

Relatório de Administração 2019

AVON natura THE BODY SHOP Aēsop

natura & co

mensagem do Conselho de Administração

Celebrando os tempos que vivemos

Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos (copresidentes) e Roberto de Oliveira Marques (presidente executivo)

Um relatório como este é, por definição, uma viagem no tempo. Delimitado a projetos, fatos, ações e resultados alcançados ao longo de 12 meses, ele tem, como substrato, o incontornável passado e o pulsar do futuro. Assim, os cenários descritos e as expressões numéricas dialogam com o que foi e introduzem o que será. 2019, para a Natura, se inscreve como um de seus mais inesquecíveis anos, em que celebramos muitas conquistas.

A primeira delas, o aniversário de 50 anos de uma empresa construída com a colaboração de milhões de pessoas, que acreditaram em um sonho que parecia inalcançável. É notável o paradoxo do que temos vivido, quando comparado à natureza predatória, insensível e alienada de alguns aspectos da vida moderna. A Natura se desenvolveu descobrindo significados, disseminando propósitos, se comprometendo com a busca de vidas individuais mais felizes e de uma sociedade mais justa, com a preservação do planeta... Enfim, com a criação de um mundo melhor. A nossa união nos anos recentes com Aesop e The Body Shop representava já inequívocos sinais de nossa expansão internacional, para além da América Latina. Sob o grupo Natura &Co, abrigamos diferentes identidades e modelos de negócio, unidos por fortes propósitos, ativismo e princípios éticos.

Em maio de 2019, anunciamos o histórico acordo para aquisição da Avon, concluído em janeiro de 2020. A companhia de 134 anos, criadora do modelo de venda direta de cosméticos, detentora de uma das marcas mais conhecidas do planeta, agora é parte de Natura &Co. Essa aquisição faz com que o grupo amplie seu alcance para 200 milhões de consumidores em 100 países. Além de

novas e infundáveis oportunidades de negócios, ela representa também a possibilidade de levar mais longe as causas que defendemos – potencializadas agora pela voz que se tornou exemplo global em defesa dos direitos da mulher, da valorização de sua presença na construção da sociedade.

Natura e Avon, juntas, representam a força transformadora do cultivo positivo de relações humanas, base do fenômeno da venda direta, agora reunindo 6 milhões de pessoas, ávidas por bons negócios, desenvolvimento pessoal, novos conhecimentos, fortalecimento da autoestima – tanto pessoal quanto de seu círculo de relações. Essa força fica potencializada quando consideramos todos os avanços vividos pela Natura em seu modelo comercial, incluindo o aumento da capacitação digital e experiência multicanal de nossos consumidores. Em um 2019 cheio de celebrações, não nos faltou energia e trabalho árduo para concluirmos o processo de transformação da Natura, revigorarmos a alma de The Body Shop e prosseguirmos na bela e refinada trajetória de expressivo crescimento da Aesop.

Ao completar 50 anos de fundação, vivemos o ápice de um generoso ciclo e, ao mesmo tempo, com Avon ao nosso lado, o início de uma nova e vigorosa história. Maiores, nos desafiamos a ser melhores para o mundo, em tempos que impõem às corporações, ainda mais, o papel de agentes de mudança – não por acaso, base do DNA de todas as nossas empresas.

Como tristíssimo contraponto ao nosso ano iluminado, externamente houve acontecimentos muito sombrios e ameaçadores à vida. Em especial, os incêndios que atingiram a Amazônia e a Austrália. Tão distantes

geograficamente, e com origens distintas, esses fenômenos são exemplos de tragédias que tendem a ocorrer com mais frequência, devido às mudanças climáticas. Independentemente do fato de que as regiões atingidas sejam de grande importância para a Natura e a The Body Shop, que têm relações sólidas com comunidades amazônicas, e para a Aesop, fundada em Melbourne e presente em diversas cidades australianas, o fundamental nesses episódios é que a vida planetária está cada vez mais vulnerável.

Impõe-se a necessidade de que empresas, governos e sociedade civil se posicionem com clareza e assumam responsabilidades. Nesse sentido, em julho, Natura &Co tornou-se uma das primeiras organizações a aderir ao compromisso Business Ambition for 1.5°C, promovido pelo Pacto Global da ONU, que busca limitar o aumento da temperatura mundial. Em linha com o mesmo compromisso, o Fórum Econômico Mundial incentivou as empresas participantes da edição de 2020, realizada em Davos, na Suíça, a zerar suas emissões de carbono até 2050. Diante dessa surpreendente ampliação de consciência, nós nos enchemos de ânimo, pois, desde sua criação, Natura &Co está comprometida com a geração de impacto positivo.

"A aurora é lenta, mas avança", dizia o poeta. É com essa natureza de esperança, de crescimento da solidariedade no mundo, que continuaremos atuando com nossas empresas. Contemplando o passado, nos orgulhamos do modo como esses quatro negócios, em caminhos paralelos, se estruturaram e, no tempo devido, se encontraram. E, olhando para o horizonte, nos sentimos profundamente otimistas sobre as perspectivas de um grupo em que cada companhia preserve sua identidade e manifeste sua essência, ao mesmo tempo que demonstre o poder de suas forças. Esta soma de energias certamente será fundamental nesse caminho de construção da melhor empresa de beleza PARA o mundo. ■

mensagem dos CEOs

Identidades diferentes, propósitos comuns

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

Dois mil e dezenove foi um ano de transcendência, no qual estabelecemos os alicerces e fundamentos para os próximos 50 anos de nossa história. Consolidamos o grupo Natura &Co como uma plataforma de marcas e empresas comprometidas com a geração de impacto positivo, por meio de negócios inovadores, ao mesmo tempo que demos os primeiros passos para receber a Avon em nossa família.

Tivemos resultados expressivos, que evidenciam a enorme capacidade de geração de valor dessa união. Aprendemos, ao longo do ano, que juntos somos mais fortes e criativos, e que podemos ser ouvidos mais longe, especialmente quando precisamos agir em face a desafios globais, como a crise climática. Também observamos, entusiasmados, nossa capacidade de acumular conhecimento e trabalhar de forma colaborativa, reforçando a interdependência de nossos negócios e preservando sua autonomia.

A Natura, por exemplo, passou a ser responsável pela gestão das operações da The Body Shop na América Latina, de forma a alavancar os resultados locais por meio de seu conhecimento único da região. Ao mesmo tempo, foi pelo modelo de franquias usado

globalmente pela The Body Shop que a marca Natura chegou à Malásia, ampliando sua presença geográfica para dez países.

Comemorando seus 50 anos, a Natura tornou sua essência mais clara para consumidores e consultoras. Ao convidar todos para a construção de um mundo mais bonito, apostou na força da sociedade como agente de transformação, em um momento em que precisamos nos abrir para o diálogo para pensar a civilização que queremos para o futuro. A empresa manteve a liderança no mercado de cosméticos no Brasil e é a marca preferida dos consumidores em quatro dos seis países em que opera diretamente na América Latina. Seu Programa Natura Carbono Neutro recebeu a premiação mais importante do mundo sobre aquecimento global, o Global Climate Action Award, da Organização das Nações Unidas, que reconheceu a companhia como um dos protagonistas globais no combate às mudanças climáticas.

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 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 refill. 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 para cuidar mais do outro e do mundo ao seu redor.

Olhando para frente, as possibilidades de cooperação dentro de Natura &Co crescerão exponencialmente a partir da chegada da Avon, com seus milhões de revendedoras, consumidores e colaboradores em todo o mundo. A empresa terá um ambiente ideal para transformar seu negócio e aumentar o impacto positivo para mulheres ao redor do mundo, em um novo capítulo de sua história. Como parte da família Natura &Co, a Avon poderá injetar nova energia em sua marca icônica, aprofundar a digitalização de seu negócio e, assim, ampliar as possibilidades de sua rede.

Ao mesmo tempo, Natura &Co ganha voz ampliada para defender suas causas, incluindo o empoderamento feminino, o combate às mudanças climáticas, cosméticos livres de testes em animais e a cooperação com comunidades locais.

Entender os desafios e oportunidades impostos pelo século XXI a uma empresa que ganhou nova escala requer um tipo diferente de liderança, mais representativa, engajado e comprometido com o impacto positivo. Por isso, iniciamos 2020 absolutamente entusiasmados com o que o futuro nos reserva. Sabemos que os aprendizados dessa jornada serão enormes, mas juntos temos a confiança de que seremos capazes de encontrar um caminho comum para um futuro mais próspero. ■

Quem somos

Natura &Co é um grupo orientado por propósitos, formado por quatro empresas icônicas do ramo da beleza: Avon, Natura, The Body Shop e Aesop. Somos um líder global na relação direta com o consumidor, presente em mais de 100 países, em todos os continentes. Estamos unidos em torno de uma melhor maneira de viver e fazer negócios, comprometidos em gerar impacto econômico, social e ambiental positivo.

AVON

Fundada nos Estados Unidos em 1886, a Avon uniu-se a Natura &Co em janeiro de 2020. Seus produtos são vendidos principalmente para mulheres, por mulheres: são mais de 5 milhões de revendedoras independentes, em mais de 55 países. A empresa apoia o empoderamento feminino, o empreendedorismo e o bem-estar, e já doou mais de US\$ 1 bilhão para causas das mulheres.

NATURA

A Natura é uma empresa brasileira, presente em dez países, que completou 50 anos em 2019. Conta com 1,7 milhão de consultoras na venda direta, além de 490 lojas (próprias e franqueadas) e uma crescente plataforma on-line. É conhecida pelo modo como integra a sustentabilidade ao seu modelo de negócios – foi a primeira companhia de capital aberto a se tornar uma Empresa B, em 2014.

THE BODY SHOP

Fundada em 1976, a The Body Shop foi certificada como uma Empresa B em 2019 e procura fazer diferença positiva no mundo por meio de produtos de alta qualidade, inspirados na natureza e feitos de forma ética e sustentável. Pioneira na filosofia de que os negócios podem ser uma força para o bem, a The Body Shop conta com mais de 3 mil lojas (próprias e franqueadas), em mais de 70 países.

AESOP

Fundada em 1987, em Melbourne, na Austrália, a Aesop está presente em 23 países, com mais de 240 lojas exclusivas ao redor do mundo. É internacionalmente reconhecida por seu cuidado com detalhes e por entregar produtos e experiências ímpares a seus consumidores. Por meio da Fundação Aesop, criada em 2016, já investiu em mais de 30 projetos de alfabetização.

Desempenho 2019¹

Diante de um cenário desafiador em diversas regiões em que atua, Natura &Co conseguiu obter resultados relevantes nas esferas econômica, social e ambiental ao longo de 2019. "As conquistas do ano evidenciam o poder do grupo orientado por propósito que estamos criando, que ganhou mais uma alavanca poderosa com a chegada da Avon. Estamos no caminho certo para construir não apenas o melhor grupo de beleza do mundo, mas o melhor grupo de beleza para o mundo", afirma Roberto Marques, presidente executivo do Conselho de Administração de Natura &Co e principal executivo do grupo.

No ano, tanto as vendas quanto o lucro tiveram forte desempenho, impulsionados pelo crescimento de todos os negócios no período. A receita líquida consolidada foi de R\$ 14,4 bilhões, com alta de 7,8% em relação ao ano anterior. O Ebitda ajustado² de Natura &Co em 2019 foi de R\$ 2,0 bilhões, enquanto o lucro líquido consolidado alcançou R\$ 190,9 milhões.

Na Natura, as contínuas evoluções do modelo comercial seguem entregando ótimos resultados, e foram expandidas para Colômbia, México e Argentina. O crescimento da receita líquida em 2019 foi de 6,7% em comparação com 2018. A Natura foi, ainda, reconhecida como protagonista mundial no combate às mudanças climáticas pelo Global Climate Action Award, das Nações Unidas.

A receita líquida da The Body Shop avançou 6,3% no ano, com destaque para o bom desempenho no Reino Unido, o que evidencia a recuperação do posicionamento de marca em seu maior mercado, e na Austrália, com o sucesso da operação de venda direta (The Body Shop At Home).

A Aesop, por sua vez, manteve taxas de expansão significativas, com avanço de 22,5% na receita líquida em 2019, impulsionada por 20 novas lojas exclusivas e pelo aumento das vendas nos canais digitais, especialmente na Ásia.

Natura &Co também assumiu seu primeiro compromisso socioambiental como grupo, ao ser uma das pioneiras na adesão ao Business Ambition for 1.5°C, movimento empresarial promovido pelo Pacto Global das Nações Unidas, que se propõe a limitar o aquecimento global a 1,5°C em relação aos níveis pré-industriais.

DESTAQUES ECONÔMICOS, SOCIAIS E AMBIENTAIS DE 2019:

NATURA

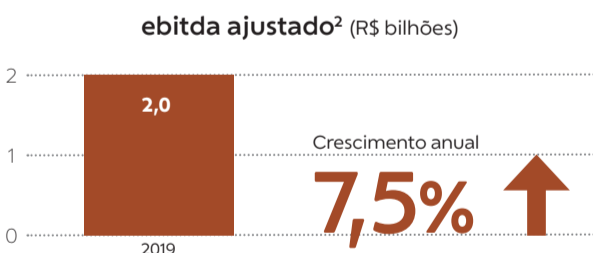
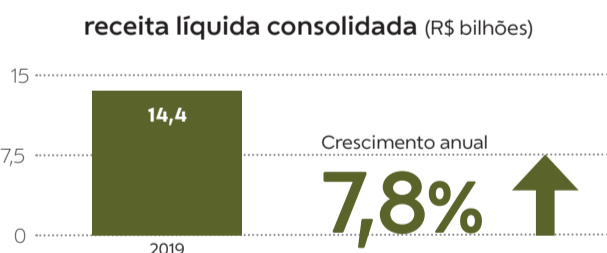
- 13º trimestre consecutivo de crescimento da produtividade das consultoras.
- Contribuição para conservação de 1,8 milhão de hectares na Amazônia.
- Inauguração do novo conceito de loja, já presente em 20 pontos de venda.
- Relançamento das linhas Mamãe e Bebê, Tododia, Una e de uma nova linha para cabelos, Lumina, com tecnologias proprietárias.
- Inauguração do Centro de Distribuição no México.

THE BODY SHOP

- Certificação como Empresa B, reforçando seu compromisso com a ética e a sustentabilidade.
- Inauguração da nova loja-conceito no centro de Londres, com estação de refil.
- Resgate do espírito ativista da marca.
- Lançamento do programa de Comércio Justo com Comunidades em parceria com catadores de plásticos da Índia.
- Mudança da sede global para um espaço mais ágil e sustentável, em London Bridge.
- Em parceria com a Plan International, investiu £ 250 mil em projetos de capacitação para meninas, parte da campanha Sonhe Grande.

AESOP

- Lançamento de frascos com material reciclado para embalagens de 500 ml e de 50 ml.
- Mais de 20 mil horas de voluntariado realizadas por colaboradores.
- Programa Aesop Life, que dá ênfase ao bem-estar e à saúde de colaboradores, foi ampliado globalmente.
- Início do processo de certificação como Empresa B, com conclusão esperada para 2020.
- Abertura da primeira loja permanente no segmento de viagens, no Aeroporto de Melbourne, na Austrália.



Governança

A estrutura de governança corporativa de Natura &Co passou por evoluções em 2019, no contexto da aquisição da Avon.

A operação, concluída em janeiro de 2020 por meio de troca de ações, resultou na criação da Natura &Co Holding, controladora tanto da Avon quanto da Natura Cosméticos S.A., que por sua vez controla Aesop e The Body Shop. A incorporação das ações da Natura Cosméticos foi concluída em 17 de dezembro de 2019, depois de aprovada em Assembleia Geral Extraordinária, quando os então acionistas da Natura Cosméticos S.A.

passaram a ser detentores de ações da Natura &Co, sob o código NTCO3. Em janeiro de 2020, Natura &Co também passou a ter ADRs (Recibos de Depósito Americano) negociados na Bolsa de Valores de Nova York.

O Conselho de Administração passou a refletir a nova estrutura de Natura &Co, com a nomeação de três novos membros, anteriormente parte do Conselho da Avon: Nancy Killefer, que foi associada sênior da McKinsey & Company; Andrew G. McMaster Jr., que atuou como vice-presidente executivo da Deloitte & Touche LLP; e W. Don Cornwell, que ocupou as posições de *lead director* (líder dos conselheiros independentes) do Conselho da Avon e de CEO da Granite Broadcasting Corporation. Em 2019, o Conselho também contou com a chegada de Ian Bickley, que trouxe ao grupo conhecimento da dinâmica dos mercados do Sudeste Asiático.

Silvia Lagnado deixou o Conselho em fevereiro de 2020 para assumir uma função no Comitê de Operações do Grupo (GOC, na sigla em inglês) e sua posição está sendo reposta. O Conselho é liderado pelos copresidentes Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos e conta com a presença do presidente executivo Roberto Marques, que também ampliou as suas responsabilidades como principal executivo do grupo. Integram o GOC os CEOs das unidades de negócio: Angela Cretu, da Avon; João Paulo Ferreira, de Natura &Co América Latina (responsável pela Natura e pelas operações das quatro empresas do grupo nos países latino-americanos); David Boynton, da The Body Shop; e Michael O'Keeffe, da Aesop. Também fazem parte do GOC representantes de áreas-chave, como finanças, operações e jurídico.

ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

A Companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissora, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, na Lei nº 6.404/76,

no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM 381/03, informamos que as demonstrações

contábeis da Sociedade e das suas controladas são auditadas pela 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.

¹Para fins de comparação, os resultados apresentados neste documento não refletem a adoção da norma IFRS 16, que estabelece um novo padrão contábil para arrendamentos mercantis. Os resultados reportados, que consideram os efeitos do IFRS 16, estão disponíveis nas Demonstrações Financeiras da empresa. ²Os resultados ajustados excluem os efeitos considerados como não recorrentes ou não comparáveis entre os períodos analisados.

Demonstrações contábeis

natura & co

Natura &Co Holding S.A.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2019	2018	2019	2018
ATIVOS CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	6	2.380.800	-	4.513.582	1.215.048
Títulos e valores mobiliários	7	669.769	-	1.025.845	1.215.377
Contas a receber de clientes	8	-	-	1.685.764	1.691.581
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	31.1	-	-	-	-
Estoques	9	-	-	1.430.550	1.364.672
Impostos a recuperar	10	-	-	395.640	379.253
Imposto de renda e contribuição social	-	-	-	113.478	326.803
Outros ativos circulantes	13	5	-	265.198	263.025
Total dos ativos circulantes		3.050.574	-	9.430.057	6.455.759
NÃO CIRCULANTES					
Impostos a recuperar	10	-	-	409.214	368.640
Imposto de renda e contribuição social	-	-	-	334.671	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11.a)	-	-	374.448	398.400
Depósitos judiciais	12	-	-	337.255	333.577
Instrumentos financeiros derivativos	4.2	-	-	737.378	584.308
Títulos e valores mobiliários	7	-	-	7.402	-
Outros ativos não circulantes	13	-	-	83.836	51.606
Total dos ativos realizável a longo prazo		-	-	2.284.204	1.736.531
Investimentos	14	3.392.677	-	-	-
Imobilizado	15	-	-	1.773.889	2.236.714
Intangível	16	-	-	5.076.501	4.950.545
Direito de uso	17	-	-	2.619.861	-
Total dos ativos não circulantes		3.392.677	-	11.754.455	8.923.790
TOTAL DOS ATIVOS		6.443.251	-	21.184.512	15.379.549

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Em milhares de reais - R\$, exceto o lucro líquido do período por ação)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2019	2018	2019	2018
VENDAS BRUTAS					
Mercado interno	-	-	-	8.907.766	8.575.970
Mercado externo	-	-	-	10.739.036	9.936.334
Outras vendas	-	-	-	61.302	49.658
RECEITA OPERACIONAL BRUTA		-	-	19.708.104	18.561.962
Impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos	-	-	-	(5.263.414)	(5.164.543)
RECEITA LÍQUIDA		-	-	14.444.690	13.397.419
Custo dos produtos vendidos	26	-	-	(4.033.454)	(3.782.843)
LUCRO BRUTO (DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		-	-	10.411.236	9.614.576
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	26	-	-	(6.395.586)	(5.828.713)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	26	-	-	(2.405.576)	(2.251.341)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes		-	-	(209.515)	(237.884)
Resultado de equivalência patrimonial	14	89.332	-	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	29	-	-	(49.311)	(39.945)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		89.332	-	1.351.248	1.256.693
Recargas financeiras	28	8.161	-	1.955.784	2.056.421
Despesas financeiras	28	(48.611)	-	(2.795.874)	(2.639.709)
Impostos sobre a formação da Companhia	-	-	-	(206.592)	-
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		(157.710)	-	304.566	673.405
Imposto de renda e contribuição social	11.b)	10.118	-	(149.099)	(125.026)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		(147.592)	-	155.467	548.379
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$		-	-	0,1796	0,6335
Básico	30.1.	(1.8600)	-	0,1796	0,6335
Diluído	30.2.	(1.6873)	-	0,1779	0,6324

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTE PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2019	2018	2019	2018
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO					
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Ganho na conversão das informações contábeis intermediárias de controladas no exterior	14	(73.268)	-	244.100	483.212
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	14	-	-	17.666	(19.074)
Ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	4.2	-	-	107.337	(45.202)
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	-	-	-	(36.768)	15.384
Equivalência sobre ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa	-	(15.769)	-	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa	-	(203)	-	-	-
Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Ganho atuarial	22	-	-	(14.374)	(7.030)
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) atuarial	22	-	-	4.887	11.532
Equivalência sobre perda atuarial	22	(9.731)	-	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) sobre ganho atuarial	22	4.548	-	-	-
Resultado abrangente para o exercício, líquido dos efeitos tributários	-	(242.015)	-	478.315	987.201

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2019	2018	2019	2018
RECEITAS					
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	-	-	-	18.474.068	17.005.145
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida das reversões	8	-	-	18.342.780	17.086.189
Outras despesas operacionais, líquidas	-	-	-	21.247	(11.689)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		-	-	110.041	(69.355)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados	-	-	-	(10.776.149)	(10.002.306)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	-	-	-	(5.413.253)	(4.960.201)
VALOR ADICIONADO BRUTO		-	-	(5.362.896)	(5.042.105)
RETENÇÕES		-	-	7.697.919	7.002.839
Depreciações e amortizações	15 e 16	-	-	(1.117.416)	(589.911)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		-	-	6.580.503	6.412.928
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		97.493	-	1.955.784	2.056.421
Resultado de equivalência patrimonial	14	89.332	-	-	-
Recargas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	28	8.161	-	1.955.784	2.056.421
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		97.493	-	8.536.287	8.469.349
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		97.493	100%	8.536.287	8.469.349
Pessoal e encargos sociais	-	-	0%	3.010.938	34%
Impostos, taxas e contribuições	-	-	20,2%	3.010.938	34%
Despesas financeiras e alugueis	-	-	50%	2.545.969	30%
Dividendos	-	-	-	2.823.913	33%
Juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	56.661
Juros retidos/Prejuízo do exercício	(147.592)	(151%)	-	44.796	1%
				111.449	1%
				380.269	4%

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS PERÍODOS DE DOZE MESES FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E DE 2018

(Em milhares de reais - R\$)

Predecessora	Nota explicativa	Reservas de capital				Reservas de lucros	Lucros (Prejuízos) acumulados	Dividendo adicional proposto	Deságio em transações de capital	Ajustes de avaliação patrimonial	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido total
		Capital social	Reserva de incentivo fiscal	Reserva Especial	Reserva Subvenção para investimentos							
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017												
Lucro líquido do exercício	427.073	-	-	-	-	62.755	-	-	-	-	-	1.634.746
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	548.379
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(19.074)	(19.074)
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	457.896	457.896
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:											438.822	987.201
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52.543
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	13.136	(3.372)	-	-	-	-	-	-	-	1.067
Movimentação de Reservas de incentivo fiscal	-	-	-	-	(17.378)	-	17.378	-	-	-	-	-
Dividendos declarados e ainda não distribuídos (mínimo obrigatório)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(56.661)	(56.661)
Juros sobre o capital próprio declarados e ainda não distribuídos (mínimo obrigatório)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(111.449)	(111.449)
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	336.532	-	-	(336.532)	-
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	43.737	(43.737)	-	-	-	-
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018	427.073	(19.408)	-	72.216	-	150.513	-	(83.858)	-	-	492.158	2.574.102
Lucro líquido do período	-	-	-	-	-	257.114	-	1.336.293	-	(92.066)	492.158	2.574.102
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	392.391
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	392.391
Total do resultado abrangente do período	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	784.782
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:	52.673	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52.673
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	104.078
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	15.615	(3.793)	16.156	(34.333)	-	-	-	-	-	(2.562)
Cancelamento de ações - RCA 16.12.19 - Protocolo e Justificação de Incorporo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos declarados e ainda não distribuídos (excedente ao mínimo obrigatório)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados e ainda não distribuídos (mínimo obrigatório)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(110.671)
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capitalização de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	61.870	-	(2.052)	-	-	-	59.818
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 NATURA COSMÉTICOS S.A.	1.242.165	-	-	84.579	-	388.729	18.650	157.524	-	(92.066)	815.006	3.392.677
Ajustes predecessor	(236.475)	-	-	1.011.819	-	(388.729)	(18.650)	(157.524)	-	-	-	(30.331)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 NATURA HOLDING S.A.	1.485.436	-	-	1.096.398	206.592	-	-	-	(1.428)	(147.592)	815.006	3.362.346

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO CIRCULANTES

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2019	2018	2019	2018
Empréstimos, financiamentos e debêntures	18	2.883.382	-	3.354.355	1.113.095
Arrendamento mercantil	17	-	-	542.088	68.764
Fornecedores e operações de "risco sacado"	19	-	-	1.829.756	1.736.791
Fornecedores - partes relacionadas	31.1	-	-	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	-	-	-	560.376	574.381
Obrigações tributárias	20	1.050	-	320.890	310.093
Imposto de renda e contribuição social					

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)

I. CONTEXTO OPERACIONAL

NATURA &Co HOLDING S.A. (“Natura &Co” ou “Companhia”) anteriormente denominada Natura Holding SA, foi constituída em 21 de janeiro de 2019 com o objetivo de participar em outras Companhias, como sócia ou acionista, no país ou no exterior (“*holding*”). A Companhia tem por objeto a gestão de participações societárias em Companhias que desenvolvam suas atividades principais 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 utilizarem do mercado de varejo, e-commerce, B2B e franquias como canais de venda de produtos, as suas controladas destacam-se pela atuação do canal de venda direta realizada, principalmente, pelos (as) Consultores (as) da marca Natura e The Body Shop.

A Companhia é uma sociedade anônima de capital aberto, domiciliada em São Paulo, listada no segmento especial denominado Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Balcão (B3), sob o código “NTCO3”., depois de diversas atividades de reestruturações ocorridas no processo de aquisição da Avon Products, Inc. (“Avon”), a Companhia passou a ser a holding do grupo Natura e , em dezembro de 2019 passou a deter 100% das ações da Natura Cosméticos S.A. (“Natura”). Em 06 de janeiro de 2020, a Companhia iniciou a negociação de suas ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque, New York Stock Exchange (“NYSE”), sob o código “NTCO”.

A Companhia foi constituída como parte do processo de reestruturação societária iniciado pela Natura, em 22 de maio de 2019, com o objetivo de concluir a incorporação da Avon Products, Inc. (“Avon”) por meio de um processo de incorporação e troca de ações de emissão da Avon e da Companhia, resultando na combinação dos negócios (a “Transação”).

a) Reestruturação societária para aquisição do controle da Avon Products, Inc Em 22 de maio de 2019, a sua atual controlada Natura anunciou a aquisição da Avon (NYSE: AVP), em uma operação de troca de ações, criando o quarto maior grupo exclusivo de beleza no mundo ao unir empresas de forte compromisso com a geração de impacto social positivo.

A Transação envolveu uma série de atos corporativos, como previsto abaixo:

Etapa preparatória - Capitalização de Lucro

Em 17 de setembro de 2019, a Natura convocou e realizou uma assembleia geral extraordinária na qual os acionistas da Natura aprovaram a capitalização de reservas de lucros de R\$ 1.242.165 com a distribuição de ações bônus aos acionistas da Natura em um valor igual a uma ação bônus da Natura por cada ação da Natura detida.

Etapa 1 - Aporte dos Fundadores

Os acionistas da Natura que celebraram o Acordo de Votos e Apoio dos Fundadores da Natura (os “Fundadores”), ou que firmaram adesões a esse contrato, contribuíram, em 13 de novembro de 2019, para a Natura &Co com uma quantidade de ações correspondente a aproximadamente 57,3% do capital social da Natura (o “Aporte dos Fundadores”) no valor de R\$ 1.145.994, sendo R\$ 495.393 como integralização de capital social e R\$ 650.601 como reserva de capital. Adicionalmente foi aportado e um valor em dinheiro no montante de R\$206.592 a ser utilizado para o pagamento pela Companhia do imposto de renda corporativo que pode ser apurado na reserva especial de patrimônio classificada em conjunto com as reservas de capital a serem contabilizadas como resultado do Aporte dos Fundadores, em troca de ações da Companhia.

Etapa 2 - Incorporação das Ações da Natura Cosméticos

Todas as ações da Natura Cosméticos até então não detidas pela Natura &Co Holding até esta etapa, foram incorporadas pela Natura &Co Holding e a Natura Cosméticos se tornou uma subsidiária integral da Natura &Co (a “Incorporação de Ações” e, juntamente com o Aporte dos Fundadores, a “Reestruturação da Natura”). A deliberação foi tomada por meio de assembleia geral extraordinária realizada em 13 de novembro de 2019, sendo que a consumação da Incorporação de Ações ocorreu no dia 17 de dezembro de 2019, no montante de R\$ 1.101.013, sendo R\$ 370.266 como integralização de capital social e R\$ 730.747 como reserva de capital, conforme fatos relevantes publicados pela Natura &Co. Natura deixou de ser listada na B3, mas manteve o registro de Categoria B junto à CVM. Para os fins da assembleia geral extraordinária da Natura para a Incorporação das Ações, a Natura constituiu um Comitê Independente Especial para negociar a taxa de câmbio de ação de acordo com o Parecer de Orientação CVM 35/2008.

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.

a) Base de apresentação das demonstrações contábeis consolidadas da Companhia antes da reestruturação societária (Nota 1a)

Combinações de negócios entre empresas sob controle comum ainda não foram abordadas especificamente pelas práticas contábeis adotadas no Brasil (“CPCs”) e pelas normas internacionais de relatório financeiro (“IFRS”). Sendo assim, conforme parágrafo 11 do Pronunciamento IAS 8/CPC 23 - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro, a Administração considerou a aplicabilidade dos requisitos e a orientação dos Pronunciamentos, Interpretações e Orientações que tratem de assuntos semelhantes e relacionados.

O IFRS 3 / CPC 15(R1) - Combinação de Negócios é o pronunciamento que se aplica a combinações de negócios, porém explicitamente exclui do seu escopo as combinações de negócios entre entidades sob controle comum, e, portanto, não pode ser aplicado neste caso.

Alternativamente, ainda conforme parágrafos 10 e 11 do IAS 8/CPC 23, na ausência de orientação da Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis, a Administração pode também considerar as mais recentes posições técnicas assumidas por outros órgãos normatizadores contábeis que usem uma estrutura conceitual semelhante à do CPC para desenvolver pronunciamentos de contabilidade, ou ainda, outra literatura contábil e práticas geralmente aceitas do setor, até o ponto em que estas não entrem em conflito com as fontes enunciadas no parágrafo 11 do IAS 8 / CPC 23.

A prática contábil do custo precedente (“*predecessor basis of accounting*”) é uma alternativa contábil e está em linha com as práticas contábeis de outros países, tais como os princípios contábeis geralmente aceitos nos Estados Unidos da América e no Reino Unido (“USGAAP” e “UKGAAP”, respectivamente), os quais permitem a utilização dessa prática em reestruturações societárias e outras transações entre entidades sob controle comum. Dessa forma, a Administração elegeu o custo precedente como a prática contábil que representa melhor a transação ocorrida e fornece ao investidor uma informação de maior relevância.

A adoção da prática contábil do custo precedente, assim como sua aplicação de forma retroativa, representa mudança de prática contábil conforme parágrafo 29 do IAS 8/CPC 23. Como tal, seus efeitos estão sendo apresentados de forma comparativa para todos os exercícios apresentados.

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia detém 100% das ações da Natura e, portanto, para fins comparativos os valores apresentados no exercício findo em 31 de dezembro de 2018 serão os da Natura. As duas empresas possuíam os mesmos controladores em 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2019.

As demonstrações contábeis da Companhia, com a adoção da prática contábil do custo precedente, foram preparadas para refletir:

- os resultados históricos de operações e posição financeira da Natura Cosméticos e da Companhia, em uma base combinada;
- os efeitos da incorporação das ações da Natura pela Companhia, que representam as informações contábeis base para seu investimento na Natura;
- a participação de não controladores na Companhia, que foi determinada pela participação proporcional patrimônio líquido identificável e lucro líquido.

As demonstrações financeiras individuais incluem lançamentos para refletir a equivalência patrimonial da investida Natura enquanto as demonstrações financeiras do Consolidado foram preparadas como se a Natura fosse controlada da Companhia desde 1º de janeiro de 2019.

b) Base de apresentação das demonstrações contábeis individuais da Companhia em 31 de dezembro de 2019

A Companhia, que individualmente é a controladora da Natura, teve transações limitadas desde sua constituição, tendo como principais transações a reestruturação societária mencionada na nota explicativa 1. Sendo assim, seu principal resultado individual ocorre pelo reconhecimento de equivalência patrimonial na Natura. A prática contábil do custo precedente não se aplica para as demonstrações financeiras individuais, portanto, respeitando os requerimentos regulatórios à Companhia individual (“Controladora”), sua apresentação contábil para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 está demonstrada Nas notas abaixo.

c) Reconciliação do resultado da Controladora e resultado da Companhia Consolidado

Prejuízo Líquido do exercício - Natura &Co Holding - Controladora	(147.592)
Resultado Natura Cosméticos - Consolidado até 13/11/2019	228.415
Resultado - Natura Cosméticos - Consolidado 14/11/2019 a 30/11/2019	81.998
Resultado - Natura Cosméticos - Consolidado 30/11/2019 a 17/12/2019	92.516
Resultado - Natura Cosméticos - Consolidado 18/12/2019 a 31/12/2019	<u>(10.537)</u>
(+) Lucro Líquido da Natura Cosméticos Consolidado	392.391
Equivalência patrimonial 14/11/2019 a 17/12/2019 - Participação 57,3%	<u>99.869</u>
Equivalência patrimonial 18/12/2019 a 31/12/2019 - Participação 100%	<u>(10.537)</u>
(-) Resultado de equivalência patrimonial	(89.332)
(=) Lucro Líquido do exercício - Natura &Co Holding - Consolidado	155.467

d) Reconciliação do patrimônio da Controladora e patrimônio da Natura

		Ajuste	
	Companhia	Natura	predecessor
Capital social (a)	1.485.435	1.721.911	(236.476)
Ágio na emissão/venda de ações (b)	1.096.398	84.579	1.011.819
Reserva especial (a)	206.592	-	206.592
Capital adicional integralizado (b)	-	388.729	(388.729)
Reservas de lucros - Legal (b)	-	18.650	(18.650)
Reservas de lucros - Incentivos fiscais (b)	-	157.524	(157.524)
Retenção de lucros (c)	(1.428)	298.344	(299.772)
Prejuízos acumulados (c)	(147.592)	-	(147.592)

(a) Os atos societários de formação da *Holding* resultaram em um Capital Social de R\$1.485.435 e uma reserva estatutária, denominada reserva especial, de R\$206.592. Considerando que o capital contribuído pelos sócios controladores foi mensurado em 13 de novembro de 2019, e posteriormente, pelos demais acionistas, em 17 de dezembro de 2019, o cálculo matemático apurou uma diferença de R\$236.476 a ser ajustada para que o saldo em 31 de dezembro refletisse os atos societários correspondentes em 31 de dezembro de 2019.

(b) O saldo de outros resultados abrangentes permanece espelhando a Natura Cosméticos, uma vez que há itens recicláveis no futuro para o resultado, quando aplicável.As demais reservas Capital Adicional Integralizado, Reservas de Lucro Legal, Incentivos Fiscais e Dividendo Adicional Proposto não são aplicáveis na *Holding*, por isso foram zeradas e somadas ao saldo de contribuição do capital inicial. O ajuste de R\$1.011.819 registrado na reserva de ágio na emissão/venda de ações corresponde ao cálculo matemático para refletir esta movimentação.

(c) Retenção de lucros e Prejuízos Acumulados refletem a operação da Companhia durante o período.

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.

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 32.1.a), no qual o balanço patrimonial é convertido para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício. 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 32.1.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 abrangente e no patrimônio 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 (“IPI”) 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 apresentado 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 deixa 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 às da Companhia.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, a parcela atribuível à Companhia sobre o lucro ou prejuízo líquido do exercício desses investimentos é registrada na demonstração do resultado da controladora sob a rubrica “Resultado de equivalência patrimonial”. Todos os saldos intragrup, receitas e despesas e ganhos e perdas não realizados, oriundos de transações intragrup, 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
Participação direta:		
Natura Cosméticos S.A.	100,00	-
Nectarine Merger Sub I.Inc. - Estados Unidos	100,00	-
Via Nectarine Merger Sub I.Inc.:		
Nectarine Merger Sub II.Inc. - Estados Unidos	100,00	-
Participação indireta:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. - Brasil	99,99	99,99
Natura Comercial Ltda. - Brasil	99,99	99,99
Natura Biosphera Franqueadora Ltda. - Brasil	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Chile	99,99	99,99
Natura Cosméticos C.A. - Venezuela	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Peru	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	99,99	99,99
Natura Cosméticos y Servicios de México. S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos de México. S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Distribuidora de México. S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	100,00	100,00
Natura Cosméticos Espanya S.L. - Espanha	100,00	100,00
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	-
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	100,00	100,00
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 - Austria	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	-
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 - Malasia	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-Bohdaje Inc.	100,00	100,00
The Body Shop Canada Limited - Canadá	100,00	100,00
The Body Shop Brasil Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda.	99,99	99,99
The Body Shop Brasil Franquias 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	-	99,99
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-Bohdaje 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 Brazil Pty Ltd.:		
Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália	100,00	100,00
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. - Singapore	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 Cosmets Company Limited - Taiwan	100,00	100,00

se beneficia destes proventos a título de recuperação de parte do custo do ativo financeiro, caso em que estes ganhos são registrados em outros resultados abrangentes. Instrumentos patrimoniais designados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes não estão sujeitos ao teste de redução ao valor recuperável.

Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado
Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado são apresentados no balanço patrimonial pelo valor justo com as variações líquidas do valor justo reconhecidas na demonstração do resultado. Essa categoria contempla instrumentos derivativos e investimentos patrimoniais listados, os quais a Companhia não tenha classificado de forma irrevogável pelo valor justo por meio de outros resultados abrangentes. Dividendos sobre investimentos patrimoniais listados são reconhecidos como outras receitas na demonstração do resultado quando houver sido constituído o direito ao pagamento.

ii) Compensação de instrumentos financeiros
Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é apresentado no balanço patrimonial quando há um direito legalmente aplicável de compensar os valores reconhecidos e há a intenção de liquidá-los em uma base líquida ou realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente.

iii) Desreconhecimento (baixa) de instrumentos financeiros
Um ativo financeiro (ou quando for o caso uma parte de um ativo financeiro ou parte de um grupo de ativos financeiros semelhantes) é baixado quando os direitos de receber fluxos de caixa do ativo expirarem, a Companhia transferir os seus direitos ou riscos de receber os fluxos de caixa do ativo ou assumir uma obrigação de pagar integralmente os fluxos de caixa recebidos, sem atraso significativo a um terceiro nos termos de um contrato de repasse e (i) a Companhia transferir substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, ou (ii) a Companhia não transferir nem reter substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, mas transferir o controle do ativo. Quando a Companhia transfere seus direitos de receber fluxos de caixa de um ativo ou celebra um acordo de repasse, ela avalia se, e em que medida, reter os riscos e benefícios da propriedade. Quando não transferir nem reter substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo nem transferir o controle do ativo a Companhia continua a reconhecer o ativo transferido na medida de seu envolvimento continuado. Nesse caso, a Companhia também reconhece um passivo associado. O ativo transferido é mensurado pelo menor valor entre: (i) o valor do ativo; e (ii) o valor máximo da contraprestação recebida que a entidade pode ser obrigada a restituir (valor da garantia). A Companhia desreconhece um passivo financeiro quando sua obrigação contratual é retirada cancelada ou expira.

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

São mensurados ao seu valor justo, com as variações registradas contra o resultado do exercício, exceto quando designados em uma contabilidade de "hedge" de fluxo de caixa, cujas variações no valor justo são registradas na rubrica de "Outros resultados abrangentes" no patrimônio líquido. O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos é calculado pelas tesourarias da Companhia e suas controladas com base nas informações de cada operação contratada e nas respectivas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações financeiras, tais como taxas de juros e câmbio.

Operações de "hedge accounting"
Após avaliação de Administração, a Companhia concluiu que todas as relações de hedge existentes atualmente são designadas em relações de hedge efetivas e ainda se qualificam para contabilidade de hedge ("hedge accounting") segundo o CPC 48 / IFRS 9, pois a nova norma não alterou os princípios gerais de como uma entidade contabiliza operações efetivas de hedge. Quando uma entidade aplicar pela primeira vez o CPC 48 / IFRS 9, ela pode escolher se sua política contábil continua a aplicar os requisitos de contabilização de hedge do CPC 38/IAS 39 em vez dos requisitos do capítulo 6 do CPC 48 / IFRS 9. Tendo em vista o resultado das análises e a opção pela não adoção do CPC 48 / IFRS 9 especificamente para a contabilidade de hedge, a Companhia continua com as práticas contábeis atuais baseadas no CPC 38 / IAS 39, conforme apresentadas na nota explicativa nº 3.4 acima, sendo impactada somente pelos novos requerimentos de divulgação a partir de 1º de janeiro de 2018, conforme apresentado na nota explicativa nº 5.2.

Hedge de fluxo de caixa
Consiste em fornecer proteção contra a variação nos fluxos de caixa atribuível a um risco particular associado com um ativo ou passivo reconhecido ou uma transação prevista altamente provável e que possa afetar o resultado. A parte efetiva das mudanças no valor justo dos derivativos que for designada e qualificada como hedge de fluxo de caixa é reconhecida em outros resultados abrangentes e acumulada nas rubricas "Ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa" e "efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa". Em um "hedge de fluxo de caixa", a parcela eficaz do ganho ou perda do instrumento de hedge é reconhecida diretamente no patrimônio líquido em outros resultados abrangentes, enquanto a parte ineficaz do hedge é reconhecida imediatamente no resultado financeiro. Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e 2018, a Companhia utilizou de instrumentos financeiros derivativos, sendo aplicado a contabilidade de "hedge de fluxo de caixa" conforme divulgado na nota explicativa nº 5.2, para proteção contra risco de variação de taxas de câmbio relacionados a empréstimos contratados em moeda estrangeira, operações de compra e venda em moeda estrangeira e operações de mútuo entre empresas do grupo que (i) sejam altamente correlacionados no que se refere às alterações no valor de mercado do item que estiver sendo protegido, tanto no início quanto ao longo da vida do contrato (efetividade entre 80% e 125%); (ii) possuam documentação da operação, do risco objeto de hedge, do processo de gerenciamento de risco e da metodologia utilizada na avaliação da efetividade; e (iii) sejam considerados efetivos na redução do risco associado à exposição a ser protegida. Sua contabilização possibilita a aplicação da metodologia de contabilidade de proteção ("hedge accounting") com efeito da mensuração do seu valor justo no patrimônio líquido e sua realização no resultado em rubrica correspondente ao item protegido.

A contabilidade de hedge é descontinuada quando a Companhia cancela a relação de hedge, o instrumento de hedge vence ou é vendido, rescindido ou executado, ou não se qualifica mais como contabilização de hedge. Quaisquer ganhos ou perdas reconhecidas em outros resultados abrangentes e acumulados no patrimônio líquido aquela data permanecem no patrimônio líquido e são reconhecidos quando a transação prevista for finalmente reconhecida no resultado. Se uma transação prevista resultar no reconhecimento subsequente de um ativo ou passivo não financeiro, o ganho ou perda acumulado em outros resultados abrangentes é reclassificado para o resultado durante o mesmo exercício em que o ativo não financeiro adquirido ou passivo não financeiro assumido impacta o resultado. Por exemplo, quando o ativo não financeiro é depreciado ou vendido.

Por outro lado, se uma transação prevista resultar no reconhecimento subsequente de um ativo ou passivo financeiro, o ganho ou perda acumulado em outros resultados abrangentes é reclassificado para o resultado durante o mesmo período em que o ativo financeiro adquirido ou passivo financeiro assumido impacta o resultado. Por exemplo, quando a receita ou despesa financeira é reconhecida. Quando não se espera mais que a transação prevista ocorra, os ganhos ou as perdas acumulados e diferidos no patrimônio líquido são reconhecidos imediatamente no resultado. A Companhia verifica, ao longo de toda a duração do hedge, a efetividade de seus instrumentos financeiros derivativos, bem como suas alterações de valor justo. No exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e 2018 não tivemos registro de perdas relacionadas à parte inefetiva reconhecidas no resultado do exercício. Os valores justos dos instrumentos financeiros derivativos estão divulgados na nota explicativa nº 5.2.

Adicionalmente, vale mencionar que a Companhia, durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e 2018, não constituiu operações relacionadas a hedge de valor justo ou hedge de investimento líquido.

3.4.3 Passivos financeiros
Os passivos financeiros são classificados, no reconhecimento inicial, como passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado, passivos financeiros ao custo amortizado ou como derivativos designados como instrumentos de hedge em um hedge efetivo, conforme apropriado. Todos passivos financeiros são mensurados inicialmente ao seu valor justo, mais ou menos, no caso de passivo financeiro que não seja ao valor justo por meio do resultado, os custos de transação que sejam diretamente atribuíveis a emissão do passivo financeiro. Os passivos financeiros da Companhia incluem empréstimos, financiamentos e debêntures (nota explicativa nº 18), Instrumentos financeiros derivativos (nota explicativa nº 5) e fornecedores e operações de risco sacado (nota explicativa nº 19).

Mensuração subsequente
Para fins de mensuração subsequente, os passivos financeiros são classificados em duas categorias:
➢ Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado; e
➢ Passivos financeiros ao custo amortizado.

Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado
Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado incluem passivos financeiros para negociação e passivos financeiros designados no reconhecimento inicial ao valor justo por meio do resultado. São classificados como mantidos para negociação se forem incorridos para fins de recompra no curto prazo. Essa categoria também inclui instrumentos financeiros derivativos contratados pela Companhia que não são designados como instrumentos de hedge nas relações de hedge definidas pelo CPC 48. Derivativos embutidos separados também são classificados como mantidos para negociação a menos que sejam designados como instrumentos de hedge eficazes. Ganhos e perdas em passivos para negociação são reconhecidos na demonstração do resultado. Os passivos financeiros designados no reconhecimento inicial ao valor justo por meio do resultado são designados na data inicial de reconhecimento, e somente se os critérios do CPC 48 forem atendidos.

Passivos financeiros ao custo amortizado (empréstimos e financiamentos)
Após o reconhecimento inicial, empréstimos e financiamentos contraídos e concedidos sujeitos a juros são mensurados subsequentemente pelo custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetiva. Ganhos e perdas são reconhecidos no resultado quando os passivos são baixados, bem como pelo processo de amortização da taxa de juros efetiva. O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer deságio ou ágio na aquisição e taxas ou custos que são parte integrante do método da taxa de juros efetiva. A amortização pelo método da taxa de juros efetiva é incluída como despesa financeira na demonstração do resultado. Essa categoria geralmente se aplica a empréstimos e financiamentos concedidos e contraídos, sujeitos a juros.

Desreconhecimento
Um passivo financeiro é baixado quando a obrigação sob o passivo é extinta, ou seja, quando a obrigação especificada no contrato for liquidada, cancelada ou expirar. Quando um passivo financeiro existente é substituído por outro do mesmo mutuante em termos substancialmente diferentes, ou os termos de um passivo existente são substancialmente modificados, tal troca ou modificação é

de caixa futuros estimados são descontados ao seu valor presente, utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos que reflita 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 reflita 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 Gestos 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 parte ao 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 aplicado pela Companhia até 31 de dezembro de 2018. O impacto desta nova norma aplicada está ilustrado na nota nº 3.29.

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 atribuível 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.

Os custos associados a esse benefício são reconhecidos pelo regime de competência como plano de benefício pós-emprego na modalidade de benefício definido, utilizando o método do crédito unitário projetado. O custo do serviço corrente e os juros de apropriação do valor presente do passivo são reconhecidos na Demonstração de Resultados e os ganhos e perdas atuariais gerados pela remensuração do passivo, em decorrência de alterações de premissas atuariais são reconhecidos em "Outros Resultados Abrangentes". Na ocorrência de alterações ou reduções do plano, os efeitos do custo do serviço passado são reconhecidos na Demonstração de Resultados na data da ocorrência.

3.20 Pagamento baseado em ações
A Companhia oferece a seus executivos planos de participações com base em ações, liquidados exclusivamente com as suas próprias ações. São eles:
➢ Plano de outorga de opções de compra de ações;
➢ Programa de outorga de ações restritas; e
➢ Programa de aceleração da estratégia.

Os planos são mensurados pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo, a Companhia utiliza um método de valorização apropriado cujos detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 27.1. O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido, em conjunto com o correspondente aumento no patrimônio líquido à rubrica "Capital adicional integralizado", ao longo do período em que a condição de serviço é cumprida, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao prêmio (data de aquisição). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição foi cumprido e a melhor estimativa da Companhia do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do exercício é registrada na rubrica de "despesas administrativas". Para o plano de outorga de opções de compra de ações e o programa de aceleração da estratégia, mesmo com a expiração do prazo de exercício, a despesa reconhecida não é revertida, pois o direito foi adquirido pelos executivos.

Quando um prêmio de liquidação com instrumentos patrimoniais é cancelado (exceto quando o cancelamento ocorra por perda do direito ao instrumento patrimonial por não atender às condições de concessão), este é tratado como se tivesse sido adquirido na data do cancelamento, e qualquer despesa não reconhecida do prêmio é registrada imediatamente. Isso inclui qualquer prêmio que a Companhia ou a contraparte tenham a opção de não cumprir a obrigação de não aquisição. Todos os cancelamentos de transações liquidadas com títulos patrimoniais são tratados da mesma forma. O efeito de diluição das opções em aberto é refletido como diluição de ação adicional no cálculo do lucro por ação diluído (nota explicativa nº 30.2).

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

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

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

3.2.3 Subvenções e assistências governamentais - Lucro da exploração
As subvenções e assistências governamentais para investimentos são reconhecidas quando há razoável segurança de que foram atendidas as condições estabelecidas pelo órgão governamental concedente da subvenção. São registradas como receita ou redução de despesa no resultado do período de fruição do benefício e, posteriormente, são destinadas para reserva de incentivos fiscais no patrimônio líquido. A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. possui empreendimentos localizados nas áreas de atuação da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia ("SUDEAM"), cuja atividade se enquadra em setor econômico considerado prioritário, fazendo jus ao benefício fiscal de redução de 75% das receitas na apuração do imposto de renda, calculado com base no lucro da exploração da respectiva região.

A Natura possui empreendimentos localizados nos Estados da Bahia e Minas Gerais. Estas Unidades Federativas possuem em sua legislação interna, decretos que autorizam a concessão de incentivos fiscais, na modalidade de crédito presumido, as empresas que investem no Estado. A Natura atendeu os requisitos exigidos e, através de um Regime Especial, obteve a autorização para aplicar os devidos incentivos fiscais.

3.2.4 Apresentação de informações por segmentos
As informações por segmentos operacionais são apresentadas de modo consistente com o relatório interno fornecido para o principal tomador de decisões operacionais. O principal órgão tomador de decisões da Companhia, responsável pela definição da alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais é o Conselho de Administração, que é assessorado pelo Comitê Operacional do Grupo ("GOC"), Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Comitê Estratégico e Comitê de Governança Corporativa ("Comitês"). O GOC reúne os presidentes da Natura, da The Body Shop e da Aesop, além de representantes de áreas-chave do negócio (Finanças, Recursos Humanos, Estratégia e Desenvolvimento do Negócio, Jurídico, Inovação e Sustentabilidade, Operações e Governança Corporativa), tem atribuições, dentre outras, de acompanhar a implementação das estratégias de curto e longo prazo e fazer recomendações ao Conselho de Administração quanto à gestão do Grupo, do ponto de vista do resultado, alocação de recursos entre as unidades de negócios, fluxo de caixa e gestão de talentos.

3.2.5 Receita de contrato com cliente
A Companhia aplicou, a partir de 1º de janeiro de 2018, o CPC 47 / IFRS 15, aprovado pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") em dezembro de 2016, utilizando o método de efeito cumulativo (sem utilização de expediente prático), que estabelece um modelo de cinco etapas que se aplicam sobre a receita obtida a partir de um contrato com cliente, independentemente do tipo de transação de receita ou da indústria. Como resultado da implementação do CPC 47 / IFRS 15, a Companhia revisou suas práticas contábeis relacionadas à identificação das obrigações de desempenho, como por exemplo os reconhecimentos por desempenho concedidos às consultoras, os eventos e convenções destinados a estimular e congratular as melhores consultoras, e outras obrigações, conforme apresentadas abaixo:

Obrigação de desempenho	Natureza, determinação do preço da transação e momento em que a obrigação de desempenho é satisfeita.
a) Vendas diretas	A receita de venda é gerada a partir das vendas efetuadas para os(as) Consultores(as) Natura, (nossos clientes) mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A receita de venda é reconhecida quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e o(a) Consultor(a) Natura obtiver o controle desse produto. A receita de venda é gerada e acumulada inicialmente no razão auxiliar de vendas da Companhia a partir do momento em que o comprovante de despacho é emitido em nome dos clientes. Todavia, em caso de receitas são registradas contabilmente apenas quando efetivamente ocorre à entrega final dos produtos, efetuamos provisão para eliminar o montante de receitas relativas aos produtos despachados e não recebidos pelos(as) Consultores(as) Natura na data de cada fechamento das demonstrações financeiras.
b) Vendas diretas - Acréscimos e penalidades por atrasos	A Companhia cobra de seus devidos clientes (Consultores(as) Natura) acréscimos e penalidades por atrasos na liquidação do valor a receber sobre as vendas. Devido ao grau de incerteza no recebimento desses montantes (contraprestação variável), a Companhia reconhece a receita de acréscimo e penalidades por atraso apenas no momento do recebimento dos valores.
c) Vendas no varejo	Nas controladas Emeis Holding Pty Ltd, Natura Comercial Ltda., Natura Europa SAS - França, Natura International Inc. - EUA e The Body Shop International Limited, que atuam no mercado varejista, as receitas de vendas são mensuradas com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. Essas receitas de vendas são reconhecidas quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e consumidor obtiver o controle desse produto.
d) Programa de fidelidade (Campanha de pontos)	A Companhia oferece campanhas de acúmulo de pontos (programa de fidelidade), que se dá pelo fato da compra dos produtos da Companhia, para serem trocadas (resgatadas) futuramente por produtos. A mensuração dos pontos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado ao programa de fidelidade é diferido e a receita é reconhecida mediante o resgate dos pontos acumulados pelos(as) Consultores(as) Natura, ou quando não é mais considerado provável que os pontos serão resgatados.
e) Programa de reconhecimento por desempenho dos(as) Consultores(as) Natura	A Companhia possui programas de reconhecimento por desempenho, nas quais premia os(as) Consultores(as) Natura com base em atingimento de metas e marcos. A Companhia entende que esse programa de reconhecimento por desempenho possui um valor agregado e, portanto, é considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração dos programas de reconhecimento por desempenho é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos programas de reconhecimento por desempenho é diferido e a receita é reconhecida no momento em que os prêmios são entregues para os(as) Consultores(as) Natura.
f) Eventos	A Companhia promove eventos com o objetivo de estimular e congratular os(as) melhores Consultores(as) Natura. A Companhia entende que esses eventos possuem um valor agregado para os(as) Consultores(as) Natura, além de gerar uma expectativa para participar nesses eventos. Assim, a Companhia entende que esses eventos são uma obrigação de desempenho. A mensuração dos eventos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos eventos é diferido e a receita é reconhecida no momento em que o evento é realizado.
g) Franquias (Cursos, treinamentos e consultoria) Enxoval e inauguração)	A Companhia cobra do franqueado um montante fixo, no início do contrato, sendo que parte desse valor se destina aos cursos, treinamentos e consultorias para capacitar e instruir o franqueado para comercializar os produtos da marca "Natura". Além disso, outra parte desse valor refere-se ao enxoval (produtos específicos a serem utilizados na loja do franqueado) e à inauguração (evento de abertura da loja do franqueado). A Companhia entende que tais itens representam um direito material e, portanto, foram considerados como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor de mercado desses itens, sendo reconhecida inicialmente como uma receita diferida. No momento da abertura da loja do franqueado, essa receita diferida é apropriada para o resultado do exercício.
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.
i) Franquias (Direito de uso da marca)	A Companhia cobra do franqueado um montante fixo, no início do contrato, sendo que parte desse valor se refere ao uso da marca "Natura". 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 residual, ou seja, valor remanescente após excluir o valor de mercado dos Cursos, treinamentos e consultorias, Enxoval e inauguração, e Fundo de propaganda. Esse valor é reconhecido inicialmente como uma receita diferida. Essa receita diferida é apropriada para o resultado, de forma linear, durante o prazo do contrato de franquia.
j) Incentivos relacionados a produtos "gratuitos" e brindes	A Companhia concede incentivos relacionados a produtos "gratuitos" e brindes para seus clientes (Consultores(as) Natura e/ou consumidor final). Por ser considerado um direito material, a Companhia reconhece esse item como uma obrigação de desempenho. Considerando que o momento da entrega dos produtos e realização da obrigação de desempenho de entregar os produtos "gratuitos" ou brindes, acontece no mesmo momento, a Companhia concluiu que não é aplicável realizar uma alocação de preços e acompanhar essas duas obrigações de desempenho de forma separada. Desta forma, a receita é reconhecida no momento em que ocorrer a transferência física do produto e o cliente obtiver o controle desse produto.

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

Obrigação de desempenho	Natureza, determinação do preço da transação e momento em que a obrigação de desempenho é satisfeita.
a) Vendas diretas	A receita de venda é gerada a partir das vendas efetuadas para os(as) Consultores(as) Natura, (nossos clientes) mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A receita de venda é reconhecida quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e o(a) Consultor(a) Natura obtiver o controle desse produto. A receita de venda é gerada e acumulada inicialmente no razão auxiliar de vendas da Companhia a partir do momento em que o comprovante de despacho é emitido em nome dos clientes. Todavia, em caso de receitas são registradas contabilmente apenas quando efetivamente ocorre à entrega final dos produtos, efetuamos provisão para eliminar o montante de receitas relativas aos produtos despachados e não recebidos pelos(as) Consultores(as) Natura na data de cada fechamento das demonstrações financeiras.
b) Vendas diretas - Acréscimos e penalidades por atrasos	A Companhia cobra de seus devidos clientes (Consultores(as) Natura) acréscimos e penalidades por atrasos na liquidação do valor a receber sobre as vendas. Devido ao grau de incerteza no recebimento desses montantes (contraprestação variável), a Companhia reconhece a receita de acréscimo e penalidades por atraso apenas no momento do recebimento dos valores.
c) Vendas no varejo	Nas controladas Emeis Holding Pty Ltd, Natura Comercial Ltda., Natura Europa SAS - França, Natura International Inc. - EUA e The Body Shop International Limited, que atuam no mercado varejista, as receitas de vendas são mensuradas com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. Essas receitas de vendas são reconhecidas quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e consumidor obtiver o controle desse produto.
d) Programa de fidelidade (Campanha de pontos)	A Companhia oferece campanhas de acúmulo de pontos (programa de fidelidade), que se dá pelo fato da compra dos produtos da Companhia, para serem trocadas (resgatadas) futuramente por produtos. A mensuração dos pontos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado ao programa de fidelidade é diferido e a receita é reconhecida mediante o resgate dos pontos acumulados pelos(as) Consultores(as) Natura, ou quando não é mais considerado provável que os pontos serão resgatados.
e) Programa de reconhecimento por desempenho dos(as) Consultores(as) Natura	A Companhia possui programas de reconhecimento por desempenho, nas quais premia os(as) Consultores(as) Natura com base em atingimento de metas e marcos. A Companhia entende que esse programa de reconhecimento por desempenho possui um valor agregado e, portanto, é considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração dos programas de reconhecimento por desempenho é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos programas de reconhecimento por desempenho é diferido e a receita é reconhecida no momento em que os prêmios são entregues para os(as) Consultores(as) Natura.
f) Eventos	A Companhia promove eventos com o objetivo de estimular e congratular os(as) melhores Consultores(as) Natura. A Companhia entende que esses eventos possuem um valor agregado para os(as) Consultores(as) Natura, além de gerar uma expectativa para participar nesses eventos. Assim, a Companhia entende que esses eventos são uma obrigação de desempenho. A mensuração dos eventos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos eventos é diferido e a receita é reconhecida no momento em que o evento é realizado.
g) Franquias (Cursos, treinamentos e consultoria) Enxoval e inauguração)	A Companhia cobra do franqueado um montante fixo, no início do contrato, sendo que parte desse valor se destina aos cursos, treinamentos e consultorias para capacitar e instruir o franqueado para comercializar os produtos da marca "Natura". Além disso, outra parte desse valor refere-se ao enxoval (produtos específicos a serem utilizados na loja do franqueado) e à inauguração (evento de abertura da loja do franqueado). A Companhia entende que tais itens representam um direito material e, portanto, foram considerados como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor de mercado desses itens, sendo reconhecida inicialmente como uma receita diferida. No momento da abertura da loja do franqueado, essa receita diferida é apropriada para o resultado do exercício.
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.
i) Franquias (Direito de uso da marca)	A Companhia cobra do franqueado um montante fixo, no início do contrato, sendo que parte desse valor se refere ao uso da marca "Natura". 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 residual, ou seja, valor remanescente após excluir o valor de mercado dos Cursos, treinamentos e consultorias, Enxoval e inauguração, e Fundo de propaganda. Esse valor é reconhecido inicialmente como uma receita diferida. Essa receita diferida é apropriada para o resultado, de forma linear, durante o prazo do contrato de franquia.
j) Incentivos relacionados a produtos "gratuitos" e brindes	A Companhia concede incentivos relacionados a produtos "gratuitos" e brindes para seus clientes (Consultores(as) Natura e/ou consumidor final). Por ser considerado um direito material, a Companhia reconhece esse item como uma obrigação de desempenho. Considerando que o momento da entrega dos produtos e realização da obrigação de desempenho de entregar os produtos "gratuitos" ou brindes, acontece no mesmo momento, a Companhia concluiu que não é aplicável realizar uma alocação de preços e acompanhar essas duas obrigações de desempenho de forma separada. Desta forma, a receita é reconhecida no momento em que ocorrer a transferência física do produto e o cliente obtiver o controle desse produto.

4. Receitas e despesas financeiras

As receitas e despesas financeiras da Companhia compreendem:

- Receitas e despesas de juros;
- Receita de dividendos;
- Dividendos de ações preferenciais emitidas classificadas como passivo financeiro;
- Ganhos (perdas) líquidos de ativos financeiros mensurados pelo valor justo por meio do resultado;
- Ganhos (perdas) líquidos de variação cambial sobre ativos e passivos financeiros;
- Ganhos (perdas) líquidos nos instrumentos de hedge que são reconhecidos no resultado; e
- Reclassificações de ganhos líquidos previamente reconhecidos em outros resultados abrangentes.

A receita e a despesa de juros são reconhecidas no resultado pelo método de juros efetivos.

A receita de dividendos é reconhecida no resultado na data em que o direito da Companhia de receber o pagamento é estabelecido.

A Companhia classifica juros recebidos e dividendos e juros sobre capital próprio recebidos como fluxos de caixa das atividades de investimento.

3.2.7 Demonstração do valor adicionado

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

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

3.2.8 Novas Normas, alterações e interpretações de normas ainda não efetivas

As normas, alterações e interpretações de normas emitidas, mas ainda não adotadas até a data de emissão das Demonstrações Financeiras da Companhia, estão abaixo apresentadas. A Companhia pretende adotá-las se cabível quando entrarem em vigência.

- CPC 15 (R1) / IFRS 3 - Combinação de Negócios - quando aplicável, a Companhia adota tal norma contábil, mas as alterações desta norma, como ainda não são efetivas para o exercício encerrado, não foram adotadas;
- CPC23/IAS 8 - Políticas Contábeis, mudança de estimativa e retificação de erros e CPC26/IAS 1 - Apresentação das demonstrações financeiras - a Companhia adota tais normas contábeis para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, mas as alterações destas normas, como ainda não são efetivas para o exercício encerrado, não foram adotadas; e
- Alterações nas referências à estrutura conceitual nas normas IFRS - a Companhia adota estrutura conceitual do CPC / IFRS. Mas suas alterações, como ainda não são efetivas, não foram adotadas.

3.2.9 Novas Normas, alterações e interpretações de normas aplicadas pela primeira vez para o período iniciado em 1º de janeiro de 2019

CPC 06(R2) / IFRS 16 - Operações de Arrendamento Mercantil

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 introduz um único modelo de arrendamento, substituindo o conceito de classificação entre arrendamento mercantil operacional e financeiro. O principal objetivo é definir se existe um arrendamento nos contratos ou se o contrato é uma prestação de serviço. Após esta definição, se um contrato contiver um arrendamento, deverá ser contabilizado no ativo, a ser depreciado e no passivo com apropriação de encargos financeiros.

O arrendamento está presente em um contrato se o contrato incluir ambas as condições a seguir:

- Um ativo identificável especificado explicitamente ou implicitamente. Neste caso, o fornecedor não tem a prática de substituir o ativo, ou a substituição não traria nenhum benefício econômico para o fornecedor.
- O direito de controle do uso do ativo durante o contrato. Neste caso, a Companhia deve ter autoridade para tomada de decisões sobre o uso do ativo e capacidade de obter substancialmente todos os benefícios econômicos pelo uso do ativo.

O CPC 06(R2) / IFRS 16 inclui dois expedientes práticos de reconhecimento para arrendatários que foram aplicadas pela Companhia e suas controladas na adoção inicial em 1º de janeiro de 2019: arrendamentos de ativos de baixo valor e arrendamentos de curto prazo, ou seja, com vigência de até 12 meses. A Companhia e suas controladas optaram pela abordagem de transição retrospectiva modificada simplificada, sem realização de representações dos períodos comparativos, adotando os seguintes critérios de reconhecimento e mensuração inicial dos ativos e passivos:

- Reconhecimento de passivo de arrendamento mercantil na data da aplicação inicial para arrendamentos anteriormente classificados como arrendamento operacional. A mensuração do passivo de arrendamento mercantil foi realizada ao valor presente dos pagamentos de arrendamento remanescentes, descontado a partir das taxas de juros incrementais de empréstimo, agrupadas por natureza do ativo, região e prazo contratual; e
- Reconhecimento de ativo de direito de uso na data da aplicação inicial para arrendamentos anteriormente classificados como arrendamento operacional. A mensuração do ativo de direito de uso ao valor equivalente ao passivo de arrendamento mercantil, ajustado pelo valor de quaisquer pagamentos de arrendamento antecipados ou acumulados referentes a esse arrendamento que tiver sido reconhecido no balanço patrimonial imediatamente antes da data da aplicação inicial.

Os quadros abaixo demonstram os impactos da adoção inicial do CPC 06(R2) / IFRS 16 nas informações contábeis, em 1º de janeiro de 2019:

	Consolidado
Ativo de direito de uso (classificado como arrendamento mercantil operacional em 31 de dezembro de 2018)	1.902.545
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	47.194
(=) Total adoção inicial	1.949.739
(+) Complementos de arrendamentos mercantis operacionais identificados na combinação de negócios realizada na aquisição da controlada The Body Shop, conforme nota explicativa 22 (g)	(25.843)
(=) Total adoção inicial do ativo de direito de uso (Nota 17)	1.923.896
Transferência de imobilizado reconhecido através de arrendamento mercantil financeiro	481.235
Transferência de imobilizado intangível (valor justo reconhecido em combinação de negócios + fundo de comércio)	150.374
(=) Total transferências	631.609
Ativo de direito de uso em 1º de janeiro de 2019	2.555.505
Passivo de arrendamento mercantil 1º de janeiro de 2019	Consolidado
Valor presente dos arrendamentos mercantis classificados como operacionais em 31 de dezembro de 2018	1.965.655
PIS e COFINS sobre contratos de arrendamento	47.194
Expedientes práticos de reconhecimento:	
(-) arrendamentos de curto prazo e de ativo de baixo valor	(63.110)
(=) Total adoção inicial	1.949.739
(+) Arrendamentos classificados e reconhecidos como mercantis financeiros em 31 de dezembro de 2018.	411.373
Passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019	2.361.112
A Companhia avaliou se existiam indicativos para redução ao valor recuperável de seus ativos de direito de uso na data de transição e não foi identificado nenhum indicativo.	
Todas as movimentações durante o exercício de 2019 relacionados a adoção	

Abaixo apresentamos os valores contábeis e justos dos instrumentos financeiros da Companhia em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018:

Controladora	Nota	Classificação por categoria	Hierarquia de valor justo	Valor Contábil		Valor Justo	
				2019	2018	2019	2018
Ativos financeiros							
Caixa e equivalente de caixa							
Caixa e bancos	6	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	2.173.100	-	2.173.100	
Certificado de depósitos bancários		Custo amortizado	Nível 2	207.699	-	207.699	
				2.380.799	-	2.380.799	
Aplicações financeiras							
Fundos de investimento exclusivo	7	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	669.769	-	669.769	
Passivos financeiros							
Captação de dívidas em moeda local	18	Custo amortizado	Nível 2	(2.883.382)	-	(2.883.382)	
Consolidado							
	Nota	Classificação por categoria	Hierarquia de valor justo	Valor Contábil		Valor Justo	
				2019	2018	2019	2018
Ativos financeiros							
Caixa e equivalente de caixa							
Caixa e bancos	6	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	3.110.220	823.656	3.110.220	823.656
Certificado de depósitos bancários		Custo amortizado	Nível 2	211.261	1.274	211.261	1.274
Certificado de depósitos bancários		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	-	46.067	-	46.067
Operações compromissadas		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	1.192.101	344.051	1.192.101	344.051
				4.513.582	1.215.048	4.513.582	1.215.048
Aplicações financeiras							
Titulos públicos	7	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	221.900	402.895	221.900	402.895
Letra financeira		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	374.690	574.310	374.690	574.310
Fundo de investimento mútuo		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	407.928	210.971	407.928	210.971
Fundo Dynam Beauty Ventures Ltd		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	7.402	-	7.402	-
Certificado de depósitos bancários		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	21.227	27.201	21.227	27.201
				1.033.247	1.215.377	1.033.247	1.215.377
Contas a receber de clientes	8	Custo amortizado	Nível 2	1.685.764	1.691.581	1.685.764	1.691.581
Derivativos "Financeiros" e "Operacionais"		Valor justo - Instrumentos de hedge	Nível 2	737.378	578.289	737.378	578.289
Derivativos "Financeiros" e "Operacionais"		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	-	6.019	-	6.019
				737.378	584.308	737.378	584.308
Passivos financeiros							
Captação de dívidas em moeda local	18	Custo amortizado	Nível 2	(7.266.853)	(4.771.511)	(7.300.082)	(4.962.723)
Empréstimos BNDES/Finop		Custo amortizado	Nível 2	(145.590)	(209.737)	(145.590)	(209.737)
Captação de dívidas em moeda estrangeira		Custo amortizado	Nível 2	(3.373.930)	(3.012.897)	(3.541.541)	(3.294.875)
				(10.786.373)	(7.994.145)	(10.987.213)	(8.467.335)
Passivo de arrendamento mercantil financeiro		Custo amortizado	Nível 2	-	(446.235)	-	(446.235)
Derivativos "Financeiros" e "Operacionais"		Valor justo - Instrumentos de hedge	Nível 2	(10.158)	(69.189)	(10.158)	(69.189)
Derivativos "Financeiros" e "Operacionais"		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	(1.648)	-	(1.648)	-
				(11.806)	(69.189)	(11.806)	(69.189)
Fornecedores e operações de "risco sacado"	19	Custo amortizado	Nível 2	(1.829.756)	(1.736.791)	(1.829.756)	(1.736.791)

CPC 06(R2) / IFRS 16 estão apresentados na nota explicativa 17.

A seguinte interpretação de norma também foi adotada pela primeira vez a partir de 1º de janeiro de 2019, no entanto, não tiveram efeitos relevantes nas demonstrações financeiras da Companhia:

- ICPD 22 / IFRIC 23 - Incerteza sobre Tratamento Tributos sobre o Lucro: Esta interpretação esclarece como aplicar os requisitos de reconhecimento e mensuração do CPC 32 - Tributos sobre o Lucro (IAS 12 - Income Taxes) ("CPC 32 / IAS 12") quando houver incerteza sobre os tratamentos de imposto de renda. Nessas circunstâncias, a entidade deve reconhecer e mensurar o seu ativo ou passivo fiscal, corrente ou diferido, aplicando os requisitos do CPC 32 / IAS 12 com base no lucro tributável (perda fiscal), nas bases fiscais, nas perdas fiscais não utilizadas, nos créditos fiscais não utilizados e nas aliquotas fiscais, determinados com base nesta interpretação.

4. ESTIMATIVAS E PREMISAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

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

Os julgamentos significativos feitos pela Companhia estão relacionados ao reconhecimento de receita e arrendamentos mercantil.

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

4.1 Imposto de renda, contribuição social e outros impostos

A Companhia reconhece ativos e passivos diferidos com base nas diferenças entre o valor contábil apresentado nas demonstrações financeiras e a base tributária dos ativos e passivos, utilizando as alíquotas em vigor. A Companhia revisa regularmente os impostos diferidos ativos em termos de possibilidade de recuperação, considerando-se o lucro histórico gerado e o lucro tributável futuro projetado, de acordo com estudo de viabilidade técnica, refletindo as incertezas relacionadas a sua apuração, se houver.

4.2 Provisões para riscos tributários, civis e trabalhistas

A Companhia é parte em diversos processos judiciais e administrativos como descrito na nota explicativa nº 22. Provisões são constituídas para os riscos tributários, civis e trabalhistas referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisdições disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos assessores legais.

4.3 Plano de assistência médica pós-emprego

O plano atual do plano de assistência médica pós-emprego depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, a partir de uma série de premissas financeiras e demográficas, como taxa de desconto, inflação médica, percentual de adesão ao plano, entre outras, as quais estão divulgadas na nota explicativa nº 22).

4.4 Plano de outorga de opções de compra de ações, programa de outorga de ações restritas e programa de aceleração da estratégia

O plano de outorga de opções de compra de ações, o programa de outorga de ações restritas e o programa de aceleração da estratégia são mensurados pelo valor justo na data da outorga e a despesa é reconhecida no resultado durante o período no qual o direito é adquirido em contrapartida à rubrica "Capital adicional integralizado" no patrimônio líquido. Nas datas dos balanços, a Administração da Companhia revisa as estimativas quanto à quantidade de opções/ações restritas e reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício em contrapartida ao patrimônio líquido o efeito decorrente desta revisão. As premissas e modelos utilizados para estimar o valor justo dos planos de outorga de opções de compra de ações, do programa de outorga de ações restritas e do programa de aceleração da estratégia estão divulgados na nota explicativa nº 27.1.

4.5 Provisão para perda de valor recuperável

Uma perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou unidade geradora de caixa excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda e o valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo.

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.

O valor justo líquido de custos de venda é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como à taxa de crescimento e perpetuidade utilizadas para fins de extrapolação.

Os detalhes sobre este tema estão apresentados na nota explicativa nº 15 e 16.

4.6 Provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes

A provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes é estimada a partir da ponderação dos riscos de perdas de cada grupo do "aging list", considerando os diferentes riscos de acordo com a operação de cobrança. As características do contas a receber da Companhia, são:

- Componente financeiro insignificante;
- Carteira de recebíveis sem complexidade; e
- Baixo risco de crédito.

A Companhia adotou a abordagem simplificada de perda de crédito esperada, que consiste em reconhecer a perda de crédito esperada pela vida útil total do ativo. A metodologia de apuração de provisão para perdas em contas a receber de clientes, adotada pela Companhia até 31 de dezembro de 2017, era o modelo de "aging list", no qual a provisão era calculada com base na perda histórica. Era utilizada uma estimativa por faixa através da média ponderada de perdas dos últimos 6 meses. O cálculo também considerava uma segregação dos(as) Consultores(as) Natura por tempo de relacionamento, e uma divisão entre títulos renegociados e não renegociados. Além disso, a Companhia concluiu que os índices macroeconômicos não possuem impacto significativo em suas estimativas de provisão. Para corroborar esse entendimento, a Companhia elaborou algumas análises de correlação entre os índices que potencialmente poderiam ter alguma influência no setor e seu histórico de perdas com clientes, como Produto Interno Bruto - PIB, Índice de Desemprego, Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA e taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC.

Após a análise da administração da Companhia, concluiu-se que a metodologia já praticada pela Companhia está aderente ao modelo de perdas esperadas e, portanto, a adoção inicial do CPC 48 / IFRS 9 a partir de 1º de janeiro de 2018 não apresentou impactos relevantes na mensuração da provisão para perdas de crédito esperadas com contas a receber de clientes.

4.7 Provisão para perdas nos estoques

A provisão para perdas nos estoques é estimada utilizando-se de metodologia para contemplar produtos descontinuados, materiais com giro lento, materiais com prazo de validade expirado ou próximo da data de expiração, e materiais fora dos parâmetros de qualidade. Os resultados das provisões estão demonstrados na nota explicativa nº 9.

5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

5.1 Considerações gerais e políticas

A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pelo Comitê de Tesouraria e aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação a essas políticas é apresentada e avaliada mensalmente pelo Comitê de Tesouraria da Companhia e posteriormente submetida à apreciação do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, do Comitê Executivo e do Conselho de Administração.

A gestão de riscos das operações Natura (Brasil, Latam, Holanda, EUA e França) é realizada pela Tesouraria Central da Companhia, que tem também a função de aprovar todas as operações de aplicações e empréstimos realizadas. A gestão de risco das controladas Aesop e The Body Shop é realizada pelas Tesourarias locais, sob acompanhamento e aprovação pela Tesouraria Central da Companhia.

5.2 Fatores de risco financeiro

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

a) Riscos de mercado

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

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 estudadas 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) Consolidado	
	2019	2018
Derivativos "financeiros"	727.068	512.365
Derivativos "operacionais"	(1.496)	2.754
Total	725.572	515.119

As características destes instrumentos e os riscos aos quais são atrelados estão descritas 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.

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	2.664.001	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 Derivativos, líquido	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	Consolidado	
	2019	2018
Empréstimos e financiamentos no Brasil em moeda estrangeira (*)	(3.381.959)	(3.039.064)
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	10.007	10.058
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(10.543)	(11.006)
Valor justo dos derivativos "financeiros"	3.729.691	3.295.032
Exposição ativa líquida	347.196	255.020

(*) Não considera os custos de transação.

As posições dos instrumentos financeiros derivativos designados como hedge de fluxo de caixa em aberto em 31 de dezembro de 2019 estão demonstrados a seguir:

Instrumento de Hedge de fluxo de caixa - Consolidado

Objeto

	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
Controladora	3.063.119	-	-	3.063.119	(179.737)	2.883.382
Empréstimos, financiamentos e debêntures	-	-	-	-	-	-
Consolidado	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
Empréstimos, financiamentos e debêntures	3.745.157	10.415.659	-	14.160.816	(3.374.443)	10.786.373
Arrendamento Mercantil	657.483	1.988.671	443.492	3.089.646	(572.081)	2.517.565
Fornecedores e operações de "risco sacado"	1.829.756	-	-	1.829.756	-	1.829.756

Adicionalmente, a Companhia possui as seguintes linhas de crédito:

➤ Até L70 milhões (setenta milhões de libras esterlinas) de linha de crédito sem garantia que podem ser sacados em parcelas para atender a necessidades de financiamentos de curto prazo da The Body Shop International Limited. Essa linha de crédito é válida até março de 2021, e é renovada automaticamente por opção da The Body Shop International Limited. Os juros serão pagos de acordo com a taxa de LIBOR ou EURIBOR + 2,0% ao ano.

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

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

5.3 Gestão de capital

Os objetivos da Companhia ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Companhia para oferecer retorno aos acionistas e beneficiar a outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo.

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

a) 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 direta (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços); e

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

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.

A Companhia e suas controladas não mantêm nenhuma garantia para os títulos em atraso.

6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Caixa e Bancos	2.173.101	-	3.110.229	823.656
Certificado de Depósitos Bancários (a)	207.699	-	211.261	47.341
Operações compromissadas (b)	-	-	1.192.101	344.051
	2.380.800	-	4.513.582	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 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 revenda 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% do CDI em 31 de dezembro de 2018).

7. TÍTULOS EVALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Fundos de investimento exclusivos	669.769	-	-	-
Fundos de investimento mútuo	-	-	407.928	210.971
Certificado de Depósitos Bancários (a)	-	-	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	-
	669.769	-	1.033.247	1.215.377
Circulante	669.769	-	1.025.845	1.215.377
Não circulante	-	-	7.402	-

(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 018).

(b) A Natura Cosméticos S.A. tornou-se cotista de um novo veículo de venture capital, o fundo Dynamo Beauty Ventures (DBV), cujo objetivo é identificar e investir em marcas emergentes nos segmentos de cosméticos e bem-estar, com ênfase na Europa e nos Estados Unidos, adquirindo participações minoritárias em companhias com grande potencial de crescimento e modelos de negócio inovadores em longo prazo.

A Companhia concentra a maior parte de suas aplicações em fundo de investimento exclusivo. Em 31 de dezembro de 2019 as empresas Natura &Co Holding S.A., Natura Cosméticos S.A., Natura Logística e Serviços Ltda., Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., Natura Comercial Ltda. e Natura Biosphera Franqueadora Ltda. e Instituto Natura, possuem participação em cotas do Fundo de Investimento Essencial.

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

O Essencial é um Fundo de Investimento Multimercado Crédito Privado sob gestão, administração e custódia do Itaú Unibanco Asset Management. Os ativos elegíveis na composição da carteira são: títulos da dívida pública, CDB's, Letras Financeiras e operações compromissadas. Não há prazo de carência para resgate de quotas, que podem ser resgatadas com rendimento a qualquer momento.

A composição dos títulos que compõem a carteira do Fundo de Investimento Essencial em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018, é como segue:

	2019	2018
Certificado de depósitos a prazo	21.327	73.268
Operações compromissadas	1.192.101	344.051
Letras financeiras	374.690	574.310
Títulos públicos (LFT)	221.900	402.895
	1.810.018	1.394.524

8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Consolidado	
	2019	2018
Contas a receber de clientes	1.793.759	1.820.823
Provisão para perdas de crédito esperadas	(107.995)	(129.242)
	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.

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

	Consolidado	
	2019	2018
A vencer	1.501.958	1.491.773
Vencidos:		
Até 30 dias	142.069	139.680
De 31 a 60 dias	36.466	45.981
De 61 a 90 dias	27.789	34.207
De 91 a 180 dias	85.477	109.182
Provisão para perdas de crédito esperadas	(107.995)	(129.242)
	1.685.764	1.691.581

	Um a cinco anos		Mais de cinco anos		Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
	Controladora	3.063.119	-	-	3.063.119	(179.737)	2.883.382
Empréstimos, financiamentos e debêntures	-	-	-	-	-	-	
Consolidado	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil	
Empréstimos, financiamentos e debêntures	3.745.157	10.415.659	-	14.160.816	(3.374.443)	10.786.373	
Arrendamento Mercantil	657.483	1.988.671	443.492	3.089.646	(572.081)	2.517.565	
Fornecedores e operações de "risco sacado"	1.829.756	-	-	1.829.756	-	1.829.756	

8.1 Movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e 2018 está assim representada:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2017	(117.553)
Adições	(237.884)
Baixas (a)	228.495
Variação cambial	(2.300)
Saldo em 31 de dezembro de 2018	(129.242)
Adições	(209.515)
Baixas (a)	232.034
Variação cambial	(1.272)
Saldo em 31 de dezembro de 2019	(107.995)

(a) Compostas por títulos vencidos há mais de 180 dias, que são baixados quando a Companhia não tem expectativa em recuperar estes recebíveis e venda de carteira de recebimentos de clientes.

8.2 Composição do saldo por vencimento

A seguir estão demonstrados os saldos de contas a receber de clientes por exposição de risco de perdas de crédito esperadas em 31 de dezembro de 2019:

	Consolidado	
	Contas a receber de clientes	Provisão para perdas de crédito esperadas
A vencer	1.501.958	(38.060)
Vencidos:		
Até 30 dias	142.069	(14.311)
De 31 a 60 dias	36.466	(6.663)
De 61 a 90 dias	27.789	(6.333)
De 91 a 180 dias	85.477	(42.628)
	1.793.759	(107.995)

9. ESTOQUES

	Consolidado	
	2019	2018
Produtos acabados	1.253.145	1.209.975
Matérias-primas e materiais de embalagem	253.063	215.813
Materiais auxiliares	82.228	95.168
Produtos em elaboração	27.346	21.984
Provisão para perdas	(185.232)	(178.268)
	1.430.550	1.364.672

9.1 Movimentação das provisões para perdas de estoque

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e 2018 está assim representada:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2017	(160.010)
Adições líquidas (a)	(180.084)
Baixas (b)	157.341
Variação cambial	4.485
Saldo em 31 de dezembro de 2018	(178.268)
Adições líquidas (a)	(147.140)
Baixas (b)	136.431
Variação cambial	3.745
Saldo em 31 de dezembro de 2019	(185.232)

(a) Referem-se à constituição líquida de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, para cobrir as perdas na realização dos estoques, de acordo com a política estabelecida pela Companhia e suas controladas.

(b) Compostas pelas baixas de produtos descartados pela Companhia e por suas controladas.

10. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Consolidado	
	2019	2018
ICMS a compensar sobre aquisição de insumos (a)	434.832	420.835
Tributos a compensar sobre aquisição de insumos - controladas no exterior	39.475	42.198
Outros tributos a compensar - controladas no exterior	1.825	112
ICMS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	10.628	9.098
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	3.826	42.175
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos (b)	280.087	194.382
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	2.378	2.085
IPI a recuperar	30.190	35.770
Outros	1.613	1.238
	804.854	747.893
Circulante	395.640	379.253
Não circulante	409.214	368.640

(a) Crédito acumulado de ICMS gerado substancialmente por alíquotas médias de entrada, superiores às alíquotas médias de saída e pelo aumento das exportações.

(b) Reconhecimento dos créditos referente a exclusão do ICMS sobre a base de cálculo do PIS e COFINS, cujo trânsito em julgado do processo ocorreu durante o exercício de 2019 e crédito oriundo do processo de apuração nos produtos monofásicos.

11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

a) Diferidos

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

Os valores são demonstrados a seguir:

	Consolidado	
	2019	2018
Prejuízos fiscais e base negativa de CSLL	193.566	235.302
Provisão para perdas de crédito esperadas com clientes	51.151	28.215
Provisão para perdas nos estoques	50.593	47.509
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 21)	53.377	68.305
Efeito sobre as mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos, incluindo as operações de hedge accounting (nota explicativa nº 5.2)	(247.163)	(177.212)
Provisão de ICMS - ST (nota explicativa nº 21)	24.659	41.129
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	898	2.789
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	17.483	14.590
Provisões para participação nos resultados	54.427	77.912
Ajuste de vida útil de ativos	(118.632)	(128.367)
Provisão para crédito de carbono	8.297	4.208
Efeito sobre lucro não realizado nos estoques	32.899	25.604
Provisão / (reversão) para perdas em imobilizado e intangível	(4.509)	9.048
INSS com exigibilidade suspensa (nota explicativa nº21)	17.757	14.250
Arrendamento mercantil	22.268	14.325
Provisão para despesas diversas (a)	60.886	55.694
Plano de assistência médica pós-emprego	33.589	26.827
Valor justo dos ativos líquidos identificáveis na combinação de negócios da Emeis Holdings Pty Ltd	(24.516)	(24.912)
Plano de outorga de ações	112.095	39.950
Outras diferenças temporárias	35.323	23.234
Total	374.448	398.400
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos Ativos	769.268	728.892
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos Passivos	(394.820)	(330.492)
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	374.448	398.400

(a) Referem-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 (b)	450.561	431.534
(b) 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:		

	Consolidado	
	2019	2018
2020	444.258	
2021	146.624	
2022	83.635	
2023	36.050	
2024	14.963	
2025 em diante	43.737	
	769.267	

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:

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

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

	Consolidado						Outras movimentações incluindo variação cambial	2018
	Vida útil em anos	2017	Adições	Baixas	Impairment	Transfe-rências		
Valor de custo:								
Software e outros	2,5 a 10	1.104.603	189.969	(3.702)	90	8.299	(87.663) 1.211.597	
Marcas e patentes (Vida útil definida)	25	103.076	610	-	-	-	8.115 111.801	
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	1.833.790	-	-	-	-	206.277 2.040.067	
Goodwill Eméis Brazil Pty Ltd. (a)	-	91.302	-	-	-	-	5.565 96.867	
Goodwill The Body Shop International Limited (b)	-	1.177.377	-	-	-	-	171.293 1.348.670	
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	-	1.434	-	-	-	22 1.456	
Relacionamento com clientes varejistas	10	1.638	-	-	-	-	102 1.740	
Fundo de Comércio (vida útil indefinida) (c)	-	57.863	3.357	(2.169)	(4.236)	17.175	30.320 102.310	
Fundo de Comércio (Vida útil definida) (d)	3 a 18	95.733	4.709	(419)	(1.985)	(1.171)	(47.979) 48.888	
Relacionamento com franqueados e sub franqueados (e)	15	586.059	-	-	-	-	4.529 590.588	
Total custo		5.051.443	200.079	(6.290)	(6.131)	24.303	290.580 5.553.984	

Valor da amortização:							
Software e outros	(476.269)	(156.919)	1.419	-	(1.713)	-	127.430 (506.049)
Marcas e patentes	(9.686)	(13.403)	-	-	-	-	(14.809) (37.898)
Fundo de Comércio	(26.128)	(10.089)	418	-	72	-	32.892 (2.835)
Relacionamento com clientes varejistas	(503)	(589)	-	-	-	-	(57) (1.149)
Relacionamento com franqueados e sub franqueados	(63.248)	(42.592)	-	-	-	-	50.332 (55.508)
Total amortização acumulada	(575.834)	(223.592)	1.837	-	(1.641)	-	195.791 (603.439)
Total líquido	4.475.609	(23.513)	(4.453)	(6.131)	22.662	-	486.371 4.950.545

- (a) Ágio referente à aquisição da Eméis Holdings Pty Ltd., classificado como expectativa de rentabilidade futura. Não possui vida útil definida e está sujeito a testes anuais de recuperabilidade;
- (b) Ágio decorrente da aquisição da The Body Shop International Limited, classificado como 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	
Total	2.171.585	1.534.607	3.706.192	

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, dando seus impactos potenciais nos fluxos de caixas. 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

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

- 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 3.15.
- ii) Saldos de Arrendamento Mercantil Financeiro registrados no Imobilizado em 31 de dezembro de 2018, sendo R\$481.235 do consolidado, e saldos de fundos de comércio das lojas de varejo, transferidos de intangíveis, no total de R\$150.374 no consolidado.

Valores reconhecidos na demonstração de resultados durante o exercício findo em 31/12/2019:

	Consolidado	2019	2018
(iii) Valores reconhecidos na demonstração de resultados durante o exercício findo em 31/12/2019	2021	374.746	86.638
Despesa financeira sobre arrendamento	2022	361.688	57.942
Amortização de direito de uso	2023	358.274	55.422
Amortização no resultado de parcelas variáveis de arrendamento não incluídos na mensuração do passivo de arrendamento	2024 em diante	880.769	177.469
Recetas com sublocações		1.975.477	377.471
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor		-	-
Outras despesas relacionadas a arrendamentos		-	-
Total		3.193.959	3.193.959

b) Arrendamento mercantil

	Consolidado	2019	2018
Circulante	542.088	68.764	-
Não circulante	1.975.477	377.471	-
Segue abaixo a movimentação do saldo de arrendamento mercantil para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019:			
	Consolidado	Taxa média des-conto	Acima de 25
Saldo em 31 de dezembro de 2018 (i)	446.235	-	-
Adoção inicial do CPC 06(R2) / IFRS 16	1.949.739	-	-
Novos contratos	627.889	1,9%	-
Pagamentos - principal	(497.905)	10,6%	563.949
Pagamentos - juros	(134.579)	1,9%	29.595
Apropriação de encargos financeiros	134.579	11,3%	15.589
Baixas (ii)	(86.319)	6,9%	286.060
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	77.926	14,0%	285.729
Saldo em 31 de dezembro de 2019	2.517.565	10,2%	285.729
(i) Referente aos saldos de Arrendamento Mercantil Financeiro, conforme norma CPC 06(R2)/IFRS 16 - Arrendamentos, vigentes até 31 de dezembro de 2018; e (ii) Referente principalmente ao término de contratos relacionados a arrendamento de lojas.			
Os vencimentos do saldo dos arrendamentos não circulante estão demonstrados como segue:			
	Fluxo Contratual	Pagamentos - Consolidados	
	2020	2021	2022
	2023	2024	2025
	2026	2027	2028
	2029-2031		
	Total		
	Inflação projetada	3,40%	3,40%
	Taxa obtida através de cotações de cupons DI x IPCA futuros observadas na B3, aplicados em contratos do Brasil.	3,40%	3,60%

18. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

	Controladora		Consolidado		Referência
	2019	2018	2019	2018	
Captados em moeda local					
Financiadora de estudos e projetos FINEP	-	-	101.988	135.618	A
Debêntures (a)	-	-	4.251.231	4.680.665	B
BNDES	-	-	35.390	73.384	C
BNDES - FINAME	-	-	183	735	D
Capital de Giro - Operação Peru	-	-	-	20.979	E
Capital de Giro - Operação México	-	-	31.802	10.017	F
Capital de Giro - Operação Aesop	-	-	100.438	59.850	G
Notas Promissórias	2.883.382	-	2.883.382	-	H
Total em moeda local	2.883.382	-	7.404.414	4.981.248	
Captados em moeda estrangeira					
BNDES	-	-	8.029	17.137	I
Nota de Crédito à Exportação (NCE)	-	-	81.210	-	J
Títulos representativos de dívida ("Notes")	-	-	3.090.490	2.995.760	K
Resolução nº 4131/62	-	-	202.231	-	L
Total em moeda estrangeira	-	-	3.381.960	3.012.897	
Total geral	2.883.382	-	10.786.374	7.994.145	
Circulante	2.883.382	-	3.354.355	1.113.095	
Não circulante	-	-	7.432.019	6.881.050	
(a) Debêntures					
Circulante	-	-	246.017	934.359	
Não circulante	-	-	4.005.214	3.746.306	

Referência	Moeda	Vencimento	Encargos	Taxa efetiva de juros	Garantias
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	Aval da Natura Cosméticos S.A.
B	Real	Agosto de 2024	Juros de 1,09% a 1,12% 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.	1,09,5% - 1,13,1% CDI+1,15% - CDI+1,79%	Não há
C	Real	Até setembro de 2021	TJLP + juros de 0,5% a.a. a 3,96% a.a. e contratos com Taxa pré-fixada de 3,5% a.a. a 5% a.a. (PSI) (b)	TJLP + juros de 0,5% a.a. a 3,96% a.a. e contratos com Taxa pré-fixada de 3,5% a.a. a 5% a.a. (PSI) (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. à 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. à 10,5% a.a.	Alienação fiduciária, aval da 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 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 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	Real	Dezembro de 2020	2,00% + CDI	CDI + 3,11%	Garantia real de ações alienadas da Natura Cosméticos S.A.
I	Dólar	Outubro de 2020	Juros de 1,8% a.a. a 2,3% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Juros de 1,8% a.a. a 2,3% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
J	Dólar	Outubro de 2020	Libor + juros 0,87% a.a. (a)	Libor + juros 0,87% a.a. (a)	Não há
K	Dólar	Fevereiro de 2023	Juros de 5,375% a.a. (a)	6,1%	Não há
L	Dólar	Maio de 2022	Libor + juros 1,1% a.a. (a)	Libor + juros 1,1% a.a. (a)	Aval da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.

- (a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI. Estes empréstimos e financiamentos não estão sendo demonstrados líquidos de seus derivativos;
- (b) PSI - Programa de Sustentação ao Investimento; e
- (c) TIE - Taxa de juros de equilíbrio interbancário do México.

Segue abaixo a movimentação do saldo de empréstimos, financiamentos e debêntures para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2018	-	7.994.145
Captações	2.879.038	5.346.145
Amortizações	-	(2.643.575)
Apropriação de encargos financeiros	4.344	494.422
Pagamento de encargos financeiros	-	(499.798)
Variação cambial (não realizada)	-	88.097
Variação cambial (realizada)	-	5.903
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	-	1.035
Saldo em 31 de dezembro de 2019	2.883.382	10.786.374

- a) Refere-se principalmente aos saldos reclassificados de arrendamento mercantil; e saldos reclassificados de subvenções governamentais considerando empréstimos do BNDES.

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

	Consolidado	2019	2018
2020	-	1.372.755	-
2021	2.279.759	2.226.402	-
2022	527.596	324.257	-
2023 em diante	4.624.664	2.957.636	-
	7.432.019	6.881.050	-

Os principais contratos de empréstimos e financiamentos bancários no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 são como segue:

a) Descrição dos empréstimos e financiamentos bancários

i) Debêntures

Em 25 de fevereiro de 2014, a Companhia realizou a 5ª emissão de debêntures simples, não

análises e o movimento dos saldos no exercício findo em 31 de dezembro de 2019:

	Consolidado	
	Provisões	Depósitos
Saldo em 31 de dezembro de 2018	32.300	(649)
Adições	14.072	(357)
Reversões	(4.766)	579
Pagamentos	(11.418)	-
Atualização monetária	309	-
Varição cambial	156	-
Saldo em 31 de dezembro de 2019	30.653	(426)

c) Riscos trabalhistas
A Companhia e suas controladas, em 31 de dezembro de 2019, são partes em aproximadamente 1.500 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e prestadores de serviços (aproximadamente 1.850 em 31 de dezembro de 2018), cujos pedidos se constituem em pagamentos de verbas rescisórias, eventual doença ocupacional, adicionais salariais, horas extras e verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária e discussão acerca do reconhecimento de eventual vínculo empregatício. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente. Abaixo apresentamos o movimento dos saldos no exercício findo em 31 de dezembro de 2019:

	Consolidado	
	Provisões	Depósitos
Saldo em 31 de dezembro de 2018	65.655	(9.338)
Adições	45.983	(2.411)
Reversões	(40.127)	6.282
Pagamentos	(14.611)	-
Atualização monetária	5.009	(320)
Varição cambial	(338)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2019	61.571	(5.787)

d) Passivos contingentes - risco de perda possível
A Companhia e suas controladas possuem ações de natureza tributária, cível e trabalhista que não estão provisionadas, pois envolvem risco de perda classificado pela Administração e por seus assessores legais como possível. Em 31 de dezembro de 2019, os passivos contingentes são representados por 544 causas (498 em 31 de dezembro de 2018), cujos montantes estão demonstrados abaixo:

	Consolidado	
	2019	2018
Tributários	3.503.392	3.265.543
Cíveis	61.532	63.910
Trabalhistas	77.295	115.240
Total de passivos contingentes	3.642.219	3.444.693
Depósitos Judiciais (nota explicativa nº 12)	(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\$521.903 (R\$506.258 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, discute 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 atacadistas 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). 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 pela 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 indeferiram 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 desembolso, 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).
(v) 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 estão 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 251/AS 37 Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes e OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP/INº 01/2019.

22. OUTROS PASSIVOS

	Consolidado	
	2019	2018
Plano de assistência médica pós-emprego	98.792	78.904
Crédito de carbono	4.519	3.222
Contrato de exclusividade (a)	5.400	7.800
Crer para Ver (b)	51.543	28.368
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes (c)	76.250	63.662
Provisões para despesas diversas (d)	156.895	170.294
Provisões de alugueis (e)	26.568	28.966
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	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	67.846	44.370
Total	518.093	479.937
Circulante	396.391	338.170
Não circulante	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 inserções previstas no CPC 06(R2) / IFRS 16, e (f) Refere-se aos atos 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

a) Segmentos operacionais

	2019							
	Reconciliação ao lucro (prejuízo) do exercício				2018			
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela Companhia	Depreciação e Amortização	Receta financeira	Despesa financeira	Imposto de renda	Lucro (Prejuízo)	
Natura Brasil	6.260.779	1.269.761	(282.597)	1.845.246	(2.536.542)	(89.901)	205.967	
Natura LATAM	2.742.467	379.921	(60.918)	48.087	(70.237)	(70.992)	225.861	
Natura outros	9.086	(46.199)	(14.010)	-	(202)	-	(60.411)	
Aesop	1.303.050	350.437	(186.657)	9.337	(34.392)	(47.768)	90.957	
The Body Shop	4.129.308	783.145	(573.234)	44.953	(105.890)	(41.812)	107.162	
Despesas corporativas(a)	-	(268.401)	-	8.161	(48.611)	(105.218)	(414.069)	
Consolidado	14.444.690	2.468.664	(1.117.416)	1.955.784	(2.795.874)	(355.691)	155.467	

	2018							
	Reconciliação ao lucro (prejuízo) do exercício				2019			
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela Companhia	Depreciação e Amortização	Receta financeira	Despesa financeira	Imposto de renda	Lucro (Prejuízo)	
Natura Brasil	6.022.207	1.184.932	(274.013)	1.915.511	(2.439.391)	(68.239)	318.800	
Natura LATAM	2.415.717	327.493	(30.850)	13.885	(60.941)	(80.446)	169.141	
Natura outros	9.450	(31.931)	(462)	-	-	-	(32.393)	
Aesop	1.064.043	1.62.301	(67.019)	4.608	(2.243)	(36.005)	61.632	
The Body Shop	3.886.002	305.848	(217.567)	122.417	(137.134)	(24.971)	98.534	
Despesas corporativas(a)	-	(102.039)	-	-	-	34.693	(67.346)	
Consolidado	13.397.419	1.846.604	(589.911)	2.056.421	(2.639.709)	(125.026)	548.379	

a) Os gastos corporativos referem-se substancialmente às despesas (i) relacionadas ao processo de aquisição do controle da Avon Products, Inc. e reestruturação societária da Companhia, incorridas ao longo do exercício de 2019; (ii) de alguns departamentos administrativos que prestam serviços a todas as empresas da Companhia; e (iii) com o Comitê Operacional do Grupo (GOC), para apoiar o desenvolvimento da Companhia, definir e alocar recursos e identificar sinergias entre empresas controladas pela Companhia. Tais despesas não são alocadas a nenhum segmento operacional.

	2019				2018			
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
	Natura Brasil	4.181.261	7.618.551	2.207.944	11.19.890	3.566.311	7.450.648	2.888.073
Natura LATAM	1.592.912	1.592.912	774.521	805.423	247.131	1.190.735	636.845	1.693.34
Natura outros	12.161	18.126	8.591	1.558	13.329	27.869	5.205	200
Aesop	1.035.432	1.442.214	274.539	592.531	413.775	768.771	235.033	81.023
The Body Shop	6.175.903	7.462.135	1.171.922	1.484.342	4.683.244	5.941.526	801.725	489.009
Corporativo	-	3.050.574	3.080.906	-	-	-	-	-
Consolidado	11.754.455	21.184.512	7.518.423	10.303.744	8.923.790	15.379.549	4.566.881	8.238.566

da 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 avaluou:
> 1.175 (2018: 1.247) empregados ativos das Companhias;
> 477 (2018: 264) aposentados e dependentes das Companhias.
O passivo atuarial demonstrado foi calculado, em 31 de dezembro de 2019 e 2018, considerando as seguintes principais premissas:

Taxa de desconto	2019	2018
	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	
	1,54% 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 apenotadora	87,00%	89,00%
Tábua de entrada invalidéz	Mercer Disability	Wyatt 85 Class I
Tábua de mortalidade geral	AT-2000	RP2000
Tábua de rotatividade ao tempo de Serviço	Fórmula proporcional	T-9 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 média 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 média	7,17%	1% de aumento	121.259
Inflação média	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:

	Consolidado	2019	2018
Saldo no início do exercício	(78.904)	(109.126)	
Custo do serviço corrente da Companhia	(816)	(1.915)	
Custo dos juros	(7.125)	(9.100)	
Custo de serviço passado - alteração no plano	-	45.965	
Despesas pagas	2.427	2.354	
Ganhos (Perdas) atuariais em outros resultados abrangentes	(14.374)	(7.082)	
Incorporação Natura Inovação	-	-	
Saldo no final do exercício	(98.792)	(78.904)	

23. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social
Em 31 de dezembro de 2019, o capital social da Companhia é de 1.485.436, composto por 865.659 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal. A composição deste capital está demonstrada no quadro abaixo:

Data	Descrição	Quantidade de ações	Valores em R\$
21/01/2019	Capital social inicial	100	10
14/05/2019	Integralização de capital	-	90
13/11/2019	Contribuição dos acionistas controladores em ações - troca de ações da Natura Cosméticos para a Companhia	495.393.460	1.115.169.982
16/12/2019	Contribuição dos acionistas controladores em dinheiro - compra de ações dos acionistas minoritários da Natura Cosméticos S.A.	370.266.482	370.266.482
31/12/2019	integralizado		1.485.436.564

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.
> Sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).

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

c) Reserva de capital

A Incorporação de Ações resultou na emissão de ações da Natura &Co pelo preço de subscrição total de R\$ 1.010.013.735 correspondente ao valor atribuído às ações da Natura Cosméticos incorporadas pela Natura &Co. Deste total, o valor de R\$ 370.266.482 foi destinado à conta de capital social e o restante, no valor de R\$ 730.478.428 foi destinado à reserva de capital da Companhia. Essa incorporação de ações foi aprovada em Assembleia Geral extraordinária da Natura &Co, no dia 13 de novembro de 2019.

Com base na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 13 de novembro de 2019, os acionistas controladores da Natura contribuíram com ações de emissão própria da Companhia, correspondentes a 57,3% do capital da Natura para investimento na Companhia pelo mesmo percentual de participação na Natura, bem como um valor adicional em dinheiro de R\$ 206.592, suficiente para a Companhia pagar o imposto de renda oriundo da diferença entre o valor contábil da Natura e o custo de aquisição utilizado com a finalidade de contribuir com as ações de emissão da Natura no capital social da Companhia. O reconhecimento desse dinheiro adicional recebido foi registrado como uma Reserva Especial de patrimônio.

d) Ajustes 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 Australia 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 sumarizada relacionada aos segmentos e à distribuição geográfica das operações comerciais da Companhia para 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018.

2. Receita líquida e ativos não circulantes por região geográfica

	Receita líquida	Receita líquida	Ativo não circulante	Ativo não circulante
	2019	2018	2019	2018
Ásia	782.940	666.154	368.430	115.709
América do norte	1.750.957	919.826	981.673	272.296
América do sul	8.340.025	8.534.263	4.378.675	3.964.645
Brasil	6.324.227	6.082.896	4.197.258	3.704.613
Outros	2.015.798	2.451.367	1.81.417	260.032
Europa	2.909.968	2.660.243	5.306.111	4.110.794
Reino Unido	2.115.385	1.877.475	4.678.139	3.885.666
Outros	794.583	782.768	627.972	225.128
Oceania	660.800	616.933	719.566	460.346
Consolidado	14.444.690	13.397.419	11.754.455	8.923.790

A Companhia e suas controladas possuem predominantemente uma classe de produtos denominada "cosméticos". Nenhum cliente individualmente ou de forma agreg

	Consolidado	
	2019	2018
(a) Ganhos com variações monetárias e cambiais	854.025	477.297
Ganhos com variações cambiais dos empréstimos, financiamentos e debêntures	677.462	402.345
Variações cambiais das importações	11.221	6.385
Variação cambial dos recebíveis de exportação	26.144	42.901
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	132.397	25.666
Variações Cambiais das Contas Correntes em moeda estrangeira	6.801	-
(b) Perdas com variações monetárias e cambiais	(937.925)	(1.073.549)
Perdas com variações cambiais dos empréstimos, financiamentos e debêntures	(768.939)	(996.034)
Variações cambiais das importações	(33.718)	(40.140)
Variação cambial dos recebíveis de exportação	(23.393)	(18.323)
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	(86.764)	(13.075)
Variações monetárias dos financiamentos	(297)	(5.977)
Variações Cambiais das Contas Correntes em moeda estrangeira	(24.814)	-
(c) Ganhos com operações de "swap" e "forward"	961.185	1.323.470
Receita dos cupons cambiais dos "swaps"	182.897	170.555
Ganhos com Variações cambiais dos instrumentos de "swap"	778.288	1.152.915
(d) Perdas com operações de "swap" e "forward"	(964.116)	(794.504)
Perdas com variações cambiais dos instrumentos de "swap"	(690.409)	(402.708)
Custos financeiros instrumentos "swap"	(273.707)	(391.796)

29. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Consolidado	
	2019	2018
Outras receitas operacionais, líquidas		
Resultado na baixa de imobilizado	6.098	1.188
ICMS-ST (b)	42.336	(27.126)
Exclusão ICMS base PIS/COFINS (g)	52.631	57.242
Crédito PIS/COFINS (e)	42.983	-
Receita com a venda da carteira de clientes (c)	23.092	16.254
Contingências tributárias	21.402	(706)
Crédito de ICMS	-	2.290
Créditos extemporâneos (e)	-	23.677
Créditos de reintegra	-	3.058
Total outras receitas operacionais	188.542	75.877
Outras despesas operacionais, líquidas		
Crer para Ver (a)	(36.156)	(29.686)
Gastos relacionados à aquisição da Avon (f)	(141.348)	-
Plano de transformação (d)	(51.520)	(98.465)
Outras despesas operacionais	(8.829)	12.329
Total outras despesas operacionais	(237.853)	(115.822)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(49.311)	(39.945)

(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 à 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 o omni-channel; (4) aprimorar a eficiência operacional; e (5) redesenhar a organização.

(e) Créditos extemporâneos 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 financeiras (R\$108.266) , gastos legais (R\$63.138) e gastos regulatórios (R\$40.891).

(g) A Natura 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

Para a Controladora 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. Para o cálculo do lucro por ação básico Consolidado, utilizou-se a prática contábil do custo precedente para os exercícios encerrados em 2019 e 2018, considerando a quantidade de ações existente ao final da reestruturação.

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Aos acionistas da Natura &Co Holding S.A.

São Paulo - SP

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Natura &Co Holding S.A. (Companhia), identificadas como controladora e consolidado, respectivamente, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2019 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o período de 21 de janeiro a 31 de dezembro de 2019 para controladora e exercício findo nessa data para consolidado, bem como as correspondentes notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas. Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira, individual e consolidada, da Natura &Co Holding S.A. em 31 de dezembro de 2019, o desempenho individual e consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa para o período de 21 de janeiro a 31 de dezembro de 2019 e exercício findo nessa data, respectivamente, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Base para opinião

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

Principais assuntos de auditoria

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

Valor recuperável de ativo e outros intangíveis com vida útil indefinida da aquisição da The Body Shop International Limited
Veja a Nota 16 das demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

Principais assuntos de auditoria

A Companhia mantém em seu balanço patrimonial valores relevantes referentes a aquisição da The Body Shop incluindo ativo e intangíveis com vida útil indefinida. A determinação do valor recuperável decorrente desta aquisição envolve incertezas relacionadas a premissas e estimativas que possuem um risco significativo de resultar em um ajuste material nos saldos contábeis. O cálculo do valor recuperável é baseado no método do fluxo de caixa descontado, considerando o valor justo menos custo de venda, que deriva do orçamento para os próximos cinco anos, conforme segmento operacional, e suas projeções consideram as perspectivas do mercado de atuação, as estimativas de investimentos e capital de giro futuros, além de outros fatores econômicos. O valor é sensível à taxa de desconto utilizada no método do fluxo de caixa descontado, bem como quanto às taxas de crescimento. Dessa forma, esse assunto foi considerado como significativo para a nossa auditoria.

Divulgação de evento subsequente sobre aquisição da Avon Products Inc. - Identificação e Mensuração de intangíveis
Veja a Nota 35 das demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

Principais assuntos de auditoria

Em 3 de janeiro de 2020, a Companhia adquiriu o controle da Avon Products Inc. que tem como atividade a comercialização de produtos cosméticos sob a marca "Avon", substancialmente, por meio do modelo de venda direta. Embora a alocação do preço de compra divulgada na nota explicativa de eventos subsequentes tenha sido determinada de forma preliminar, consideramos que as estimativas associadas com a identificação e mensuração dos ativos intangíveis, envolvem julgamentos relevantes no cálculo de seu valor justo. Desta forma, consideramos a divulgação do evento subsequente sobre aquisição da Avon Products Inc., no tocante à identificação e mensuração dos intangíveis, significativa para a nossa auditoria.

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018

Lucro/Prejuízo atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(147.592)	-	155.467	548.379
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas (a)	79.349.716	-	865.660.042	865.660.042
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	79.349.716	-	865.660.042	865.660.042
Lucro/Prejuízo básico por ação - R\$	(1,8600)	-	0,1796	0,6335
(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

Para a Controladora 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. Para o cálculo do lucro por ação diluído Consolidado, utilizou-se a prática contábil do custo precedente para os exercícios encerrados em 2019 e 2018, considerando a quantidade de ações existente ao final da reestruturação. A Companhia tem apenas as categorias de ações ordinárias potenciais que provocariam diluição: opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia.

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Lucro/Prejuízo atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(147.592)	-	155.467	548.379
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas (a)	79.349.716	-	65.660.042	865.660.042
Ajuste por opções de compra de ações e ações restritas (a)	8.124.575	-	8.124.575	1.529.528
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	87.474.291	-	873.784.617	867.189.570
Lucro/Prejuízo diluído por ação - R\$	(1,6873)	-	0,1779	0,6324

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 pela Companhia, 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, 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 e fossem uma continuação das outorgas originalmente realizadas na Natura conforme previsto nos respectivos contratos de outorga originalmente firmados entre cada um de tais participantes e a Natura, que ficam desde já migrados e transferidos para a Companhia, de forma a dar continuidade às outorgas anteriormente detidas por tais participantes na Natura.

Em 31 de dezembro de 2019, o total de 865.660 opções existentes, não foram consideradas no cálculo do lucro por ação diluído devido ao fato do preço de exercício ser maior do que o preço médio de mercado das ações ordinárias durante o exercício findo naquelas datas, portanto, não houve efeito diluidor.

31. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

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, armazenagem e distribuição de mercadorias (HUB), na cidade de Itupeva/SP. Em 2019, a Bres Itupeva cedeu seus créditos para a BRC Securizadora 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 plano 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 Imobilização, 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 Para Ver o montante de R\$23.000, (R\$25.289, em 31 de dezembro de 2018).

31.1. Remuneração do pessoal-chave da Administração

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

	2019			2018		
	Remuneração		Remuneração	Remuneração		
	Fixa(a)	Variável(b)	Total	Fixa(a)	Variável(b)	Total
Conselho de						
Administração	22.056	30.919	52.975	13.141	24.860	38.001
Diretoria executiva	32.963	42.142	75.105	32.739	68.540	101.279
	55.019	73.061	128.080	45.880	93.400	139.280

(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.

31.2. Pagamentos baseados em ações

Os ganhos de executivos da Companhia estão assim compostos:

	Outorga de opções					
	2019			2018		
	Saldo das Opções (quantidade) ¹ (b)	Valor justo médio das opções ¹ - R\$	Preço médio de Saldo das Opções exercício ¹ - R\$ (b)	Saldo das Opções (quantidade) ¹ (b)	Valor justo médio das opções ¹ - R\$ de exercício	Preço médio - R\$ (b)
Diretoria executiva	13.059.677		8,40	16,51	11.156.406	7,47
	Ações restritas					
	2019		2018			
	Saldo das ações (quantidade) ² (b)	Valor justo médio ² - R\$	Saldo das ações (quantidade) ² (b)	Valor justo médio ² - R\$		
	1.012.641	19,23	751.794	14,81		

Diretoria executiva

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

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

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

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

32. COMPROMISSOS

32.1. Contratos de fornecimento de insumos

A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. possui compromissos decorrentes de contratos de fornecimento de energia elétrica para suprimento de suas atividades de manufatura, conforme descritos abaixo:
> Contratos iniciados em 2017 e vigentes até 2019, com o valor de Megawatts/h entre R\$177 e R\$302.
> Contrato iniciado em 2018 e vigente até 2020, com o valor de Megawatts/h entre R\$265 e R\$363.

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

33. COBERTURA DE SEGUROS

A Companhia e suas controladas adotam uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, levando em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros. A cobertura dos seguros, em 31 de dezembro de 2019, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura		Importância segura	
	2019	2018	2019	2018
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos		2.322.801	2.269.660
Veículos	Incêndio, roubo e colisão para 818 veículos (936 em 2018)		212.027	204.329
Lucros cessantes	Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção		1.582.000	1.409.278
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito.		32.309	31.193
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros		532.510	514.430
Responsabilidade ambiental	Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental		30.000	30.000

34. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

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

	Consolidado	
	2019	2018
Itens não caixa:		
Hedge accounting, líquido dos efeitos tributários	70.569	51.165
Dividendos e juros sobre o próprio declarados e ainda não distribuídos	110.671	111.449
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos	(18.645)	6.797

35. EVENTOS SUBSEQUENTES

Aquisição de Avon Products Inc.

No dia 3 de janeiro de 2020, a Nectarine Merger Sub II foi incorporada pela Avon, (a "Primeira Incorporação"), e a Nectarine Merger Sub I foi subsequentemente incorporada pela Natura &Co (a "Segunda Incorporação" e, juntamente à Primeira Incorporação, as "Incorporações"). Com o resultado das Incorporações, a Avon se tornará uma subsidiária integral direta da Natura &Co e cada Ação Ordinária da Avon emitida e em circulação imediatamente antes da consumação da Operação foi convertida e integralizada.

Na mesma data a Natura e a Natura &Co informaram ao mercado a (i) satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação e no Agreement and Plan of Mergers; (ii) a relação de troca da incorporação de 0,600 (zero vírgula seis) ações ordinárias de emissão da Natura &Co, ou 0,300 (zero vírgula três) American Depositary Receipts ("ADR") da Natura &Co (sendo que cada ADR representa 2 ações ordinárias da Natura &Co), a critério de cada acionista, em cada caso, em substituição a cada 1 (uma) ação ordinária de emissão da Nectarine Merger Sub I, Inc. por eles detidas imediatamente antes da incorporação; (iii) o aumento de capital, mediante a emissão de 321.830.266 ações ordinárias da Natura &Co, pelo preço de subscrição total de R\$ 10.376.920.792,08 (dez bilhões, trezentos e setenta e seis milhões, noventa e vinte mil, setecentos e noventa e dois reais e oito centavos), correspondente a R\$ 32.2434583951753, dos quais R\$ 10.555709394641 foram destinados à conta de capital social e o restante, no valor de R\$ 21.6858874557113 por ação, foi destinado à conta de reserva de capital.

Os acionistas da Nectarine Merger Sub I, Inc (que por sua vez eram acionistas da Avon) se tornaram titulares de ações ordinárias representativas de aproximadamente 27,1% do capital total e votante da Natura &Co, ao passo que os acionistas da Natura &Co, imediatamente antes da consumação da incorporação permaneceram titulares de ações ordinárias representativas de aproximadamente 72,9% do capital total e votante da Natura &Co, em bases totalmente diluídas, sendo o capital social da Companhia alterado para R\$ 4.883.182.328,04, dividido em 1.187.490.208 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal.

Após as condições para fechamento da Transação serem atingidas, e através de uma série de reestruturações entre essas entidades houve a combinação de negócios entre Natura &Co e Avon, sendo a Natura &Co a adquirente.

Os custos de Transação incorridos até o fechamento da transação no dia 3 de janeiro de 2020, pela Natura são aproximadamente R\$112 milhões. Estes não são considerados componentes da contraprestação transferida, e foram reconhecidos como despesas nos períodos em que os custos foram incorridos. A tabela a seguir resume a o cálculo contraprestação transferida estimada em 03 de janeiro de 2020.

FINANÇAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Outros assuntos - Demonstrações do valor adicionado

As demonstrações, individual e consolidada, do valor adicionado (DVA) referentes ao período de 21 de janeiro a 31 de dezembro de 2019 para controladora e exercício findo em 31 de dezembro de 2019 para consolidado, elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia, e apresentadas como informação suplementar para fins de IFRS, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demonstrações financeiras e registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse Pronunciamento Técnico e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório dos auditores

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

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

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