Almeida Filippo.

Além dos eventos societários que marcaram o ano de 2019, destaca-se no período também um novo ciclo de transformação e expansão alcançado pelas marcas que compõem o grupo.

A Natura chegou à Ásia por meio de uma operação omnicanal na Malásia, se apoiando no modelo de franquias usado pela

The Body Shop na região, com varejo, venda por relações e e-commerce. A empresa manteve ainda a liderança no segmento de cosméticos no Brasil e é a marca preferida dos consumidores em quatro dos seis países em que opera diretamente na América Latina. O plano de crescimento para as consultoras, lançado no Brasil em 2017, foi expandido para a América Latina em 2018 e 2019, com excelente aceitação.

O uso das plataformas digitais também ganhou tração, com mais de 1,6 milhão de consultoras ativas no site e app, sendo que cerca de metade delas já tem seu espaço on-line de vendas. Com a nova proposta de valor, a produtividade da rede tem crescido há 13 trimestres consecutivos.

Os esforços da Natura para reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) e combater as mudanças climáticas foram reconhecidos na premiação mais importante do mundo sobre o tema, o Global Climate Action Award, da Organização das Nações Unidas (ONU). Trata-se de um reconhecimento público e com alcance global de iniciativas para reduzir e compensar emissões decorrentes de suas atividades, sintetizadas pelo Programa Natura Carbono Neutro desde 2007.

Para a The Body Shop, 2019 também foi um ano marcante, em meio à jornada de transformação da companhia, tornando cada vez mais claro seu propósito de trabalhar por um mundo mais justo e mais bonito. Um dos destaques foi a conquista da certificação como Empresa B, um reforço de seu compromisso com a geração de impacto positivo.

A abertura da nova loja-conceito da The Body Shop em Londres, como parte do programa de

rejuvenescimento da marca, criou um espaço para que os consumidores possam se engajar com os produtos e entender a sustentabilidade e o ativismo da empresa. Ao longo de 2020, esse modelo será expandido para outros mercados, assim como as estações de refil. A parceria com catadores de plásticos da Índia, por meio do programa de Comércio Justo com Comunidades, pensada como uma resposta à crise dos resíduos, também será ampliada.

A Aesop manteve-se em sua trajetória de forte crescimento, apesar de circunstâncias sociopolíticas desafiadoras em alguns mercados. As vendas no varejo e nos canais digitais tiveram importante expansão no período, com cumprimento de objetivos comerciais quase inimagináveis há poucos anos.

A marca registrou ainda avanços importantes em responsabilidade econômica, social e ambiental. Os esforços para criar um design mais sustentável em embalagens, engajar colaboradores para doações de produtos para comunidades, ações de voluntariado global e o desenvolvimento contínuo da Fundação Aesop trouxeram resultados relevantes em seu esforço em cuidar mais do outro e do mundo ao seu redor.

Essa forma de ver os desafios socioambientais como oportunidade de negócio é parte essencial do grupo Natura &Co, que tem como propósito nutrir a beleza e as relações para uma melhor maneira de viver e fazer negócios. Juntos, vamos construir o melhor grupo de cosméticos PARA o mundo. ■

### RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM 381/03, informamos que as demonstrações contábeis da Sociedade e das suas controladas são auditadas pela KPMG Auditores Independentes. A política de atuação da Companhia na contratação de serviços não relacionados à auditoria independente busca avaliar a existência de conflito de interesses, assim, são avaliados os seguintes aspectos: o auditor não deve (i) auditar o seu próprio trabalho; (ii) exercer funções gerenciais no seu cliente; e (iii) promover os interesses do seu cliente.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, foram contratados serviços de consultoria, que totalizaram R\$ 0,5 milhão e representaram 2,3% do total de honorários de serviços de auditoria independente contratados para o referido exercício. Tais trabalhos consistem em revisão de obrigações acessórias de controladas no exterior. Nenhuma destas contratações teve duração superior a um ano e todas elas foram executadas durante o exercício social de 2019. Em relação a esses serviços não relacionados à auditoria, a KPMG declarou à Sociedade que não existiu qualquer vínculo ou situação de fato que tenha configurado conflito de interesses que pudesse inviabilizar o exercício das suas atividades como auditor da Sociedade de forma independente.

### DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Em 1º de novembro de 2019, o Conselho de Administração aprovou *ad referendum* da Assembleia Geral Ordinária, a ser realizada em 24 de abril de 2020, a proposta para pagamento de juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$ 110,7 milhões (R\$ 94,1 milhões líquidos de IRRF), referentes ao período de 1º de janeiro de 2019 a 31 de outubro de 2019. O montante corresponde ao valor líquido de R\$ 0,1087 por ação, pago em 26 de fevereiro de 2020.

#### Composição do Conselho de Administração

- Roberto de Oliveira Marques  
Presidente
- Itamar Gaino Filho
- João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
- José Antonio de Almeida Filippo  
Conselheiros

#### Diretoria Estatutária da Natura Cosméticos S.A.

- João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira  
Diretor-Presidente e Diretor Financeiro e de Relações com Investidores
- Ana Beatriz Macedo da Costa  
Diretora Jurídica
- Andréa Figueiredo Teixeira Álvares  
Diretora Executiva Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade
- Erasmão Toledo  
Diretor Executivo Operacional de Negócios

#### Responsável técnico

- Anderson Pennachio Garbin  
CRC 1SP 209.583/O-0

**Natura &Co**



# NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

(Valores expressos em milhares de reais - R\$, exceto se de outra forma indicado)

## 1. CONTEXTO OPERACIONAL

A Natura Cosméticos S.A. ("Companhia") é uma sociedade anônima de capital aberto com sede no Brasil, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara, CEP 05 106-000. A Companhia é uma entidade operacional que possui afiliadas e controladas no Brasil e no exterior atuando, majoritariamente, no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos.

Em 13 de novembro de 2019, a Companhia obteve a aprovação da incorporação das ações da Companhia (ticker: NATU3) pela Natura &Co Holding S.A. (ticker NTCCO3). Sendo que os acionistas titulares de ações da Natura Cosméticos S.A. (NATU3) receberam para cada ação detida, em 17 de dezembro de 2019, uma ação da Natura &Co Holding S.A. (NTCCO3). Dessa forma, desde 18 de dezembro de 2019 as ações NATU3 deixaram de ser negociadas na B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão e iniciou-se a negociação com as ações NTCCO3 no segmento do Novo Mercado da B3.

A Companhia, e suas controladas no Brasil e no exterior, atuam, majoritariamente, no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos. A principal marca do grupo é a "Natura", seguida pela marca inglesa "The Body Shop" e pela marca australiana "Aesop". Além de utilizar-se do mercado de varejo, e-commerce, B2B e franquias como canais de venda de produtos, a Companhia destaca a atuação do canal de venda direta realizada, principalmente, pelos(as) Consultores(a)s da marca Natura e The Body Shop.

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

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram elaboradas de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro ("International Financial Reporting Standards - IFRS"), emitidas pelo "International Accounting Standards Board" ("IASB") e interpretações emitidas pelo "International Financial Reporting Interpretations Committee" ("IFRIC"), introduzidos no Brasil por meio do Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e de suas interpretações ("ICPC") e orientações técnicas ("OCPC"), aprovadas pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM").

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia estão expressas em milhares de Reais ("R\$"), bem como as divulgações de montantes em outras moedas, quando necessário, também foram efetuadas em milhares. Os itens divulgados em outras moedas estão devidamente identificados, quando aplicável.

A Administração confirma que todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, estão sendo evidenciadas, e que correspondem às utilizadas no desenvolvimento de suas atividades de gestão dos negócios.

### 3. RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

As principais práticas contábeis aplicadas na preparação destas demonstrações financeiras estão definidas a seguir. Essas práticas vêm sendo aplicadas de modo consistente em todos os exercícios apresentados, com exceção das práticas contábeis apresentadas na nota 3.29, as quais foram adotadas a partir do exercício iniciado em 01 de janeiro de 2019.

#### 3.1 Base de preparação

As demonstrações financeiras foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS), emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB) e práticas contábeis adotadas no Brasil que compreendem aquelas incluídas na legislação societária brasileira e os pronunciamentos técnicos e as orientações e interpretações técnicas emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC e aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

Todas as informações relevantes próprias destas demonstrações financeiras, e somente elas, estão sendo evidenciadas, e estas correspondem às utilizadas pela Administração na gestão da Sociedade.

#### a) Demonstrações financeiras individuais e consolidadas

A Administração da Companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro ("IFRS"), emitidas pelo "International Accounting Standards Board" - IASB" e interpretações emitidas pelo "International Financial Reporting Interpretations Committee" ("IFRIC") implantadas no Brasil através do Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e suas interpretações técnicas ("ICPC") e orientações ("OCPC"), aprovadas pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM").

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram elaboradas com base no custo histórico, exceto por determinados instrumentos financeiros mensurados pelos seus valores justos, conforme descrito nas práticas contábeis a seguir.

As principais práticas contábeis aplicadas na preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas estão definidas a seguir. Essas práticas foram aplicadas de modo consistente no exercício anterior, exceto para as práticas contábeis apresentadas na nota nº 3.29.

A preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e, também, o exercício de julgamento por parte da Administração da Companhia no processo de aplicação de suas práticas contábeis. 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 na nota explicativa nº 4. A Companhia revisa seus julgamentos, estimativas e premissas de forma contínua.

#### 3.2 Conversão de moeda estrangeira

##### Moeda funcional

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

##### 3.2.1 Transações e saldos em moeda diferente de sua moeda funcional

As transações em moeda estrangeira são convertidas para a moeda funcional da Companhia (R\$ - reais) utilizando as taxas de câmbio vigentes nas datas das transações. Os saldos das contas de balanço são convertidos pela taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado do exercício, nas rubricas "Receitas financeiras" e "Despesas financeiras".

As demonstrações financeiras são apresentadas em reais (R\$), que correspondem à moeda de apresentação da Companhia.

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos das controladas no exterior, cuja moeda funcional é a moeda local dos respectivos países onde operam, são convertidas para reais à taxa de câmbio média mensal, que se aproxima da taxa de câmbio vigente na data das correspondentes transações. O balanço patrimonial é convertido para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício. Este cálculo de conversão é diferente para Natura Cosméticos S.A. - Argentina que se tornou uma economia hiperinflacionária a partir de 1º de julho de 2018 (Nota 3.2.1 a), no qual o balanço patrimonial é convertido para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício.

Os efeitos das variações da taxa de câmbio resultantes dessas conversões são apresentados sob a rubrica "Outros resultados abrangentes" nas demonstrações do resultado e do balanço patrimonial líquido.

##### a) Economia hiperinflacionária

A partir de julho de 2018, a Argentina passou a ser considerada uma economia hiperinflacionária e conforme CPC 42 - Contabilidade e Evidenciação em Economia Altamente Inflacionária (IAS 29 - Financial Reporting in Hyperinflationary Economies), os ativos e passivos não monetários, os itens do patrimônio líquido e a demonstração do resultado da controlada Natura Cosméticos S.A. - Argentina ("Natura Argentina"), cuja moeda funcional é o peso argentino, estão sendo atualizados de maneira que seus valores estejam demonstrados na unidade monetária de mensuração na data de encerramento do exercício, que considera os efeitos medidos pelo Índice de Preços ao Consumidor ("IPC") da Argentina a partir de 1 de janeiro de 2017 e Índice Interno de Preços por Atacado ("IPIIM") da Argentina até 31 de dezembro de 2016. Como consequência, conforme exigência do CPC 42/IAS 29, os resultados das operações da controlada Natura Cosméticos S.A. - Argentina devem ser divulgados como se fossem altamente inflacionárias a partir de 1 de julho de 2018 (início do exercício quando foi identificada a existência de hiperinflação). Os ativos e passivos não monetários registrados pelo custo histórico e os itens do patrimônio líquido da Natura Argentina foram atualizados com base nos índices citados anteriormente, sendo que os impactos de hiperinflação resultantes das alterações no poder de compra geral (i) até 31 de dezembro de 2017 foram apresentados no patrimônio líquido, e (ii) a partir de 1 de janeiro de 2018 foram apresentados na demonstração de resultado. A demonstração de resultado é ajustada no final de cada exercício de apresentação com base na variação do índice geral de preços do período.

O efeito líquido da atualização inflacionária de 2019 sobre (i) ativos e passivos não monetários; (ii) itens do patrimônio líquido; e (iii) demonstração do resultado, foi atualizado em conta específica para efeito de hiperinflação no resultado financeiro (vide nota explicativa nº 28).

Para fins de conversão dos saldos contábeis da controlada Natura Cosméticos S.A. - Argentina para a moeda de apresentação (reais - R\$) utilizada nas demonstrações financeiras contábeis individuais e consolidadas da Companhia, foram adotados os seguintes procedimentos requeridos pelo CPC 02(R2) - Efeitos das mudanças nas taxas de câmbio e conversão de demonstrações contábeis (IAS 21 - The effects of changes in foreign exchange rates):

- Os montantes de ativos, passivos e itens do patrimônio líquido foram convertidos pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício (0,06732 peso argentino por real em dezembro de 2019); e
- Os montantes de receitas e despesas do exercício foram convertidos pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício (0,06732 peso argentino por real em dezembro de 2019), ao invés da taxa de câmbio média do período, que é utilizada na conversão de moeda de economia não hiperinflacionária.

A inflação acumulada no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 foi de 54,5% (31 de dezembro de 2018 47,99%), conforme IPC.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2019, a aplicação do CPC 42/IAS 29 resultou em: (i) um impacto negativo no resultado financeiro de R\$13.947 (31 de dezembro 2018 R\$25.066); e (ii) um impacto negativo no lucro líquido do exercício de R\$68.940 (31 de dezembro de 2018 R\$64.271).

A conversão da demonstração do resultado pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício, ao invés da taxa de câmbio médio do exercício, resultou em um impacto positivo em outros resultados abrangentes no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 no montante de R\$ 17.666 (31 de dezembro de 2018 R\$19.074).

#### 3.3 Consolidação

##### a) Investimentos em controladas

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

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

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

Abaixo representamos a relação de controladas da Companhia em 31 de dezembro de 2019 e 2018.

	Participação - %	
	2019	2018
Natura (Brasil) International B.V. - Holanda	100,00	100,00
Natura Brazil Pty Ltd. - Austrália	100,00	100,00
Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. - Cingapura	100,00	100,00
Fundo de Investimento Essencial - Brasil	100,00	100,00
Via Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: Natura Logística e Serviços Ltda. - Brasil	99,99	99,99
Via Natura (Brasil) International B.V. - Holanda: Natura Europa SAS - França	100,00	100,00
Natura Brasil Inc. - EUA - Delaware	100,00	100,00
The Body Shop International Limited - Reino Unido	100,00	100,00
Via Brasil Inc. - EUA - Delaware: Natura International Inc. - EUA - Nova York	100,00	100,00
Via The Body Shop International Limited: G A Holdings (Guernsey) Limited - Reino Unido G A Holdings (1979) Limited - Reino Unido	100,00	100,00
The Body Shop Worldwide Limited - Reino Unido	100,00	100,00
The Body Shop Global Travel Retail Limited - Reino Unido	100,00	100,00
The Millennium Luxembourg Sarl Administration Company Limited-Reino Unido	-	100,00
The Body Shop Beteiligungs-GmbH - Alemanha	100,00	100,00
The Body Shop GmbH - Áustria	100,00	100,00
The Body Shop Benelux B.V. - Holanda	100,00	100,00
The Body Shop Service B.V. - Holanda	100,00	100,00
The Body Shop Svenska Ab - Suécia	100,00	100,00
The Body Shop Luxembourg Sarl - Luxemburgo	100,00	100,00
The Body Shop Monaco Sarl	100,00	100,00
The Body Shop Cosmetics Ireland Limited	100,00	100,00
The Body Shop S.A.U - Espanha	100,00	100,00
The Body Shop Portugal, S.A.	100,00	100,00
The Body Shop (Singapore) Pte Limited - Singapura	100,00	100,00
The Body Shop International (Asia Pacific) Pte Limited	100,00	100,00
The Body Shop (Malaysia) Sdn.Bhd. - Malásia	100,00	100,00
The Body Shop Hong Kong Limited - Hong Kong	100,00	100,00
The Body Shop Australia Limited - Austrália	100,00	100,00
Buth-Na-Boधाige Inc. - Canadá	100,00	100,00
The Body Shop Canada Limited - Canadá	100,00	100,00
The Body Shop Brasil Franquia Ltda. - Brasil	99,99	99,99
The Body Shop Chile - Chile	99,99	99,99

Via The Body Shop Worldwide Limited:

The Body Shop (France) Sarl	100,00	100,00
B.S. Danmark A/S - Dinamarca	100,00	100,00

Via The Body Shop Beteiligungs GmbH - Alemanha:

The Body Shop Germany GmbH	100,00	100,00
Via The Body Shop Benelux B.V. - Holanda: The Body Shop Belgium B.V (Netherlands Return) - Holanda	100,00	99,99

The Body Shop Belgium B.V (Belgium Branch) - Holanda

Via The Body Shop Hong Kong Limited - Hong Kong: Mighty Ocean Company Limited - Hong Kong	100,00	100,00
Via Mighty Ocean Company Limited - Hong Kong: Hsb Hair;Skin And Bath Products Company Limited - Macau	100,00	100,00

Via Buth-Na-Boधाige Inc.:

Aramara S. De R.L. De C.V. - México	100,00	100,00
Cimarrones S.A. De C.V. - México	99,99	99,99
TBS Air I, LLC - EUA	-	74,00
TBS Air II, LLC - EUA	-	85,00
TBS Air III, LLC - EUA	70,00	70,00

Via Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália

Via Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália: Emeis Holdings Pty Ltd - Austrália	100,00	100,00
Via Emeis Holdings Pty Ltd - Austrália: Emeis Cosmetics Pty Ltd - Austrália	100,00	100,00
Emeis Trading Pty Ltd - Austrália	100,00	100,00
Aesop Retail Pty Ltd - Austrália	100,00	100,00

Aesop Japan Kabushiki Kaisha - Japan	100,00	100,00
Aesop Singapore Pte. Ltd. - Singapura	100,00	100,00
Aesop Hong Kong Limited - Hong Kong	100,00	100,00
Aesop USA, Inc. - USA	100,00	100,00
Aesop UK Limited - United Kingdom	100,00	100,00
Aesop New Zealand Limited - New Zealand	100,00	100,00
Aesop Brasil Comercio de Cosméticos Ltda. - Brasil	99,99	99,99
Aesop Foundation Limited - Austrália	100,00	100,00

Via Emeis Cosmetics Pty Ltd - Austrália: Emeis Cosmetics Pty Ltd (Korea Branch)	100,00	100,00
Via Aesop Hong Kong Limited - Hong Kong: Aesop Macau Sociedade Unipessoal Limitada (Macau)	100,00	100,00

Via Aesop Singapore Pte. Ltd. - Singapore: Aesop Taiwan Cosmetics Company Limited - Taiwan	100,00	100,00
Aesop Malaysia Sdn. Bhd. - Malásia	100,00	100,00
Aesop Korea Yuhon Hoesa - Korea	100,00	100,00

Via Aesop USA, Inc. - USA: Aesop Canada, Inc. - Canadá	100,00	99,99
Via Aesop UK Limited - United Kingdom: Aesop Switzerland AG - Suíça	100,00	100,00
Aesop Germany GmbH - Alemanha	100,00	100,00
Aesop Sweden AB - Suécia	100,00	100,00
Aesop Norway AS - Noruega	100,00	100,00
Aesop Italy SARL - Itália	100,00	100,00
Aesop Denmark ApS - Dinamarca	100,00	100,00
Aesop Austria GmbH - Áustria	100,00	100,00
Aesop Belgium - Bélgica	100,00	100,00
Aesop France SARL - França	100,00	100,00
Aesop Netherlands B.V (Holanda)	100,00	-

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

As atividades das controladas diretas e indiretas são como segue:

- Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A., Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS - França, Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura International Inc. - EUA.
- Natura Comercial Ltda.: suas atividades compreendem a comercialização de produtos de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, por meio de vendas realizadas no mercado de varejo.
- Natura Biosphera Franqueadora Ltda.: outorga e administração de franquia empresarial, bem como as demais atividades inerentes à condição de franqueadora.
- Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.: suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.
- Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. - Cingapura - empresa constituída em 2019, ainda sem operações.
- Natura Cosméticos C.A. - Venezuela: encontra-se em fase de encerramento societário e não existem investimentos, transações ou saldos materiais mantidos em seus registros contábeis.
- Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: suas atividades concentram-se em desenvolvimento de produtos, tecnologias e pesquisa de mercado. Foi incorporada pela Companhia e extinta de pleno direito em 01 de novembro de 2018, tendo suas atividades, direitos e obrigações assumidos pela Companhia.
- Natura Cosméticos e Serviços de México, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas: Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.
- Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.
- Natura Cosméticos España S.L.: suas atividades estão suspensas. Caso a atividade seja retomada, serão desenvolvidas as mesmas atividades da Companhia.
- Natura (Brasil) International B.V. - Holanda: holding controladora da Natura Europa SAS - França, Natura Brasil Inc., Natura International Inc. e The Body Shop International Limited.
- Natura Logística e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços de separação, embalagem e endereçamento de mercadorias, assessoria logística, gestão de recursos humanos e treinamento em recursos humanos.
- Natura Brasil Inc.: holding controladora da Natura International Inc.
- Natura International Inc. - EUA: escritório de captura de tendências em design, fashion e tecnologia, transformando-as em ideias, conceitos e protótipos.
- Natura Europa SAS - França: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.
- Natura Brazil Pty Ltd.: holding controladora da Natura Cosmetics Australia Pty Ltd.
- Natura Cosmetics Australia Pty Ltd.: holding controladora da Emeis Holdings Pty Ltd.
- Emeis Holdings Pty Ltd e suas controladas: suas atividades concentram-se no desenvolvimento e comercialização de cosméticos premium, que opera sob a marca de "Aesop"; sendo seus produtos vendidos em rede de lojas varejistas e lojas próprias. Durante o ano de 2019 foi criada a subsidiária "Aesop Netherlands B.V (Holanda)".
- The Body Shop International Limited e suas controladas: suas atividades concentram-se no desenvolvimento, distribuição e venda de cosméticos sob a marca "The Body Shop", sendo seus produtos vendidos em rede de lojas próprias, comércio eletrônico, venda direta e franquias. Durante 2019 foi criada a subsidiária "The Body Shop Cosmetics Ireland Limited".

No mesmo período, foram encerradas as seguintes subsidiárias: "The Millennium Luxembourg Sarl Administration Company Limited-Reino Unido"; "The Body Shop Belgium B.V. (Belgium Branch) - Holanda"; "TBS Air I, LLC - EUA"; "TBS Air II, LLC - EUA".

➤ Fundo de Investimento Essencial - refere-se a fundo de aplicação exclusivo de renda fixa de crédito privado.

##### b) Combinações de negócios

Combinações de negócios com empresas não relacionadas são registradas utilizando-se do método de aquisição quando o controle é transferido para a Companhia. A contraprestação transferida é geralmente mensurada ao valor justo, assim como os ativos líquidos identificáveis adquiridos. Qualquer algo que surja na transação é testado anualmente para avaliação de perda por redução ao valor recuperável. Ganhos em uma compra vantajosa são reconhecidos imediatamente no resultado. Os custos da transação são registrados no resultado conforme incorridos, exceto os custos relacionados à emissão de instrumentos de dívida ou patrimônio.

A contraprestação transferida não inclui montantes referentes ao pagamento de relações pré-existentes. Esses montantes são geralmente reconhecidos no resultado do exercício.

Em uma combinação de negócios envolvendo entidades ou negócios sob controle comum, no qual todas as entidades e negócios estejam sob controle comum e são controlados pela mesma parte ou partes, antes e depois da combinação de negócio, e esse controle não é transitório, a Companhia adota a prática contábil do custo precedente.

##### c) Participação de acionistas não-controladores

A Companhia elegeu mensurar qualquer participação de não-controladores inicialmente pela participação proporcional nos ativos líquidos identificáveis adquiridos na data de aquisição.

Mudanças na participação da Companhia em uma subsidiária que não resultem em perda de controle são contabilizadas como transações de patrimônio líquido.

## 3.4 Instrumentos financeiros

A Companhia adotou o CPC 48/IFRS 9 - Instrumentos Financeiros em substituição ao IAS 39 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração em 1º de janeiro de 2018. As alterações realizadas nas políticas contábeis da Companhia estão descritas abaixo, assim como seus impactos nas demonstrações financeiras.

### 3.4.1 Classificação de ativos financeiros

O CPC 48/IFRS 9 contém uma abordagem de classificação e mensuração de ativos financeiros com três principais categorias de classificação: mensurados ao custo amortizado, ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes ("VJORA") e ao valor justo por meio do resultado ("VJR"). A norma elimina as seguintes categorias existentes sob o IAS 39: mantidos até o vencimento, mantidos para negociação, empréstimos e recebíveis e disponíveis para venda. A classificação dos ativos financeiros no reconhecimento inicial depende das características dos fluxos de caixa contratuais do ativo financeiro e do modelo de negócio da Companhia para a gestão destes ativos financeiros. Com exceção das contas a receber de clientes que não contenham um componente de financiamento significativo ou para as quais a Companhia tenha aplicado o expediente prático, a Companhia inicialmente mensura um ativo financeiro ao seu valor justo acrescido dos custos de transação, no caso de ativo financeiro não mensurado ao valor justo por meio de resultado.

Um ativo financeiro é mensurado ao custo amortizado se atender as condições a seguir e não for designado como mensurado ao valor justo por meio do resultado:

- é mantido dentro de um modelo de negócios cujo objetivo seja manter ativos financeiros para receber fluxos de caixa contratuais; e
- seus termos contratuais geram, em datas específicas, fluxos de caixa que são relativos somente ao pagamento de principal e juros sobre o valor principal em aberto.

Um ativo financeiro é mensurado ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes se atender a condição a seguir e não for designado como mensurado ao valor justo por meio do resultado:

- seus termos contratuais geram, em datas específicas, fluxos de caixa que não são apenas pagamentos de principal e juros sobre o valor principal em aberto.

Todos os ativos financeiros não classificados como mensurados ao custo amortizado ou ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes, conforme descrito acima, são classificados como ao valor justo por meio do resultado.

### Avaliação do modelo de negócio

A Companhia realiza uma avaliação do objetivo do modelo de negócios em que um ativo financeiro é mantido em carteira porque isso reflete melhor a maneira pela qual o negócio é gerido e as informações são fornecidas à Administração. As informações consideradas incluem:

- as políticas e objetivos estipulados para a carteira e o funcionamento prático dessas políticas. Eles incluem a questão de saber se a estratégia da Administração tem como foco a obtenção de receitas de juros contratuais, a manutenção de um determinado perfil de taxa de juros, a correspondência entre a duração dos ativos financeiros e a duração de passivos relacionados ou saídas esperadas de caixa, ou a realização de fluxos de caixa por meio da venda de ativos;
- como o desempenho da carteira é avaliado e reportado à Administração da Companhia;
- os riscos que afetam o desempenho do modelo de negócios (e o ativo financeiro mantido naquele modelo de negócios) e a maneira como aqueles riscos são gerenciados;
- como os gerentes do negócio são remunerados - por exemplo, se a remuneração é baseada no valor justo dos ativos geridos ou nos fluxos de caixa contratuais obtidos; e
- a frequência, o volume e o momento das vendas de ativos financeiros nos exercícios anteriores, os motivos de tais vendas e suas expectativas sobre vendas futuras.

As transferências de ativos financeiros para terceiros em transações que não se qualificam para o desreconhecimento não são consideradas vendas, de maneira consistente com o reconhecimento contínuo dos ativos da Companhia.

Os ativos financeiros mantidos para negociação ou gerenciados com desempenho avaliado com base no valor justo são mensurados ao valor justo por meio do resultado.

Avaliação sobre se os fluxos de caixa contratuais são somente pagamentos de principal e de juros

Para fins de avaliação dos fluxos de caixa contratuais, o "principal" é definido como o valor justo do ativo financeiro no reconhecimento inicial. Os "juros" são definidos como a contraprestação pelo valor do dinheiro no tempo e pelo risco de crédito associado ao valor principal em aberto durante um determinado período de tempo e pelos outros riscos e custos básicos de empréstimos (por exemplo, risco de liquidez e custos administrativos), assim como uma margem de lucro.

A Companhia considera os termos contratuais do instrumento para avaliar se os fluxos de caixa contratuais são somente pagamentos do principal e de juros. Isso inclui a avaliação sobre se o ativo financeiro contém um termo contratual que poderia mudar o momento ou o valor dos fluxos de caixa contratuais de forma que ele não atenderia essa condição. Ao fazer essa avaliação, a Companhia considera:

- eventos contingentes que modifiquem o valor ou a época dos fluxos de caixa;
  - termos que possam ajustar a taxa contratual, incluindo taxas variáveis;
  - o pré-pagamento e a prorrogação do prazo; e
  - os termos que limitam o acesso da Companhia a fluxos de caixa de ativos específicos (por exemplo, baseados na performance de um ativo).
- As compras ou vendas de ativos financeiros que exigem a entrega de ativos dentro de um prazo estabelecido por regulamento ou convenção no mercado (Negociações regulares) são reconhecidas na data da negociação, ou seja, a data em que a Companhia se compromete a comprar ou vender o ativo.

### ii) Mensuração subsequente

Para fins de mensuração subsequente, os ativos financeiros são classificados em quatro categorias:

- Ativos financeiros ao custo amortizado (instrumentos de dívida);
- Ativos financeiros ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes com reclassificação de ganhos e perdas acumulados (instrumentos de dívida);
- Ativos financeiros designados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes, sem reclassificação de ganhos e perdas acumuladas no momento de seu desreconhecimento (instrumentos patrimoniais); e
- Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado.

#### Ativos financeiros ao custo amortizado (instrumentos de dívida)

Os ativos financeiros ao custo amortizado são subsequentemente mensurados usando o método de juros efetivos e estão sujeitos a redução ao valor recuperável. Ganhos ou perdas são reconhecidos no resultado quando o ativo é baixado, modificado ou apresenta redução ao valor recuperável.

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

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

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

direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da Companhia e de suas controladas, originados de operações de arrendamento mercantil do tipo financeiro, são registrados como se fosse uma compra financiada, reconhecendo no início de cada operação um ativo imobilizado e um passivo de financiamento, sendo os ativos também submetidos às depreciações calculadas de acordo com as vidas úteis estimadas dos respectivos bens ou duração do contrato, nos casos em que não há a opção de compra.

Terenos não são depreciados. A depreciação dos demais ativos é calculada pelo método linear, para distribuir seu valor de custo ao longo da vida útil estimada, conforme mencionado na nota explicativa nº 15.

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

**3.1.1 Ativos intangíveis**  
**a) Softwares**  
 As licenças de programas de computador (*softwares*) e de sistemas de gestão empresarial adquiridas são capitalizadas e amortizadas conforme as vidas úteis descritas na nota explicativa nº 16 e os gastos associados à manutenção são reconhecidos como despesas quando incorridos.

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

**b) Marcas e patentes**  
 As marcas e patentes adquiridas separadamente são demonstradas pelo custo histórico. As marcas e patentes adquiridas em uma combinação de negócios são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição. Para as marcas e patentes com vida útil definida, a amortização é calculada pelo método linear, com base nas taxas demonstradas na nota explicativa nº 16.

**c) Relacionamento com clientes varejistas, franqueados e sub franqueados**  
 Os relacionamentos com clientes varejistas, franqueados e sub franqueados adquiridos em combinação de negócios são reconhecidos pelo valor justo na data da aquisição e sua amortização é calculada pelo método linear, com base nas taxas demonstradas na nota explicativa nº 16.

**d) Fundos de comércio com vida útil definida**  
 Os fundos de comércio com vida útil definida são registrados pelo custo de aquisição e amortizados pelo método linear durante o prazo de locação, conforme demonstrados na nota explicativa nº 16.

**e) Ativos intangíveis com vida útil indefinida**  
 Os ativos intangíveis com vida útil indefinida mantidos pela Companhia correspondem principalmente a marcas e *ágio* por expectativa de rentabilidade futura, oriundos de operações de combinações de negócios, além de fundos de comércio negociáveis.

Esses ativos não são amortizados, mas são testados anualmente em relação a perdas por redução ao valor recuperável, individualmente ou no nível da unidade geradora de caixa (ou grupos de unidades geradoras de caixa). A avaliação de vida útil indefinida é revisada anualmente para determinar se essa avaliação continua a ser justificável. Caso contrário, a mudança na vida útil indefinida para definida é feita de forma prospectiva.

Ganhos e perdas resultantes da baixa de um ativo intangível com vida útil indefinida são mensurados como a diferença entre o valor líquido obtido do venda e o valor contábil do ativo, sendo reconhecidos na demonstração do resultado no momento da baixa do ativo na rubrica "Outras Receitas (Despesas) Operacionais, Líquidas".

**3.1.2 Redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (impairment)**  
 O valor contábil líquido dos ativos é avaliado anualmente para identificar evidências de perdas não recuperáveis, ou, ainda, sempre que eventos ou alterações significativas nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Uma perda por redução ao valor recuperável é reconhecida se o valor contábil do ativo exceder o seu valor recuperável.

Para fins de avaliação do valor recuperável, os ativos são agrupados nos menores níveis para os quais existem fluxos de caixa independentes (Unidades Geradoras de Caixa - UGCs). Os ativos das Companhias são agrupados inicialmente em segmentos operacionais que seguem uma lógica baseada em sua estrutura de Governança Corporativa. Dentro dos segmentos operacionais, os ativos são agrupados em unidades geradoras de caixa da seguinte forma:

Segmento Operacional	Identificação das UGCs
Natura Brasil	• Venda direta • Lojas individuais
Natura LATAM	• Argentina • Chile • Peru • México • Colômbia
Natura Outros	• França • EUA
Aesop	• Lojas individuais
The Body Shop	• Lojas individuais e franquias

O valor recuperável de um ativo ou de determinada unidade geradora de caixa é definido como sendo o maior entre o valor em uso do ativo e o valor justo líquido de custos de venda. Na estimativa do valor em uso do ativo, os fluxos de caixa futuros estimados são descontados ao seu valor presente, utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos que reflete o custo médio ponderado de capital para a companhia em que opera a unidade geradora de caixa. O valor justo líquido de custos de venda é mensurado com base na elaboração de fluxo de caixa descontado ao seu valor presente, utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos que reflete o custo médio ponderado de capital para a Companhia em que opera a unidade geradora de caixa, incluindo premissas de expansão de lojas e investimentos, bem como as respectivas receitas que serão geradas como resultado desta expansão, assumindo as premissas que outros participantes do mercado utilizariam ao precificar os ativos ou passivos.

**3.1.3 Gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos**  
 A Companhia adota como prática contábil registrar como despesa do exercício quando incorridos, os gastos com pesquisa e desenvolvimento de seus produtos, pois devido ao alto índice de inovação e rotatividade de produtos na sua carteira de vendas, torna-se inviável demonstrar todos os aspectos requeridos no IAS 38/CPC 04 - Ativos Intangíveis para capitalização dos valores.

**3.1.4 Arrendamento Mercantil**  
 Até 31 de dezembro de 2018, a Companhia classificava os contratos de arrendamento mercantil no momento da sua contratação. Os arrendamentos nos quais uma parcela significativa dos riscos e benefícios da propriedade era retida pelo arrendador estavam classificados como arrendamentos operacionais. Os pagamentos efetuados para arrendamentos operacionais eram registrados como despesa do exercício pelo método linear, durante o período do arrendamento. Os arrendamentos nos quais a Sociedade e suas controladas detinha substancialmente, todos os riscos e as recompensas da propriedade eram classificados como arrendamentos financeiros. Estes eram capitalizados no balanço patrimonial no início do arrendamento pelo menor valor entre o valor justo do bem arrendado e o valor presente dos pagamentos mínimos do arrendamento. Cada parcela paga do arrendamento era alocada pro passivo e parte aos encargos financeiros, para que, dessa forma, fosse obtida uma taxa de juros efetiva constante sobre o saldo da dívida em aberto. As obrigações correspondentes, líquidas dos encargos financeiros, eram classificadas nos passivos circulantes e não circulantes de acordo com o prazo do contrato. O bem do imobilizado adquirido por meio de arrendamentos financeiros eram depreciados durante a vida útil-econômica do ativo, de acordo com o prazo do contrato de arrendamento, quando este for menor e não houver opção de compra.

A Companhia aplicou, a partir de 1º de janeiro de 2019, o CPC 06(R2)/IFRS 16, aprovado pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") em dezembro de 2017, que introduziu um único modelo de arrendamento, substituindo o conceito de classificação entre arrendamento mercantil operacional e financeiro, que era aplicada pela Companhia até 31 de dezembro de 2018. O impacto desta nova norma aplicada está ilustrado na nota nº 3.2.9.

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

**3.1.6 Fornecedores e operações de "risco sacado"**  
 Reconhecidas pelo valor nominal e acrescido, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços.

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

As provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são atualizadas até as datas dos balanços pelo montante estimado das perdas prováveis, observadas suas naturezas e apoiadas na opinião dos assessores legais da Companhia. Os ativos contingentes não são reconhecidos pela Companhia e são apenas divulgados, no caso de provável entrada de benefícios econômicos. Se for praticamente certo que ocorrerá a entrada de benefícios econômicos, o ativo e o correspondente ganho são registrados nas Demonstrações Financeiras do exercício correspondente a mudança de estimativa.

**3.1.8 Empréstimos, financiamentos e debêntures**  
 Reconhecidos pelo valor justo, no momento do recebimento dos recursos, líquidos dos custos de transação nos casos aplicáveis e acrescidos de encargos, juros e variações monetárias e cambiais conforme previsto contratualmente, incorridos até as datas dos balanços, conforme demonstrado na nota explicativa nº 18.

Após reconhecimento inicial, empréstimos e financiamentos sujeitos a juros são mensurados subsequentemente pelo custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetivos. Ganhos e perdas são reconhecidos na demonstração do resultado no momento de baixa dos passivos, bem como durante o processo de amortização pelo método de taxa de juros efetivos.

**3.1.9 Benefícios a empregados**  
**3.1.9.1 Benefícios de curto prazo**  
 Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são reconhecidas como despesas de pessoal conforme o serviço correspondente seja prestado. O passivo é reconhecido pelo montante do pagamento esperado caso a Companhia tenha uma obrigação presente legal ou construtiva de pagar esse montante em função de serviço passado prestado pelo empregado e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável.

**3.1.9.2 Participação nos resultados**  
 A Companhia reconhece um passivo e uma despesa de participação nos resultados com base em critérios que considera o lucro atribuído aos acionistas e vinculado a metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício.

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

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

Obrigação de desempenho	Natureza, determinação do preço da transação e momento em que a obrigação de desempenho é satisfeita.	Controladora	Consolidado
		61.375	1.949.739
(h) Franquias (Fundo de propaganda)	A Companhia cobra do franqueado um montante fixo, no início do contrato, sendo que parte desse valor se destina ao fundo de propaganda (entrega mensal de vitrines). A Companhia entende que tal item representa um direito material e, portanto, foi considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor de mercado desse item, sendo reconhecida inicialmente como uma receita diferida. Essa receita diferida é apropriada para o resultado do exercício mediante a entrega das vitrines ao franqueado.	61.375	1.923.896
		406.055	481.235
		406.055	631.609
		467.430	2.555.505

**Passivo de arrendamento mercantil 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2019	29.225 1.965.655
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	35.025 47.194
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

Controladora	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	317.274 411.373
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	29.225 1.965.655
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(2.875) (63.110)
(=) Total adoção inicial	61.375 1.949.739

**Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019**

adversos no desempenho financeiro, utilizando instrumentos financeiros derivativos para proteger certas exposições a risco.

**a) Riscos de mercado**

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

Um dos assuntos em pauta no mercado internacional, que pode impactar as operações da The Body Shop International Limited, é a saída do Reino Unido da União Europeia, mais conhecida como "Brexit". Embora ainda coberto de incertezas quanto ao resultado das negociações, tem seus impactos monitorados pela Administração e medidas estão sendo adotadas e tomadas para mitigar efeitos negativos que possam surgir deste movimento. Uma dessas medidas foi a instalação de um novo centro de distribuição na Europa continental, que além de mitigar os riscos do Brexit, também auxiliará a The Body Shop na implementação de melhorias logísticas, que visam principalmente reduções do prazo médio de abastecimento das lojas, em linha com os objetivos mais amplos de transformação do negócio.

Para proteger as atuais posições do Balanço Patrimonial da Companhia e suas controladas dos riscos de mercado, os seguintes instrumentos financeiros derivativos são utilizados e compostos pelos saldos apresentados abaixo, em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018:

Descrição	Valor Justo (Nível 2)		Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Derivativos "financeiros"	728.782	511.559	727.068	512.365	-	-
Derivativos "operacionais"	-	-	(1.496)	2.754	-	-
Total	728.782	511.559	725.572	515.119	-	-

As características destes instrumentos e os riscos aos quais são atrelados estão descritos a seguir:

**b) Risco cambial**

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

Descrição	Valor principal (Notional)		Valor da Curva		Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Contratos de "swap" (a):	-	-	-	-	-	-	-	-
Ponta ativa:	-	-	-	-	-	-	-	-
Posição comprada dólar	2.576.992	2.374.915	3.329.579	3.027.661	3.642.911	3.284.334	313.332	256.674
Ponta passiva:	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxa CDI pós-fixada:	-	-	-	-	-	-	-	-
Posição vendida no CDI	2.576.992	2.374.915	2.666.458	2.471.605	2.914.129	2.772.775	247.671	301.170
Total de Instrumentos Financeiros Derivativos Líquido:	-	-	663.121	556.056	728.782	511.559	65.661	(44.996)
Consolidado	-	-	-	-	-	-	-	-
Descrição	Valor principal (Notional)		Valor da Curva		Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
Contratos de "swap" (a):	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ponta ativa:	-	-	-	-	-	-	-	-
Posição comprada dólar	2.664.001	2.381.918	3.416.707	3.038.908	3.729.691	3.295.032	312.984	256.124
Ponta passiva:	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxa CDI pós-fixada:	-	-	-	-	-	-	-	-
Posição vendida no CDI	2.664.001	2.381.918	2.754.595	2.478.623	3.002.623	2.779.720	248.028	301.097
Contratos de "swap" (a):	-	-	-	-	-	-	-	-
Ponta ativa:	-	-	-	-	-	-	-	-
Posição comprada dólar	-	58.606	-	56.633	-	57.346	-	713
Ponta passiva:	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxa CDI pós-fixada:	-	-	-	-	-	-	-	-
Posição vendida na taxa interbancária	-	58.606	-	59.525	-	60.293	-	768
Total de Instrumentos Financeiros Derivativos Líquido:	-	-	662.112	557.393	727.068	512.365	64.956	(45.028)

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

O valor principal representa os valores dos derivativos contratados. O valor justo refere-se aos valores dos derivativos contratados ainda em aberto nas datas dos balanços.

Para os instrumentos financeiros derivativos mantidos pela Companhia e por suas controladas em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018, devido ao fato de os contratos serem efetuados diretamente com instituições financeiras e não por meio de bolsas de valores, não há margens depositadas como garantia das referidas operações.

**Derivativos "operacionais" - Consolidado**

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia mantém instrumentos financeiros derivativos do tipo "forward" com os bancos HSBC, Santander, BNP Paribas e Citibank com o objetivo de proteger o risco cambial das operações de importação e exportação da controlada The Body Shop contra libras esterlinas e dólares americanos.

Estes derivativos são mensurados a valor justo, com ganhos e perdas reconhecidos no grupo de custo dos produtos vendidos e estão assim compostos:

Descrição	Valor principal (Notional)		Valor justo	
	2019	2018	2019	2018
Posição líquida GBP e USD	200.896	-	(2.008)	-
Contratos de "forward"	1.302.869	1.773.810	512	2.754
Total de Instrumentos Financeiros	1.503.765	1.773.810	(1.496)	2.754

**Análise de sensibilidade**

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

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Empréstimos e financiamentos no Brasil em moeda estrangeira (*)	(3.317.437)	(3.404.740)	-	-
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	-	10.007	-	-
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(6.477)	(10.543)	-	-
Valor justo dos derivativos "financeiros"	3.642.911	3.729.691	-	-
Exposição ativa líquida	318.997	324.415	-	-

(\*) Não considera os custos de transação.

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

**Instrumento de Hedge de fluxo de caixa - Controladora**

Objeto de Proteção	Moeda de referência (Notional)	Valor de referência (Notional)	Valor da Curva	Valor Justo (a)	Outros resultados abrangentes	
					Ganho acumulada do contrato	Ganho no período de 12 meses
Swap de moeda - US\$/R\$	Moeda	BRL	2.576.992	663.121	728.782	65.661   110.024

**Instrumento de Hedge de fluxo de caixa - Consolidado**

Objeto de Proteção	Moeda de referência (Notional)	Valor de referência (Notional)	Valor da Curva	Valor Justo (a)	Outros resultados abrangentes	
					Ganho (Perda) acumulado do contrato	Ganho no período de 12 meses
Swap de moeda - US\$/R\$	Moeda	BRL	2.664.001	662.112	727.068	64.956   109.523
Contratos de "forward"	Moeda	GBP	1.038.538	625	152	(473)   (2.245)
Swap de moeda - MXN/R\$	Moeda	MXN	-	-	-	-   59

(a) O método de apuração do valor justo utilizado pela Companhia consiste em calcular o valor futuro com base nas condições contratadas e determinar o valor presente com base em curvas de mercado, extraídas da B3.

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

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Saldo de hedge de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2018	(29.267)	(27.840)	-	-
Mudança no valor justo do instrumento de hedge reconhecido em outros resultados abrangentes	110.024	107.337	-	-
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de hedge	(37.408)	(36.768)	-	-
Saldo de hedge de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2019	43.349	42.729	-	-

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

Em 31 de dezembro de 2019, a posição consolidada dos instrumentos designados como hedge de fluxo de caixa totalizava R\$ 3.702.539 (três bilhões, setecentos e dois milhões e quinhentos e trinta nove mil reais), de valor "notional", sendo R\$ 2.664.001 objeto de proteção da moeda Real e £194.957 (R\$ 1.038.538) objeto de proteção da moeda Libra Esterlina, conforme quadro Instrumento de Hedge de fluxo de caixa - Consolidado.

**c) Risco de taxa de juros**

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

O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos emitidos a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém na sua maioria os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo CDI e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pela Taxa de Juros de Longo Prazo - TLPJ, CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

**Análise de sensibilidade**

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

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Total dos empréstimos e financiamentos - em moeda local (nota explicativa nº 18)	(4.365.228)	(4.521.032)	-	-
Operações em moeda estrangeira com derivativos atrelados ao CDI (a)	(3.294.656)	(3.381.960)	-	-
Aplicações financeiras (notas explicativas nº 6 e 7)	960.995	1.551.739	-	-
Exposição líquida	(6.698.889)	(6.351.253)	-	-

registrados nas demonstrações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de seis meses, ainda não registrados no balanço patrimonial. A The Body Shop possui uma política de proteção cambial específica, que engloba contratos de empréstimos em moedas estrangeiras entre empresas do grupo, bem como operações de compra e venda futuras de mercadorias, pelo prazo máximo de 12 meses.

Em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018, a Companhia e suas controladas estão expostas basicamente ao risco de flutuação do dólar norte-americano, euro e libra esterlina. 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 compra a termo de moeda denominada "Non-Deliverable Forward - NDF" ("forward"). Conforme a Política de Proteção Cambial os derivativos contratados pela Companhia ou por suas controladas deverão limitar a perda referente à desvalorização cambial em relação ao lucro líquido projetado para o exercício em curso, dada uma determinada estimativa de desvalorização cambial em relação ao dólar norte-americano. Essa limitação define o teto ou a exposição cambial máxima permitida à Companhia e a suas controladas com relação ao dólar norte-americano e ao euro.

Em 31 de dezembro de 2019, empréstimos, financiamento e debêntures no balanço patrimonial da controladora e consolidado inclui contas denominadas em moeda estrangeira, as quais expõem a Companhia a riscos cambiais, que em conjunto, representam um passivo total de R\$ 3.294.656 e R\$ 3.381.960, respectivamente (em 31 de dezembro de 2018, R\$ 3.001.485 e R\$ 3.012.897, respectivamente).

**i) Instrumentos derivativos para proteção do risco de câmbio**

A Companhia classifica os derivativos em "financeiros", "operacionais". Os "financeiros" são derivativos do tipo "swap" ou "forward" contratados para proteger o risco cambial dos empréstimos e financiamentos e mútuos denominados em moeda estrangeira. Os "operacionais" são derivativos contratados para proteger o risco cambial dos fluxos de caixa operacionais do negócio.

Os contratos em aberto de "swap" têm vencimentos entre janeiro de 2020 e fevereiro de 2023 e foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bank of America (0,2%), HSBC (26,2%), Citibank (21,2%), Bradesco (26,2%) e Itaú BBA (26,2%). Os contratos de "forward" de moeda contra libra esterlina tem vencimentos em até 12 meses e foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos HSBC, Santander, BNP Paribas e Citibank. Em 31 de dezembro de 2019, os saldos de Derivativos "financeiros" estão assim compostos:

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo (nota explicativa nº 18)	7.659.884	7.840.758	7.902.992	7.994.145
Arrendamento Mercantil (*)	376.607	346.068	2.517.565	446.235
Derivativos "financeiros" e "operacionais"	(728.782)	(511.559)	(725.572)	(515.119)
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários (nota explicativa nº 6 e nº 7, exceto recursos do "Crer para Ver")	(1.028.958)	(992.699)	(2.458.242)	(2.403.596)
Dívida líquida	6.278.751	6.682.568	7.236.743	5.521.665
Patrimônio líquido	3.392.677	2.574.102	3.392.677	2.574.102
Índice de alavancagem financeira	1,85	2,6	2,13	2,15

(\*) Em 31 de dezembro de 2018 correspondia ao saldo de passivo de arrendamento mercantil financeiro. A partir de 1º de janeiro de 2019 corresponde ao saldo de passivo de todos os contratos de arrendamento mercantil, conforme nota explicativa nº 3.15. Esta rubrica é desconsiderada dos cálculos de indicadores relacionados a cláusulas de restrição de dívidas.

**e) Estimativa de valores justos**

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

Nível 1: Avaliação com base em preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa de Mercadorias e Valores, um corretor, grupo de indústrias, serviço de precificação ou agência reguladora e aqueles preços representam transações de mercado reais, as quais ocorrem regularmente em bases puramente comerciais;

Nível 2: Utilizado para instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão), cuja avaliação é baseada em técnicas que, além dos preços cotados incluídos no Nível 1, utilizam outras informações adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo direto (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços); e

Nível 3: Avaliação determinada em virtude de informações, para os ativos ou passivos, que não são baseadas nos dados adotados pelo mercado (ou seja, informações não observáveis).

Em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018, a mensuração da totalidade dos derivativos da Companhia e de suas controladas corresponde às características do Nível 2, sendo que durante este exercício não houve alterações de níveis. O valor justo dos derivativos de câmbio ("swap" e "forward") é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

**i) Valores justos de instrumentos financeiros avaliados ao custo amortizado - (Nível 2)**

**Aplicações financeiras**

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

**Empréstimos, financiamentos e debêntures**

Os valores contábeis dos empréstimos, financiamentos e debêntures são mensurados por seu custo amortizado e divulgados a valor justo.

**Contas a receber de clientes e fornecedores**

Estima-se que os valores contábeis das contas a receber de clientes e das contas a pagar aos fornecedores estejam próximos de seus valores justos de mercado, em virtude do curto prazo das operações realizadas.

**6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA**

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Caixa e bancos	98.579	94.281	937.119	823.656
Certificado de Depósitos Bancários (a)	3.562	1.274	3.562	47.341
Operações compromissadas (b)	-	-	522.332	344.051
	102.141	95.555	1.463.013	1.215.048

(a) Em 31 de dezembro de 2019, as aplicações em Certificado de Depósitos Bancários são remuneradas por uma taxa média de 106,9% do CDI (101,0% do CDI em 31 de dezembro de 2018) com vencimentos diários resgatáveis com o próprio emissor, sem perda significativa de valor.

(b) As operações compromissadas são títulos emitidos pelos bancos com o compromisso de recompra dos títulos por parte dos bancos, e de venda pelo cliente, com taxas definidas, e prazos predeterminados, lastreados por títulos privados ou públicos dependendo das disponibilidades dos bancos e são registradas na CETIP. Em 31 de dezembro de 2019, as operações compromissadas são remuneradas por uma taxa média de 99,9% do CDI (100,0% do CDI em 31 de dezembro de 2018).

**7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS**

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Fundos de investimento exclusivos (a)	957.433	923.973	-	-
Fundos de investimento mútuo	-	-	407.928	210.971
Certificado de Depósitos Bancários	-	-	21.327	27.201
Letras financeiras	-	-	374.690	574.310
Títulos públicos (LFT)	-	-	221.900	402.895
Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltd. (b)	7.402	-	7.402	-
	964.835	923.973	1.033.247	1.215.377
	957.433	923.973	1.025.845	1.215.377

(a) O saldo em 31 de dezembro de 2019, referente a linha de Crer para Ver dentro do fundo exclusivo é de R\$ 38.018. (R\$ 26.829 em 31 de dezembro de 2018).

**8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES**

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Contas a receber de clientes	1.183.506	1.281.174	1.793.759	1.820.823
Provisão para perdas de crédito esperadas	(35.178)	(67.175)	(107.995)	(129.242)
	1.148.328	1.213.999	1.685.764	1.691.581

O saldo da rubrica "Contas a receber de clientes" no consolidado está predominantemente denominado em reais, com aproximadamente 68% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2019 (73% em 31 de dezembro de 2018), sendo o saldo remanescente denominado em diversas moedas e formado pelas vendas das controladas do exterior.

**9. MOVIMENTAÇÃO DA PROVISÃO PARA PERDAS DE CRÉDITO ESPERADAS**

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Saldo em 31 de dezembro de 2017	(19.195)	(16.010)	-	-
Adições líquidas (a)	-	-	(180.084)	-
Baixas (b)	-	-	3.915	157.341
Variação cambial	-	-	-	4.485
Saldo em 31 de dezembro de 2018	(15.280)	(178.268)	-	-
Adições líquidas (a)	-	-	(14.995)	(147.140)
Baixas (b)	-	-	16.913	136.431
Variação cambial	-	-	-	3.745

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

A administração faz a avaliação de possibilidade de compensação de imposto de renda diferido ativo e imposto de renda diferido passivo de acordo com cada jurisdição. Como resultado, somente há posição de imposto de renda diferido passivo para a entidade The Body Shop International Limited.

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

	Consolidado	
	2019	2018
Valor justo dos ativos líquidos identificáveis em combinação de negócios (a)	450.561	431.534
(a) Contempla o imposto de renda diferido passivo sobre o valor justo dos ativos líquidos identificáveis na aquisição da The Body Shop International Limited.	-	-
A expectativa da Administração para realização dos créditos tributários está apresentada a seguir:		
	Controladora	Consolidado
2020	197.085	444.258
2021	129.479	146.624
2022	74.765	83.635
2023	26.509	36.500
2024	8.892	14.963
2025 em diante	33.285	43.737
	<b>470.015</b>	<b>769.267</b>

As controladas com operações no exterior citadas abaixo não registram integralmente os créditos tributários em suas demonstrações financeiras sobre prejuízos fiscais e diferenças temporárias devido à ausência de histórico de lucros tributáveis e projeções de lucros tributáveis para os próximos exercícios. Em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018, os valores dos prejuízos fiscais nessas controladas são demonstrados conforme segue:

	2019		2018	
	Controladora	Consolidado	Controladora	Consolidado
Prejuízos fiscais	449.378	382.971	46.381	47.659
Natura (França e EUA)	384.757	406.556	-	-
Aesop (Operações EUA, Alemanha e Brasil)	880.516	837.186	-	-
The Body Shop (Operações EUA, França e Brasil)	-	-	-	-

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

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	326.501	457.248	551.608	673.405
Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%	(111.010)	(155.464)	(187.547)	(228.958)
Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica - Lei nº 11.196/05 (a)	19.228	-	19.228	-

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Incentivos fiscais	6.155	978	12.457	10.794
Subvenção de investimento (b)	24.864	12.505	24.864	12.505
Equivalência patrimonial (nota explicativa nº 14)	149.326	190.912	-	-
Efeito de diferenças de alíquotas de imposto de entidades no exterior	-	-	26.907	14.077
Reconhecimento de prejuízo fiscal de anos anteriores - EUA e México	-	-	-	70.065
Tributação de lucros de controladas no exterior	(60.304)	(12.694)	(60.305)	(12.694)
Prejuízo fiscal não reconhecido no exercício	-	-	(5.258)	(11.799)
Benefício fiscal de juros sobre o capital próprio	37.628	40.208	37.628	40.208
Contingência de imposto de renda de operações internacionais	-	-	(13.120)	-
Plano de assistência médica pós-emprego	-	23.977	-	30.082
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	8.469	-	9.697	-
Outras diferenças permanentes	(8.466)	-	(23.768)	(49.306)
Despesa com imposto de renda e contribuição social	65.890	91.131	(159.217)	(125.026)
Imposto de renda e contribuição social - corrente	112.842	109.667	(104.899)	(182.324)
Imposto de renda e contribuição social - diferido	(46.952)	(18.536)	(54.318)	57.298
Taxa efetiva - %	(20,2)	(19,9)	28,9	18,6
(a) Refere-se ao benefício fiscal instituído pela Lei nº 11.196/05, que permite a dedução diretamente na apuração do lucro real e da base de cálculo da contribuição social do valor correspondente a 60% do total dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica, observadas as regras estabelecidas na referida Lei.				
(b) A Companhia possui incentivos fiscais de ICMS decorrente de suas operações ordinárias (Subvenção de Investimento). A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido ativo e passivo, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019, está assim representada:				

	Ativo		Passivo	
	Controladora	Consolidado	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2017	174.130	344.153	(422.369)	-
Efeito no resultado	(18.536)	52.384	4.914	-
Incorporação Natura Inovação	6.800	-	-	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	10.982	12.167	-	-
Efeito outros resultados abrangentes	23.807	26.916	-	-
Varição cambial em outros resultados abrangentes	-	39	(51.338)	-
Transferência entre imposto de renda e contribuição social diferido passivo e ativo	-	(37.259)	37.259	-
Saldo em 31 de dezembro de 2018	197.183	398.400	(431.534)	-
Efeito no resultado	(46.952)	(67.135)	12.817	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	41.437	44.844	-	-
Efeito outros resultados abrangentes	(38.410)	(31.881)	-	-
Varição cambial em outros resultados abrangentes	-	30.221	(31.844)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2019	153.255	374.447	(450.561)	-

12. DEPOSITOS JUDICIAIS

Representam ativos restritos da Companhia e de suas controladas e estão relacionados às quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionadas.

Os depósitos judiciais mantidos pela Companhia e por suas controladas em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018 estão assim representados:

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Processos tributários sem provisão (a)	150.400	121.639	203.403	173.027
Processos tributários provisionados (b) (nota 20 e 21)	107.685	131.968	116.415	140.750
Processos cíveis sem provisão	2.120	2.285	2.541	2.822
Processos cíveis provisionados (nota 21)	333	553	426	649
Processos trabalhistas sem provisão	6.873	5.392	8.683	6.991
Processos trabalhistas provisionados (nota 21)	4.851	7.850	5.787	9.338
Total de depósito judicial	272.262	269.687	337.255	333.577
(a) Os processos tributários relacionados a estes depósitos judiciais referem-se, substancialmente, ao ICMS-ST, destacados na nota explicativa nº 20. (a) passivos contingentes - risco de perda possível.				
(b) Os processos tributários relacionados a estes depósitos judiciais referem-se, substancialmente, a somatória dos valores destacados na nota explicativa nº 21b, item (a), e os valores provisionados conforme nota explicativa nº 20.				

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

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Saldo em 31 de dezembro de 2017	262.214	319.433	-	-
Novos depósitos	12.158	19.691	-	-
Resgates	(13.722)	(13.948)	-	-
Atualização monetária	11.465	13.780	-	-
Incorporação da Natura Inovação	(4.176)	(5.379)	-	-
Baixas para despesa	(4.176)	(5.379)	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2018	269.687	333.577	-	-
Novos depósitos	2.234	2.542	-	-
Resgates	(7.087)	(7.556)	-	-
Atualização monetária	11.020	13.352	-	-
Baixas para despesa	(3.592)	(4.660)	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2019	272.262	337.255	-	-

Além de depósitos judiciais, a Companhia possui apólices de seguros garantias para alguns processos judiciais. Os detalhes destes seguros estão apresentados na nota explicativa nº 33.

13. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Adiantamento para propaganda e marketing	23.037	48.126	28.669	48.429
Adiantamento para fornecedores	17.769	10.770	102.225	76.707
Adiantamento para colaboradores	6.147	6.898	13.983	12.965
Adiantamento e depósito caução de aluguel (a)	-	-	96.202	96.177
Despesas antecipadas com seguros	24.651	32.256	29.647	7.535
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	-	17	34.932	14.866
Ativos destinados à venda	-	160	-	160
Crédito de carbono	3.508	10.317	3.508	10.317
Outros	1.847	4.304	39.868	47.475
	<b>76.959</b>	<b>83.848</b>	<b>349.034</b>	<b>314.631</b>
Circulante	76.649	83.688	265.198	263.025
Não circulante	310	160	83.836	51.606

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

14. INVESTIMENTOS

	Controladora	
	2019	2018
Investimentos em controladas	7.826.601	7.453.362

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e para o exercício findo em 31 de dezembro de 2018:

	Indústria e Comércio de Cosméticos		Natura		Natura		Natura		Natura		Natura		Natura (Brasil)		Natura		Natura		Natura		Total
	Natura Ltda. (%)	S.A. - Chile	S.A. - Peru	S.A. - Argentina	Natura Cosméticos C.A. - Venezuela	Natura Cosméticos	Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	Natura Cosméticos de México S.A. (%)	Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	Natura Cosméticos B.V. Holanda	Natura Cosméticos S.L. Espanha	Natura Cosméticos S.L. França									
Percentual de participação	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimônio líquido das controladas	1.608.462	153.722	40.459	202.729	-	-	-	201.364	114.922	4.838.671	(33)	37.792	83.254	575.143	7.856.485	575.143	7.856.485	575.143	7.856.485	575.143	7.856.485
Participação no patrimônio líquido	1.578.660	153.707	40.455	202.709	-	-	-	201.344	114.911	4.838.671	(33)	37.788	83.246	575.143	7.826.601	575.143	7.826.601	575.143	7.826.601	575.143	7.826.601
Lucro líquido do exercício das controladas	121.130	16.373	15.887	38.858	-	-	-	75.502	33.394	32.588	(40)	16.011	1.425	88.099	439.227	88.099	439.227	88.099	439.227	88.099	439.227
Saldos em 31 de dezembro de 2017	1.611.972	135.720	20.510	201.643	232	29.051	45.466	15.720	57.995	26.212	60.455	10.937	37.471	369.019	6.602.469	369.019	6.602.469	369.019	6.602.469	369.019	6.602.469
Resultado de equivalência patrimonial	295.070	23.351	(1.135)	14.005	-	-	-	-	-	-	-	10.842	(2.650)	61.642	561.507	61.642	561.507	61.642	561.507	61.642	561.507
Varição cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	(75)	5.080	3.473	(82.443)	(232)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	-	-	-	66.655	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas líquido dos efeitos tributários	3.889	-	-	-	-	-	(13.299)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.410)
Ganhos/(Perdas) atuariais líquido dos efeitos tributários	(2.990)	-	-	-	-	-	1.596	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.394)
Efeito sobre hedge accounting líquido dos efeitos tributários	-	-	-	-	-	-	-	(54)	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(44)
Incorporação Natura Inovação	-	-	-	-	-	-	(33.068)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(33.068)
Distribuição de dividendos	(195.000)	(19.566)	-	(22.595)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(237.161)
Aumentos de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.670	-	20.000	-	-	-	-	39.670
Saldos em 31 de dezembro de 2018	1.712.866	144.585	22.848	177.265	-	-	-	113.777	78.266	4.674.328	113	21.779	54.821	452.714	7.453.362	452.714	7.453.362	452.714	7.453.362	452.714	7.453.362
Resultado de equivalência patrimonial	121.118	16.371	15.885	38.854	-	-	-	75.494	33.391	32.588	(40)	16.009	1.425	88.099	439.194	88.099	439.194	88.099	439.194	88.099	439.194
Varição cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	(147)	(7.249)	1.722	(61.209)	-	-	-	12.013	3.254	280.817	(106)	-	-	32.671	261.766	32.671	261.766	32.671	261.766	32.671	261.766
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	-	-	-	59.818	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas líquido dos efeitos tributários	6.586	-	-	-	-	-	-	-	-	3.017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.659
Ganhos/(Perdas) atuariais líquido dos efeitos tributários	(11.431)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(11.431)
Efeito sobre hedge accounting líquido dos efeitos tributários	(332)	-	-	-	-	-	-	60	-	(1.775)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.047)
Distribuição de dividendos	(250.000)	-	-	(12.807)	-	-	-	-	-	(199.915)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(462.722)
Aumentos de capital	-	-	-	788	-	-	-	-	-	49.611	-	-	27.000								

Ágio decorrente da aquisição da The Body Shop International Limited, classificando a expectativa de rentabilidade futura. Não possui vida útil definida e está sujeito a testes anuais de recuperabilidade:

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

(d) Fundo de comércio com vida útil definida refere-se a pagamentos feitos a ex-locatários ou locadores, para obter o direito de alugar o imóvel nos termos do contrato de arrendamento e que não podem ser negociados ou recuperados posteriormente. Este saldo foi considerado como escopo da norma de arrendamento (CPC 06/IFRS 16), aplicável a partir de 1º de janeiro de 2019 (nota 3.29). O saldo não reclassificado para Direito de Uso do ativo, refere-se a contratos que a norma isenta na data inicial, ou seja, contratos de curto prazo. O saldo remanescente é amortizado durante o prazo dos contratos;

(e) O saldo refere-se a ativos intangíveis identificáveis de relacionamento com os franqueados e sub franqueados da The Body Shop International Limited (relacionamento onde o franqueado possui todos os direitos para operar dentro de um território) e sub franqueados (relacionamento onde um franqueado opera uma única loja dentro de um mercado), com vida útil estimada de 15 anos. Em 2019 foi efetuado uma baixa de contratos com sub franqueados no Brasil e (f) Inclui a atualização inflacionária da Natura Argentina.

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

Os ágios oriundos de expectativa de rentabilidade futura de empresas adquiridas e os ativos intangíveis com vida útil indefinida foram alocados aos grupos de UGCs da Sociedade. De acordo com o CPC 01 - Redução ao Valor Recuperável de Ativos (IAS 36 - Impairment of Assets), quando uma UGC ou um grupo de UGCs possui um ativo intangível com vida útil indefinida alocado, a Sociedade deve realizar anualmente o teste de recuperabilidade do seu valor contábil. Os grupos de UGCs com ativos intangíveis nessa situação em 31 de dezembro de 2019 estão apresentados a seguir:

2019				
Consolidado				
Grupo de UGCs/Segmento Operacional	Marcas e patentes	Goodwill	Total	
Aesop	-	100.238	100.238	
The Body Shop	2.169.019	1.434.369	3.603.388	
Outros	2.566	-	2.566	
<b>Total</b>	<b>2.171.585</b>	<b>1.534.607</b>	<b>3.706.192</b>	

As principais premissas utilizadas nos cálculos do valor justo menos custo de venda em 31 de dezembro de 2019 são as que seguem:

	Aesop	The Body Shop
Mensuração do valor recuperável (valor justo menos custo de venda)	Fluxo de caixa descontado.	Fluxo de caixa descontado.
Projeção do fluxo de caixa	Ciclo operacional do negócio (aproximadamente 5 anos) com perpetuidade.	Ciclo operacional do negócio (aproximadamente 5 anos) com perpetuidade.
Margem bruta orçada	Média da margem bruta baseada no histórico e nas projeções para os próximos 5 anos.	Média da margem bruta baseada no histórico e nas projeções para os próximos 5 anos.
Estimativa de custos	Custos baseados em dados históricos e tendências de mercado, otimização das operações de varejo (renovação da presença geográfica das lojas, revitalização da rede de franqueados) e expansão física com crescimento da participação de mercado.	Custos baseados em dados históricos e tendências de mercado, otimização das operações de varejo (renovação da presença geográfica das lojas, revitalização da rede de franqueados) e expansão física com crescimento da participação de mercado.
Taxa de crescimento na perpetuidade (*)	Crescimento constante de 2,5%.	Crescimento constante de 2,0%.
Taxa de desconto	Estes fluxos de caixa foram descontados utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos de 11,52% a.a. para a The Body Shop e de 12,34% a.a. para a Aesop, em termos reais. A taxa de desconto foi baseada no custo médio ponderado de capital que reflete o risco específico de cada segmento.	Estes fluxos de caixa foram descontados utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos de 11,52% a.a. para a The Body Shop e de 12,34% a.a. para a Aesop, em termos reais. A taxa de desconto foi baseada no custo médio ponderado de capital que reflete o risco específico de cada segmento.

(\*) Fundamentada pela inflação aplicável ao país sede de cada segmento, com base em informações públicas divulgadas pelo fundo monetário internacional.

A Sociedade efetuou uma análise de sensibilidade das variáveis: (i) taxa de desconto e (ii) taxa de crescimento na perpetuidade, dado seus impactos potenciais nos fluxos de caixa. Um acréscimo de 1 ponto percentual na taxa de desconto ou um decréscimo de 1 ponto percentual da taxa de crescimento da perpetuidade do fluxo de caixa de cada grupo de UGCs não resultaria na necessidade de reconhecimento de perda.

Com base nas análises efetuadas pela Administração, não foi identificado a necessidade de constituição de perdas por redução ao valor recuperável dos saldos desses ativos no exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

#### 17. DIREITO DE USO E ARRENDAMENTO MERCANTIL

##### a) Direito de uso

Valor de custo:	Controladora						
	Vida útil em anos <sup>(i)</sup>	Adoção Inicial (Nota 3.29)	Adições	Baixas	Transferências (ii)	Outras movimentações	2019
Veículos	3	-	35.147	(143)	-	-	35.004
Edifícios	3 a 10	61.375	153	-	406.055	-	467.583
Total custo		<u>61.375</u>	<u>35.300</u>	<u>(143)</u>	<u>406.055</u>		<u>502.587</u>
Valor da depreciação:							
Veículos		-	(6.198)	38	-	-	(6.160)
Edifícios		-	(45.674)	-	-	-	(45.674)
Total depreciação acumulada		-	<u>(51.872)</u>	<u>38</u>	-	-	<u>(51.834)</u>
Total líquido		<u>61.375</u>	<u>(16.572)</u>	<u>(105)</u>	<u>406.055</u>		<u>450.753</u>

Valor de custo:	Consolidado						
	Vida útil em anos <sup>(i)</sup>	Adoção Inicial (Nota 3.29)	Adições	Baixas	Transferências (ii)	Outras movimentações	2019
Veículos	3	-	40.069	(146)	-	95	40.018
Máquinas e equipamentos	3 a 10	103.945	187.294	-	481.235	12.426	784.900
Edifícios	3 a 10	103.945	187.294	-	481.235	12.426	784.900
Equipamentos de informática	10	-	279	-	-	4	283
Lojas de varejo	3 a 10	1.819.951	416.250 (76.022)	-	150.374	39.824	2.350.377
Ferramentas e Acessórios	3	-	2.650	-	-	153	2.803
Total custo		<u>1.923.896</u>	<u>661.496 (76.208)</u>		<u>631.609</u>	<u>53.166</u>	<u>3.193.959</u>
Valor da depreciação:							
Veículos		-	(8.083)	38	-	(64)	(8.109)
Máquinas e equipamentos		-	(4.126)	-	-	(191)	(4.317)
Edifícios		-	(95.734)	-	-	(1.456)	(97.190)
Equipamentos de informática		-	(209)	-	-	(5)	(214)
Lojas de varejo		-	(466.590) (2.968)	-	-	6.226	(463.332)
Ferramentas e Acessórios		-	(882)	-	-	(54)	(936)
Total depreciação acumulada		-	<u>(575.624) (2.930)</u>			<u>(54)</u>	<u>(574.098)</u>
Total líquido		<u>1.923.896</u>	<u>85.872 (79.138)</u>		<u>631.609</u>	<u>57.622</u>	<u>3.119.861</u>

i) As vidas úteis aplicadas referem-se aos prazos pelos quais a Companhia tem segurança de que utilizará os ativos objetos dos contratos de arrendamento mercantil observando as condições contratuais. Em 1º de janeiro de 2019 correspondiam ao prazo remanescente dos contratos vigentes na data da transição da norma de Arrendamentos, conforme nota explicativa nº 3.1.

ii) Saldo de Arrendamento Mercantil Financeiro registrados no Imobilizado em 31 de dezembro de 2018, sendo R\$406.055 da controladora e R\$481.235 do consolidado, e saldos de fundos de comércio das lojas de varejo, transferidos de intangíveis, no total de R\$1.507.374 no consolidado.

Valores reconhecidos na demonstração de resultados durante o exercício de 2019	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Despesa financeira sobre arrendamento	41.371	134.579	41.371	134.579
Amortização de direito de uso	51.872	575.624	51.872	575.624
Apropração no resultado de parcelas variáveis de arrendamento não incluídas na mensuração do passivo de arrendamento	-	31.023	-	31.023
Receitas com sublocações	-	(2.698)	-	(2.698)
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	7.192	126.067	7.192	126.067
Outras despesas relacionadas a arrendamentos	-	22.214	-	22.214
Total	<u>100.435</u>	<u>886.809</u>	<u>100.435</u>	<u>886.809</u>
Valores reconhecidos na demonstração de fluxo de caixa financeiro em 2019				
Pagamento de arrendamento mercantil (principal)	78.250	497.905	78.250	497.905
Valores reconhecidos na demonstração de fluxo de caixa operacional em 2019				
Pagamento de arrendamento mercantil (juros)	-	134.579	-	134.579
Pagamentos variáveis de arrendamento não incluídos na mensuração do passivo de arrendamento	-	11.199	-	11.199
Pagamentos de arrendamento de curto prazo e de ativos de baixo valor	-	69.162	-	69.162
Outros pagamentos relacionados a arrendamentos	-	26.460	-	26.460
Total	<u>78.250</u>	<u>739.305</u>	<u>78.250</u>	<u>739.305</u>

(i) Referente aos saldos de Arrendamento Mercantil Financeiro, conforme norma CPC06(R2) / IFRS 16 - Arrendamentos, vigentes até 31 de dezembro de 2018; e (ii) Refere-se principalmente ao término de contratos relacionados a arrendamento de lojas.

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

Prazos contratos	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
1 ano	1,9	até 10,5	1,9	até 10,5
2 anos	3,9	até 9,5	3,9	até 9,5
3 anos	5,8	até 10,6	5,8	até 10,6
4 anos	1,9	até 11,3	1,9	até 11,3
5 anos	6,9	até 14,0	6,9	até 14,0
6 anos	1,9	até 10,2	1,9	até 10,2
9 anos	-	8,2	-	8,2
10 anos	-	13,6	-	13,6
15 anos	-	9,0	-	9,0

Como descrito na nota explicativa nº 3.29, a Companhia adotou como taxa de desconto dos passivos de arrendamento a sua taxa incremental de empréstimo. Considerando que os contratos de arrendamento da Companhia são substancialmente contratos com fluxos de pagamentos indexados por índices inflacionários e considerando também as sugestões de divulgação publicadas no Ofício Circular 02/19 da CVM, a Companhia fornece abaixo informações adicionais sobre as características dos contratos para que os usuários dessas demonstrações financeiras possam, a seu critério, realizar projeções dos fluxos de pagamentos futuros indexados pela inflação do período. A maioria do passivo de arrendamento se refere a operações da The Body Shop e Aesop, os quais os contratos foram assinados substancialmente em países de economias desenvolvidas. Portanto, para estes países, os efeitos potenciais do desconto não seriam significativos dado ao histórico de baixa inflação nestes países.

Taxa obtida através de cotações de cupons DI + IPCA futuros observadas na B3, aplicados em contratos do Brasil.	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
2020-2022	1,9%	10,6%	5,66	8,94
2023-2025	1,9%	11,3%	32,80	30,86
2026-2028	6,9%	14,0%	69,48	78,16
2029-2031	1,9%	10,2%	4,77	4,77
Total			<u>673,870</u>	<u>416,303</u>
Inflação projetada I			3,40%	3,40%

A tabela abaixo evidencia as taxas praticadas, de acordo com os prazos, conforme exigência do CPC 12, § 33:

Contratos por prazo e taxas de desconto			
Prazos contratos	Taxa % a.a.		
1 ano	1,9	até 10,5	
2 anos	3,9	até 9,5	
3 anos	5,8	até 10,6	
4 anos	1,9	até 11,3	
5 anos	6,9	até 14,0	
6 anos	1,9	até 10,2	
9 anos	-	8,2	
10 anos	-	13,6	
15 anos	-	9,0	

Como descrito na nota explicativa nº 3.29, a Companhia adotou como taxa de desconto dos passivos de arrendamento a sua taxa incremental de empréstimo. Considerando que os contratos de arrendamento da Companhia são substancialmente contratos com fluxos de pagamentos indexados por índices inflacionários e considerando também as sugestões de divulgação publicadas no Ofício Circular 02/19 da CVM, a Companhia fornece abaixo informações adicionais sobre as características dos contratos para que os usuários dessas demonstrações financeiras possam, a seu critério, realizar projeções dos fluxos de pagamentos futuros indexados pela inflação do período. A maioria do passivo de arrendamento se refere a operações da The Body Shop e Aesop, os quais os contratos foram assinados substancialmente em países de economias desenvolvidas. Portanto, para estes países, os efeitos potenciais do desconto não seriam significativos dado ao histórico de baixa inflação nestes países.

Saldo em 31 de dezembro de 2019	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Circulante	44.813	52.227	542.088	68.764
Não circulante	331.794	293.841	1.975.477	377.471
Total	<u>376.607</u>	<u>346.054</u>	<u>2.517.565</u>	<u>446.235</u>

Segue abaixo a movimentação do saldo de arrendamento mercantil para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019:

Saldo em 31 de dezembro de 2018 (i)	Controladora		Consolidado	
	2018	2017	2018	2017
Adoção inicial do CPC 06(R2)/IFRS 16	61.375	1.949.739	61.375	1.949.739
Novos contratos	6.155	627.889	6.155	627.889
Pagamentos - principal	(36.879)	(497.905)	(36.879)	(497.905)
Pagamentos - juros	(41.371)	(134.579)	(41.371)	(134.579)
Apropriação de encargos financeiros	41.371	134.579	41.371	134.579
Baixas (ii)	(112)	(86.319)	(112)	(86.319)
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	-	77.926	-	77.926
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>376.607</b>	<b>2.517.565</b>	<b>376.607</b>	<b>2.517.565</b>

Saldo em 31 de dezembro de 2018 (i) 346.068 446.235

Adoção inicial do CPC 06(R2)/IFRS 16 61.375 1.949.739

Novos contratos 6.155 627.889

Pagamentos - principal (36.879) (497.905)

Pagamentos - juros (41.371) (134.579)

Apropriação de encargos financeiros 41.371 134.579

Baixas (ii) (112) (86.319)

Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes) - 77.926

Saldo em 31 de dezembro de 2019 376.607 2.517.565

Fluxo Contabilizado Pagamentos - Consolidados

Maturidade	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
2020-2022	1,9%	10,6%	5,66	8,94
2023-2025	1,9%	11,3%	32,80	30,86
2026-2028	6,9%	14,0%	69,48	78,16
2029-2031	1,9%	10,2%	4,77	4,77
Total			<u>673,870</u>	<u>416,303</u>
Inflação projetada I			3,40%	3,40%

Saldo em 31 de dezembro de 2018 (i) 346.068 446.235

Adoção inicial do CPC 06(R2)/IFRS 16 61.375 1.949.739

Novos contratos 6.155 627.889

Pagamentos - principal (36.879) (497.905)

Pagamentos - juros (41.371) (134.579)

Apropriação de encargos financeiros 41.371 134.579

Baixas (ii) (112) (86.319)

Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes) - 77.926

Saldo em 31 de dezembro de 2019 376.607 2.517.565

Fluxo Contabilizado Pagamentos - Consolidados

Referência	Moeda	Vencimento	Encargos		Taxa efetiva de juros		Garantias	
			2019	2018	2019	2018	Referência	
A	Real	Junho de 2023	Juros de 3,5% a.a. para parcela com vencimento em junho de 2023	Juros de 3,5% a.a. para parcela com vencimento em junho de 2023			Carta de fiança bancária	
B	Real	Agosto de 2024	Juros de 10,9% a 11,2% do CDI, 1,4%+CDI, 1,75%+CDI, 1,00%+CDI e 1,15%+CDI, com vencimentos em março de 2020, setembro de 2020, setembro de 2021, setembro de 2022 e agosto de 2024.	109,5% - 113,1% CDI+1,15% - CDI+1,79%			Não há	
C	Real	Até Setembro de 2021	TJLP + juros de 0,5% a.a. a 3,9% a.a. e contratos com Taxa pré-fixada de 3,5% a.a. a 5% a.a. (PSI) (b)	TJLP + juros de 0,5% a.a. a 3,9% a.a. e contratos com Taxa pré-fixada de 3,5% a.a. a 5% a.a. (PSI) (b)			Carta de fiança bancária	
D	Real	Até Março de 2021	Juros de 4,5% a.a. + TJLP contratados até 2012 e para os contratos firmados a partir de 2013 taxa pré-fixada de 3% a.a. (PSI) (b); Contratos agosto de 2014 a maio de 2016 taxa pré-fixada de 6% a.a. a 10,5% a.a.	Juros de 4,5% a.a. + TJLP contratados até 2012 e para os contratos firmados a partir de 2013 taxa pré-fixada de 3% a.a. (PSI) (b); Contratos agosto de 2014 a maio de 2016 taxa pré-fixada de 6% a.a. a 10,5% a.a.			Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias	
E	Novo Sol	Julho de 2019	Juros de 3,99% a.a.	Juros de 3,99% a.a.			Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.	
F	Peso Mexicano	Fevereiro de 2021 e Outubro de 2020	Juros de 1,15% a.a. + TIE (c)	Juros de 1,15% a.a. + TIE (c)			Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.	
G	Dólar Australiano	Agosto de 2021	Libor + juros de 0,92% a.a.	Libor + juros de 0,92% a.a.			Carta fiança bancária	
H								

de dezembro de 2019, os passivos contingentes são representados por 144 causas (498 em 31 de dezembro de 2018), cujos montantes estão demonstrados abaixo:

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Tributários	2.373.116	2.129.813	3.503.392	3.265.543
Cíveis	55.648	50.840	61.532	63.910
Trabalhistas	57.082	57.903	77.295	115.240
Total de passivos contingentes	2.485.846	2.238.556	3.642.219	3.444.693

Depósitos Judiciais (nota explicativa nº 12) (133.106) (97.482) (136.258) (100.754)

As principais causas tributárias são apresentadas abaixo:

(i) A Companhia e suas controladas possuem ações administrativas e judiciais que discutem a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS-ST. Em 31 de dezembro de 2019, o valor total em discussão é de R\$406.002 (R\$321.772 em 31 de dezembro de 2018) e R\$114.819 encontram-se depositados judicialmente (R\$ 80.816 em 31 de dezembro de 2018).

(ii) Autos de infração em que a Secretaria da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IPI decorrentes da classificação fiscal adotada pela controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. para alguns produtos. Aguarda-se o julgamento dos processos na esfera administrativa. O valor total em discussão em 31 de dezembro de 2019 é de R\$218.204 (R\$209.714 em 31 de dezembro de 2018).

(iii) Auto de Infração lavrado pela Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, contra a filial do estabelecimento da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., objetivando a cobrança de ICMS-ST, que foi integralmente recolhido pelo destinatário das mercadorias, seu estabelecimento distribuidor, Natura Cosméticos S.A. Aguarda-se o julgamento do processo na esfera administrativa. O valor total em discussão em 31 de dezembro de 2019 é de R\$521.903 (R\$506.258 em 31 de dezembro de 2018).

(iv) A Companhia e sua controlada, Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., nas operações em que atua exclusivamente como distribuidora, discutem judicialmente a condição trazida pelo Decreto nº 8.393/2015, que equiparou a Industrial, para fins de incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, os estabelecimentos atacatistas interdependentes que comercializam produtos previstos no referido dispositivo legal. O valor total em discussão em 31 de dezembro de 2019 é de R\$389.017 (R\$309.611 em 31 de dezembro de 2018).

(v) Autos de infração de IRPJ e de CSLL, lavrados em 30 de setembro de 2009 e 30 de agosto de 2013, que têm como objeto o questionamento da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio, decorrente da incorporação de ações da Natura Empreendimentos para Natura Participações S.A. e posterior incorporação de ambas as empresas pela Natura Cosméticos S.A. A Companhia está discutindo judicialmente a legalidade das decisões que indeferem liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais dos acordos que, por maioria de votos, negaram provimento aos recursos especiais, mantendo a exigência fiscal. O valor total em discussão em 31 de dezembro de 2019, que a Companhia considera como não sendo provável o seu desdobro, é de R\$ 1.854.369. Deste montante, R\$1.379.189 está classificado como perda possível, e R\$475.180 como perda remota. (R\$1.336.927 em 31 de dezembro de 2018 com probabilidade possível de perda e R\$459.686 com probabilidade remota de perda).

(vi) A Companhia busca assegurar judicialmente o direito à fruição de incentivos fiscais relacionados às atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica, sem observância às restrições impostas pela regulamentação da matéria, em 2011, em aparente contradição com a lei que disciplina o benefício. O valor total em discussão em 31 de dezembro de 2019 é de R\$ 170.320.

e) **Ativos contingentes**  
A Companhia e suas controladas possuem processos ativos cuja expectativa de ganho é provável de acordo com a avaliação de seus assessores legais, mas não são registrados em suas Demonstrações Financeiras até que seu êxito seja praticamente certo.

A Companhia e sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., pleiteiam a restituição das parcelas de PIS e COFINS recolhidas com a inclusão do ICMS nas suas bases de cálculo no período de março 2004 a março de 2007. Os valores atualizados envolvidos nos pedidos de restituição não registrados até 31 de dezembro de 2019, totalizam R\$26.933 (R\$93.321 em 31 de dezembro de 2018).

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

## 22. OUTROS PASSIVOS

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Plano de assistência médica pós-emprego	65.076	63.429	98.792	78.904
Crédito de carbono	4.519	3.222	4.519	3.222
Contrato de exclusividade (a)	5.400	7.800	5.400	7.800
Crer para Ver (b)	41.523	28.368	51.543	28.368
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes (c)	14.984	12.959	76.250	63.662
Provisões para despesas diversas (d)	79.668	86.566	156.895	170.294
Provisões de alugueis (e)	-	-	26.568	28.966
Provisões para repartição de benefícios e parcelas a pagar	5.633	9.262	7.860	11.542
Incentivos de longo prazo (f)	-	-	3.022	8.855
Valor justo arrendamento mercantil operacional (g)	-	-	-	25.843
Provisão para reestruturação (h)	-	-	3.401	2.004
Provisão para reforma de lojas	-	-	15.997	6.107
Outras provisões	34.967	2.883	67.846	44.370
Total	251.570	214.489	518.093	479.937
Circulante	178.973	141.037	396.391	338.170
Não circulante	72.597	73.452	121.702	141.767

(a) Refere-se a contraprestação da exclusividade concedida pela Companhia a um agente financeiro para o serviço de liquidação bancária relacionada a folha de pagamento dos colaboradores. É apropriado para o resultado do exercício desde abril de 2017, de forma linear pelo período contratual com vencimento em março de 2022.

(b) Contribuição de programa social para desenvolvimento da qualidade educacional;

(c) Refere-se ao diferimento de receita oriunda de obrigações de desempenho relacionadas a programas de fidelidade com base em pontos, a venda de cartão presente ainda não convertido em produtos e programas e eventos de reconhecimento às consultoras de venda direta;

(d) Refere-se às provisões de despesas diversas para atender ao regime de competência;

(e) Refere-se ao período (carência) que arrendadores proporcionam para o início do pagamento do aluguel de determinadas lojas do varejo, para os contratos de aluguel que não foram incluídos na mensuração inicial do passivo de arrendamento mercantil/direito de uso da controlada The Body Shop International Limited, conforme isenções previstas no CPC 06(R2)/IFRS 16;

(f) Refere-se aos planos de remuneração variável de executivos da controlada Aesop;

(g) Refere-se ao ajuste a valor justo dos contratos de arrendamento mercantil operacional identificados na combinação de negócios realizada na aquisição da controlada The Body Shop. Tais saldos foram transferidos a partir de 1º de janeiro de 2019 com a implementação da norma CPC 06 (R2) / IFRS 16 para os ativos de direito de uso, conforme nota explicativa 3.29; e

(h) Trata-se da provisão para os custos diretamente relacionados ao plano de mudanças na estrutura organizacional da The Body Shop, o qual está aprovado pela Administração e já foi implantado e anunciado aos afetados por essa reestruturação.

### Plano de assistência médica pós-emprego

Plano de assistência médica pós-emprego conforme detalhamento da nota explicativa nº 3.20 d). A população de colaboradores ativos elegíveis ao plano médico após desligamento está fechada para novas inclusões. Em 31 de dezembro de 2019 e 2018 respectivamente, o tempo de duração média ponderada da obrigação é de 20,8 e 16 anos, e sua base de cálculo atuarial avaliou:

- 1.175 (2018: 1.247) empregados ativos das Companhias, dos quais 741 (2018: 771) são da controladora;
- 477 (2018: 264) aposentados e dependentes das Companhias, dos quais 355 (2018: 199), são da controladora.

O passivo atuarial demonstrado foi calculado, em 31 de dezembro de 2019 e 2018 considerando as seguintes principais premissas:

	2019	2018
Taxa de desconto	7,39%	9,17%
Taxa inicial de crescimento dos custos médicos	7,17%	10,76%
Taxa de inflação	3,80%	4,00%
Taxa final de crescimento dos custos médicos	7,17%	5,04%
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento - custos	Por faixa etária: 1,5% a 4,5% a.a.	3,50%
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento - contribuições	0,00%	0,00%
Percentual de adesão ao plano na aposentadoria	87,00%	89,00%
	Mercer Wyatt	
Tábuas de entrada invalidez	Disability	85 Class I
Tábuas de mortalidade geral	AT-2000	RP2000
	Fórmula proporcional ao tempo	
Tábuas de rotatividade	de Serviço T9 service table	

A manutenção do nível inicial de crescimento dos custos médicos em 3,25% real e a redução da taxa de desconto de 9,17% a.a. para 7,54% a.a. geraram R\$ 29.660 de perda.

Abaixo apresentamos a análise de sensibilidade da Taxa de inflação médica e da Taxa de desconto, caso o comportamento de tal taxa aumentasse ou reduzisse em 1% e seu respectivo efeito sobre o saldo (Valor Presente da Obrigação) calculado sobre o passivo atuarial (mantendo as demais premissas):

	Taxa	Hipótese	VPO
Taxa de desconto	7,39%	1% de aumento	81.091
Taxa de desconto	7,39%	1% de redução	122.270
Inflação médica	7,17%	1% de aumento	121.259
Inflação médica	7,17%	1% de redução	81.493

Abaixo apresentamos as movimentações do passivo atuarial para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018:

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Saldo no início do exercício	(63.429)	(83.054)	(78.904)	(109.126)
Custo do serviço corrente da Companhia	(716)	(1.565)	(816)	(1.915)
Custo dos juros	(5.732)	(7.262)	(7.125)	(9.100)
Custo de serviço passado - alteração no plano	-	35.575	-	45.965
Despesas pagas	1.855	1.283	2.427	2.354
Ganhos (Perdas) atuariais em outros resultados abrangentes	2.946	(4.576)	(14.374)	(7.082)
Incorporação Natura Inovação	-	(3.830)	-	-
<b>Saldo no final do exercício</b>	<b>(65.076)</b>	<b>(63.429)</b>	<b>(98.792)</b>	<b>(78.904)</b>

## 23. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

### a) Capital social

Até o dia 17 de setembro de 2019, foram emitidas 1.331.964 ações ordinárias subscritas sem valor nominal ao preço médio de R\$31,46, totalizando R\$41.900, passando o capital social da Companhia para 432.571.228 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas (431.239.264 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas em 31 de dezembro de 2018), elevando-o de R\$427.073 para R\$ 468.973.

Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 17 de setembro de 2019, foi aprovado, por unanimidade, o aumento de capital da Companhia em R\$ 1.242.165, elevando-o de R\$ 468.973 para R\$ 1.711.138, com bonificação em ações, mediante a capitalização de parte do saldo da conta de Reserva de Lucros, nos termos do Artigo 169 da Lei das S.A., com a emissão 432.571.228 (quatrocentos e trinta e dois milhões, quinhentos e setenta e sete mil, duzentas e vinte e oito) ações ordinárias, nominativas, sem valor nominal, distribuídas aos acionistas da Companhia, a título de bonificação, na proporção de 1 (uma) nova ação para cada 1 (uma) ação ordinária de sua titularidade. Assim, a quantidade de ações passou de 432.571.228 para 865.142.456, todas ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.

Em outubro de 2019, foram subscritas 675.684 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$15,94, totalizando R\$10.773. Assim a quantidade de ações passou de 865.142.456 para 865.818.140, todas ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.

Em dezembro de 2019 foi deliberado pela RCA de 16.12.2019, Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações e reflexo na Natura Cosméticos S.A., o cancelamento do saldo de ações em tesouraria no total de 158.198, totalizando R\$ 3.793. Assim a quantidade de ações passou de 865.718.140 para 865.659.942, todas ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, totalizando um capital social de R\$1.721.911 em 31 de dezembro de 2019 (R\$427.073 em 31 de dezembro de 2018).

A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 882.620.250 (oitocentos e oitenta e dois milhões, seiscentas e vinte mil, duzentas e cinquenta) ações ordinárias, sem valor nominal, mediante deliberação do Conselho de Administração, o qual fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

b) **Política de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio**  
Os acionistas têm direito a receber, em cada exercício social, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, considerando, principalmente, os seguintes ajustes:

- Acréscimo das importâncias resultantes da reversão de reservas para contingências, anteriormente formadas.
- Decréscimo das importâncias destinadas à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.
- Decréscimo das importâncias originadas em incentivos fiscais de subvenção para investimento.

Em 18 de abril de 2019, foram pagos dividendos e juros sobre capital próprio nos montantes de R\$56.702, conforme distribuição recomendada pelo Conselho de Administração em 21 de fevereiro de 2019 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 12 de abril de 2019, referente ao lucro líquido do exercício de 2018 que somados aos R\$111.449 (R\$94.732, líquido de imposto de Renda Retido na Fonte) pagos em 26 de fevereiro de 2019, correspondem a uma distribuição de aproximadamente 30% do lucro líquido auferido no exercício de 2018.

Em 01 de novembro de 2019, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 24 de abril de 2020, a proposta para pagamento de juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$110.671 (R\$ 94.070 líquido) referentes ao período de 1º de janeiro de 2019 a 31 de outubro de 2019, a serem imputados ao valor do dividendo obrigatório relativo ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, o qual será pago em 26 de fevereiro de 2020.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Lucro líquido do exercício	392.391	548.379	392.391	548.379
(-) Subvenções para Investimento (i)	(75.452)	(43.737)	(75.452)	(43.737)
Base de cálculo para dividendos mínimos obrigatórios	316.939	504.642	316.939	504.642
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%	30%	30%
Dividendo anual mínimo obrigatório	95.082	151.393	95.082	151.393
Dividendos propostos	-	56.661	-	56.661
Juros sobre o capital próprio	110.671	111.449	110.671	111.449
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio (ii)	(14.839)	(16.717)	(14.839)	(16.717)
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos de IRRF	95.832	151.393	95.832	151.393
Dividendos por ação - R\$	-	0,1315	-	0,1315
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	0,1107	0,2199	0,1107	0,2199
Remuneração total por ação, líquida - R\$	0,1107	0,3514	0,1107	0,3514

(i) Subvenção para investimento de ICMS e Lucro da Exploração.

(ii) Imposto de Renda Retido na Fonte calculado considerando beneficiários isentos. Conforme Instrução CVM nº 683/12, o JCP somente poderá ser imputado ao dividendo obrigatório pelo seu valor líquido do IRRF.

### c) Ações em tesouraria

Em 31 de dezembro de 2019 e em 31 de dezembro de 2018, a rubrica "Ações em tesouraria" possui a seguinte composição:

	Depois da bonificação		Antes da bonificação	
	Quantidade de ações	R\$ (milhares)	Quantidade de ações	R\$ (milhares)
Saldo em 31 de dezembro de 2018	1.023.524	19.408	511.762	19.408
Utilizadas	(1.147.712)	(22.517)	(581.098)	(22.517)
Aquisição	282.386	6.902	141.193	6.902
Cancelamento (i)	(158.198)	(3.793)	(71.857)	(3.793)
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(i) Cancelamento de ações conforme RCA 16.12.2019, Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações e reflexo na Natura Cosméticos S.A.

### d) Reserva de capital

A Reserva de capital teve um aumento de R\$143.976 totalizando R\$473.306 em 31 de dezembro de 2019 (R\$329.330 em 31 de dezembro de 2018), composto pelo aumento de R\$61.870, em função do reflexo dos efeitos do CPC 42/IAS 29 - Contabilidade em Economia Hiperinflacionária e aumento de R\$82.106 resultado da movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas.

### e) Reserva de lucros

A Reserva de Lucros é composta pelo saldo acumulado das destinações dos orçamentos de capital aprovados nas Assembleias Gerais Ordinárias. Em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada no dia 12 de abril de 2019, foi aprovada a destinação para a constituição da reserva de lucros composta pelo equivalente a 6% do total do resultado auferido no exercício social de 2018 no montante de R\$336.532.

Em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada no dia 17 de setembro de 2019, foi aprovada a capitalização de parte do saldo da conta de reserva de lucros no montante de em R\$ 1.242.165.

Em 31 de dezembro de 2019, a reserva de lucros reduziu R\$ 962.497, principalmente em função do aumento de capital conforme descrito no parágrafo acima totalizando R\$1.242.165, como também, dos efeitos do CPC 42 / IAS 29 - Contabilidade em Economia Hiperinflacionária aplicados aos saldos até 31 de dezembro de 2019. Seu saldo em 31 de dezembro de 2019 e 2018 respectivamente, foram R\$ 474.518 (R\$ 1.437.015 em 31 de dezembro de 2018).

### f) Justiz de avaliação patrimonial - Outros resultados abrangentes

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

### 24. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS DE NEGÓCIOS

A determinação dos segmentos operacionais da Companhia é baseada em sua estrutura de Governança Corporativa, que divide o negócio nos seguintes segmentos, para fins de tomada de decisões e análises gerenciais: Operação Natura Brasil; "Operação Natura LATAM", incluindo o Corporativo LATAM, Aesop (inclui os resultados das Holdings Natura Brazil Pty Ltd. e Natura Cosmetics Australasia Pty Ltd.), The Body Shop (operação das lojas de varejo "The Body Shop" em todos os continentes e Natura (Brasil) International B.V. - Holanda) e Outros (inclui os resultados da Natura Europa SAS - França e Natura Brasil Inc. - EUA). Adicionalmente às análises por segmentos, a Administração da Companhia também analisa suas receitas em diversos níveis, principalmente pelos canais de venda: venda direta, operações no mercado varejista, e-commerce, B2B e franquias. Contudo, a segregação por este tipo de operação ainda não é considerada significativa para divulgações por parte da Administração. A receita líquida por segmento está representada da seguinte forma no exercício findo em 31 de dezembro de 2019:

- Operação Natura Brasil: 43,5%
- Operação Natura LATAM: 18,8%
- Aesop: 9,0%
- The Body Shop: 28,6%
- Outros: 0,1%

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

O desempenho dos segmentos da Companhia foi avaliado com base nas receitas operacionais líquidas e no lucro líquido do exercício, excluídos os efeitos de receita e despesa financeira, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização.

Nas tabelas a seguir há informação financeira resumida relacionada aos segmentos e à distribuição geográfica das operações comerciais da Companhia para 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018.

## 25. Segmentos operacionais

	2019							
	Reconciliação ao lucro (prejuízo) do exercício				Reconciliação ao lucro (prejuízo) do exercício			
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela Companhia	Depreciação e Amortização	Receita financeira	Despesa financeira	Imposto de renda	Lucro (Prejuízo)	
Natura Brasil	6.260.779	1.265.761	(282.597)	1.845.246	(2.536.542)	(89.901)	205.967	
Natura LATAM	2.742.467	379.921	(14.918)	48.087	(70.237)	(70.992)	225.861	
Natura outros	9.086	(46.199)	-	-	(202)	-	(60.413)	
Aesop	1.303.050	350.347	(186.657)	9.337	(34.392)	(47.688)	90.957	
The Body Shop	4.129.308	783.145	(573.234)	44.953	(105.890)	(41.812)	107.162	
Gastos corporativos (a)	-	(268.401)	-	-	-	91.256	(172.145)	
<b>Consolidado</b>	<b>14.444.690</b>	<b>2.468.664</b>	<b>(1.117.416)</b>	<b>1.947.623</b>	<b>(2.747.263)</b>	<b>(159.217)</b>	<b>392.391</b>	

	2018							
	Reconciliação ao lucro (prejuízo) do exercício				Reconciliação ao lucro (prejuízo) do exercício			
	Re							

ações e ações restritas foram precificadas com base no modelo "Binomial" as ações de desempenho foram precificadas com base na combinação dos modelos "Black-Scholes-Merton" e "Monte Carlo". Os dados significativos incluídos nos modelos para precificação do valor justo das opções, ações restritas e ações de desempenho concedidas até o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 foram:

	Opção de compra de ações	
	12 de abril de 2019	21 de maio de 2019
Volatilidade	37,77%	37,77%
Rendimento de dividendos	1,17% a 1,63%	1,63% a 1,89%
Vida esperada para o exercício	2 a 4 anos	4 a 5 anos
Taxa de juros anual livre de risco	6,88% a 7,95%	7,95% a 8,18%

	Ações restritas			
	12 de abril de 2019 - Plano I	12 de abril de 2019 - Plano II	21 de maio de 2019	21 de maio de 2019
Volatilidade	37,77%	37,77%	37,10%	-
Rendimento de dividendos	1,17% a 1,63%	0,92% a 1,38%	-	-
Vida esperada para o exercício	2 a 4 anos	1 a 3 anos	3 a 4 anos	-
Taxa de juros anual livre de risco	6,88% a 7,95%	6,21% a 7,52%	8,08% a 8,40%	-

## 28. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018

### RECEITAS FINANCEIRAS:

Juros com aplicações financeiras	37.826	62.002	81.754	129.296
Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)	658.108	397.060	847.225	477.297
Ganhos com operações de "swap" e "forward" (c)	941.724	1.162.010	961.185	1.323.470
Ganhos no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"	283	949	1.709	2.760
Reversão da atualização monetária de provisão para riscos tributários e obrigações tributárias	25.469	-	25.469	89.151
Outras receitas financeiras	16.327	21.651	30.281	34.447
	<b>1.679.737</b>	<b>1.643.672</b>	<b>1.947.623</b>	<b>2.056.421</b>

### DESPESAS FINANCEIRAS:

Juros com financiamentos	(496.363)	(582.741)	(510.853)	(631.475)
Juros com arrendamento mercantil	(41.371)	-	(134.579)	-
Perdas com variações monetárias e cambiais (b)	(753.167)	(992.053)	(913.111)	(1.073.549)
Perdas com operações de "swap" e "forward" (d)	(891.548)	(619.434)	(964.116)	(794.504)
Perdas no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"	(197)	(538)	(1.452)	(2.197)
Atualização de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas e obrigações tributárias	(10.288)	(24.331)	(13.822)	(22.026)
Apropriação de custos de captação (Debêntures/"Notes")	(12.518)	(37.400)	(12.518)	(37.400)
Ajuste de economia hiperinflacionária (Argentina)	-	-	(13.947)	(25.066)
Despesa de estruturação da dívida para a aquisição da Avon	(115.781)	-	(115.781)	-
Outras despesas financeiras	(47.326)	(26.405)	(67.084)	(53.492)
	<b>(2.368.559)</b>	<b>(2.282.902)</b>	<b>(2.747.263)</b>	<b>(2.639.709)</b>

### Recargas (despesas) financeiras líquidas

	<b>(688.822)</b>	<b>(639.230)</b>	<b>(799.640)</b>	<b>(583.288)</b>
--	------------------	------------------	------------------	------------------

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

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018

### (a) Ganhos com variações monetárias e cambiais

Ganhos com variações cambiais dos empréstimos	654.863	395.897	677.462	402.345
Variações cambiais das importações	3.160	1.081	11.220	6.385
Variação cambial dos recebíveis de exportação	85	82	26.145	42.901

### (b) Perdas com variações monetárias e cambiais

Perdas com variações cambiais dos empréstimos	(753.042)	(991.938)	(768.939)	(996.034)
Variações cambiais das importações	(86)	(76)	(33.718)	(40.140)
Variação cambial dos recebíveis de exportação	(27)	(26)	(23.393)	(18.323)

### (c) Ganhos com operações de "swap" e "forward"

Receita dos cupons cambiais dos "swaps"	182.308	170.555	182.897	170.555
Ganhos com Variações cambiais dos instrumentos de "swap"	759.416	991.455	778.288	1.152.915

### (d) Perdas com operações de "swap" e "forward"

Perdas com variações cambiais dos instrumentos de "swap"	(667.998)	(396.098)	(690.409)	(402.708)
Custos financeiros instrumentos "swap"	(223.550)	(223.336)	(273.707)	(391.796)

## OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Outras receitas operacionais, líquidas	4.767	1.268	6.098	1.188
Resultado na baixa de imobilizado ICMS-ST (b)	42.259	(38.244)	42.336	(27.126)
Exclusão ICMS base PIS/COFINS (g)	52.631	-	52.631	57.242
Crédito PIS/COFINS (e)	-	-	42.983	-
Receita com a venda da carteira de clientes (c)	23.092	15.239	23.092	16.254
Contingências tributárias	12.998	(6.309)	21.402	(706)
Crédito de ICMS	-	-	-	2.290
Créditos temporâneos (e)	-	-	-	23.677
Outras receitas operacionais	-	33.872	-	-
Créditos de reintegra	-	-	-	3.058
Total outras receitas operacionais	<b>135.747</b>	<b>5.826</b>	<b>188.542</b>	<b>75.877</b>

### Outras despesas operacionais, líquidas

Crer para Ver (a)	(29.156)	(23.686)	(36.156)	(29.686)
Gastos relacionados à aquisição da Avon (f)	(127.276)	-	(141.348)	-
Plano de transformação (d)	-	-	(51.520)	(98.465)
Outras receitas (despesas) operacionais	-	-	(8.829)	12.329
Total outras despesas operacionais	<b>(157.392)</b>	<b>(23.686)</b>	<b>(237.853)</b>	<b>(115.822)</b>

### Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas

	<b>(21.645)</b>	<b>(17.860)</b>	<b>(49.311)</b>	<b>(39.945)</b>
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

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

(b) Refere-se à exigência de ICMS, na modalidade substituição tributária, pelos diferentes Estados, vide detalhes na nota explicativa nº 18. Durante o exercício de 2019, foram realizadas reversões de provisão em decorrência de mudança de estimativa de perda de alguns Estados.

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

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

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

(f) Refere-se aos gastos relacionados ao processo de aquisição da Avon, das quais destacam-se: gastos com estruturação financeira (R\$108.266), gastos legais (R\$63.138) e gastos regulatórios (R\$40.891).

(g) A Companhia e sua controlada, Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., discutem judicialmente a não inclusão do ICMS na base de cálculo das contribuições para o PIS e a COFINS. Desde 2007, a Companhia tem autorização judicial para efetuar o pagamento das contribuições excluído o valor do ICMS, mas mantém o saldo do ICMS provisionado como Obrigações Tributárias. Em 30 de setembro de 2017, a Companhia, baseada na conclusão do julgamento pelo Plenário do Supremo Tribunal Federal, na sistemática de repercussão geral, do Recurso Extraordinário que decidiu pela inconstitucionalidade da inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e COFINS, reverteu a obrigação tributária constituída. Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia reconheceu o crédito principal de R\$52.631, que deixou de ser um ativo contingente, oriundo do trânsito em julgado (nota explicativa nº 10).

## 30. LUCRO POR AÇÃO

### 30.1. Básico

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

	2019	2018
--	------	------

Lucro atribuível aos acionistas controladores da Companhia

	392.391	548.379
--	---------	---------

Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas (a)

	863.960.997	862.478.528
--	-------------	-------------

Média ponderada das ações em tesouraria (a)

	(386.337)	(1.288.414)
--	-----------	-------------

Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação

	863.574.660	861.190.114
--	-------------	-------------

Lucro básico por ação - R\$

	0,4544	0,6368
--	--------	--------

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

### 30.2. Diluído

O lucro por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. A Companhia tinha no exercício de 2018 apenas as categorias de ações ordinárias potenciais que provocariam diluição: opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia. Para o exercício de 2019, considerando que a Companhia não mais possui ações negociadas e outorgadas (Nota 27.1), o cálculo do lucro por ação diluído é o mesmo do lucro por ação básico.

	2019	2018
--	------	------

Lucro atribuível aos acionistas controladores da Companhia

	392.391	548.379
--	---------	---------

Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação (a)

	861.190.114	861.190.114
--	-------------	-------------

Ajuste por opções de compra de ações e ações restritas (a)

	1.529.528	1.529.528
--	-----------	-----------

Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação

	862.719.642	862.719.642
--	-------------	-------------

Lucro diluído por ação - R\$

	0,6356	0,6356
--	--------	--------

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

Em 13 de dezembro de 2019, após consumação da operação societária de incorporação de ações da Natura Cosméticos pela Natura & Co Holding S.A., conforme aprovada em assembleias gerais das referidas sociedades realizadas em 13 de novembro de 2019 e de acordo com os seus termos, aprovar a relação dos participantes e as quantidades de outorgas de ações restritas e/ou opções de compra aos participantes no âmbito de cada um dos Planos, nos mesmos termos e condições das outorgas que atualmente possuem na Natura Cosméticos, respeitadas as adaptações e ajustes necessários de modo a viabilizar a migração de tais outorgas para a Companhia, inclusive com relação ao status de cumprimento das condições para aquisição plena de tais direitos (vesting), como se as outorgas no âmbito da Companhia tivessem sido realizadas na mesma data em que foram realizadas na Natura Cosméticos e fossem uma continuação das outorgas originalmente realizadas na Natura Cosméticos conforme previsto nos respectivos contratos de outorga originalmente firmados entre cada um de tais participantes e a Natura Cosméticos, que ficam desde já migrados e transferidos para a Companhia, de forma a dar continuidade às outorgas anteriormente detidas por tais participantes na Natura Cosméticos.

## 31. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

### 31.1. Os saldos a receber e a pagar por transações com partes relacionadas estão demonstrados a seguir:

	Controladora	
	2019	2018

Ativo circulante:

Natura Logística e Serviços Ltda. (a)	128	89
Natura Biosphera Franqueadora Ltda.	389	295
Natura Comercial Ltda.	10	-
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	12.807	-
Aesop Brasil Comércio de Cosméticos Ltda.	3.213	-
The Body Shop - Brasil	132	-
The Body Shop International Limited (b)	508	11.535
Total do ativo circulante (*)	<b>17.187</b>	<b>11.919</b>

Passivo circulante:

Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	173.933	224.217
Total do passivo circulante	<b>173.933</b>	<b>224.217</b>

(\*) Na avaliação da Administração, a perda esperada para saldo de contas a receber de partes relacionadas é imaterial, portanto, nenhuma provisão para perda foi registrada pela Companhia.

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

	Controladora	
	2019	2018

Venda de produtos

Aesop Brasil Comércio de Cosméticos Ltda.	3.200	1.750	-	-
Natura Comercial Ltda.	10	-	-	-
The Body Shop - Brasil	132	-	-	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	2.968.004	2.970.620
Total da venda ou compra de produtos	<b>3.342</b>	<b>1.750</b>	<b>2.968.004</b>	<b>2.970.620</b>

Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (d)

Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	-	186.908
Total da venda ou compra de produtos e serviços	<b>3.342</b>	<b>1.750</b>	<b>2.968.004</b>	<b>3.157.528</b>

(a) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviço de separação, embalagem para transporte e endereçamento de mercadorias, assessoria logística, gestão de recursos humanos e treinamento em recursos humanos.

(b) Refere-se ao repasse de despesas de licenciamento de softwares.

(c) Valores a pagar pela compra de produtos.

(d) Prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.

O Instituto Natura é um dos cotistas do Fundo de Investimento Essencial e, em 31 de dezembro de 2019, seu saldo era de R\$3.766 (R\$2.228 em 31 de dezembro de 2018).

Em 5 de junho de 2012, foi firmado um contrato entre a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda., ("Bres Itupeva"), para a construção e locação de um centro de beneficiamento, armazenamento e distribuição de mercadorias (HUB), na cidade de Itupeva/SP. Em 2019, a Bres Itupeva cedeu seus créditos para a BRC Securitizadora S/A para quem a Natura efetua mensalmente os pagamentos.

Os Srs. Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Natura Cosméticos S.A. detêm, indiretamente, o controle da Bres Itupeva. O valor envolvido na operação está registrado sob a rubrica "Direito de Uso" de "Edifícios" no montante de R\$ 44.244 (R\$49.136 na rubrica "Edifícios" de Imobilizado, em 31 de dezembro de 2018).

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

No exercício findo em 31 de dezembro de 2019, a Natura Cosméticos S.A. e suas controladas repassaram para o Instituto Natura a título de doação associada à manutenção, o montante de R\$1.500, referente a 0,5% do lucro líquido apurado do exercício anterior e doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer ParaVer o montante de R\$23.000, (R\$25.289, em 31 de dezembro de 2018).

### 31.2. Remuneração do pessoal-chave da Administração

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

	2019			2018		
	Fixa	Variável	Total	Fixa	Variável	Total

Conselho de Administração	11.601	30.919	42.520	13.141	24.860	38.001
Diretoria executiva	32.004	53.556	85.560	32.739	68.540	101.279
	<b>43.605</b>	<b>84.475</b>	<b>128.080</b>	<b>45.880</b>	<b>93.400</b>	<b>139.280</b>

(a) Na rubrica "Diretoria executiva" está incluído o montante de R\$536 referente a amortização para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 (R\$1.946 no exercício findo em 31 de dezembro de 2018), do Instrumento Particular de Confidencialidade e de Não fazer Concorrência ("Acordo").

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

## 31.3. Pagamentos baseados em ações

Os ganhos de executivos da Companhia estão assim compostos:

	Outorga de opções			
	2019		2018	