

Relatório de Administração 2020

AVON

natura

THE BODY SHOP

Aesop

natura & co

mensagem do Conselho de Administração

Um chamado à união

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

mensagem dos CEOs

Fazendo a coisa certa

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

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

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

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

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

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

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

empreendedoras independentes, além de ótimos resultados econômicos.

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

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

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

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

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

Quem somos

Natura &Co

Somos um grupo orientado por propósitos, formado por quatro empresas icônicas de beleza: Avon, Natura, The Body Shop e Aesop. Natura &Co atua em mais de 100 países, com mais de 3,7 mil lojas, 35 mil colaboradores e milhões de Representantes e Consultoras. Buscamos uma melhor maneira de viver e fazer negócios. Somos comprometidos em gerar impacto econômico, social e ambiental positivos, e, recentemente, nos tornamos a maior Empresa B do mundo.

Avon

Fundada em 1886, conecta pessoas em cerca de 70 países, usando a beleza para melhorar a vida das mulheres. Milhões de Representantes vendem seus produtos, desenvolvendo os próprios negócios de beleza. A Avon acredita que um mundo melhor para as mulheres é um mundo melhor para todos, está comprometida com a igualdade de gênero, em falar sobre causas relevantes e criar mudança positiva. Ao lado do Instituto Avon, já doou mais de US\$ 1,1 bilhão para apoiar as lutas contra a violência de gênero e o câncer de mama.

Natura

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

The Body Shop

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

Aesop

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

Desempenho 2020¹

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

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

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

Destaques socioambientais



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

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

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

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

colaboradores durante o pico da crise. Para frear o aumento da violência doméstica devido ao isolamento social, lançamos o movimento global de prevenção #SoladasSimSozinhasNão, iniciado pela Avon, que fez uma doação extra de US\$ 1 milhão a ONGs de 37 países. Em paralelo, o Instituto Avon continuou sua luta contra o câncer de mama, para evitar que o combate à doença recuasse.

Em linha com nosso propósito de ser o melhor grupo de beleza para o mundo, em janeiro de 2021 recebemos um grande reconhecimento: Natura &Co tornou-se o maior grupo a obter a certificação como Empresa B. Em 2020, a Natura foi recertificada, e a Aesop recebeu o selo pela primeira vez. A The Body Shop é Empresa B desde 2019, e a Avon deve obter sua certificação até 2025.

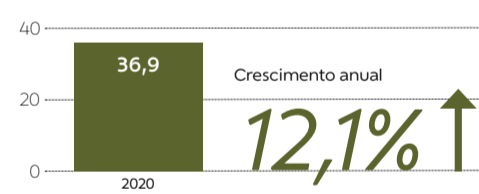
Estratégia

O processo de integração da Avon a Natura &Co ocorreu de modo acelerado em 2020. Na América Latina, região em que o grupo é líder no mercado de beleza, as áreas de suporte ao negócio se uniram em estruturas transversais, e algumas fábricas e centros de distribuição já têm feito experiências de otimizar a produção e transportes de itens da Avon e da Natura, com ganhos econômicos e ambientais. Da mesma forma, uma unidade fabril da Avon na Polônia já começou a fabricar a linha Body Butter para a The Body Shop.

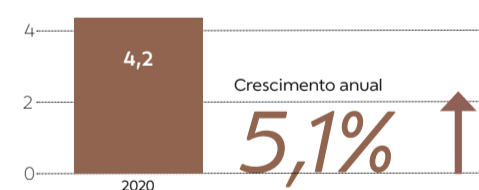
A força da combinação de nossos negócios levou a um aumento na expectativa de ganhos com sinergias no grupo: elas devem atingir um patamar anual entre US\$ 300 milhões e US\$ 400 milhões até 2024. A confiança do mercado em Natura &Co permitiu que realizássemos com sucesso duas capitalizações, mesmo em um ano de incertezas. A primeira delas foi anunciada em maio: uma captação privada de R\$ 2 bilhões, que demonstrou a confiança dos acionistas na companhia e contribuiu para criar uma sólida posição de caixa para enfrentar o momento mais agudo da pandemia.

Em outubro, o grupo lançou uma oferta pública de ações que atingiu R\$ 5,6 bilhões, com o objetivo de apoiar investimentos em quatro áreas estratégicas: revitalização da Avon, digitalização dos negócios por meio de novas plataformas digitais, para alavancar o crescimento omnicanal do grupo, a expansão geográfica e a implementação do Compromisso com a Vida (com metas socioambientais para 2030). Além disso, a oferta pública foi pensada para otimizar a estrutura de capital de Natura &Co, acelerando a desalavancagem e reduzindo o endividamento em dólar.

receita líquida consolidada (R\$ bilhões)



ebitda ajustado² (R\$ bilhões)



Governança

Em 2020, Natura &Co reforçou o modelo de governança corporativa da organização, baseado no equilíbrio entre autonomia e interdependência de cada negócio. Esse princípio fundamental possibilitou que o grupo agisse de forma rápida no enfrentamento da crise causada pela Covid-19, ao descentralizar diversas tomadas de decisão, levando em conta a realidade distinta das quatro unidades de negócio: Natura &Co América Latina, Avon International, The Body Shop e Aesop. Ao mesmo tempo, a frequente troca de informação entre as partes do grupo, por meio das estruturas de governança em vigor, possibilitou constantes aprendizados e compartilhamento de boas práticas, gerando resultados muito positivos. No nível executivo, destaca-se o Comitê de Operações do Grupo, ou GOC (sigla em inglês do órgão do qual fazem parte os quatro CEOs das unidades de negócios e representantes de áreas-chave, como Finanças, Jurídico e Operações e Logística). Para atuar em frentes específicas, temos também as Redes de Excelência, times multidisciplinares internacionais, criados em 2018. Elas unem executivos de todos os negócios, divididos em temas estratégicos: Digital, Inovação, Sustentabilidade e Varejo (a de Venda Direta está em implementação).

A estrutura de governança corporativa de Natura &Co também foi fortalecida pela composição do Conselho de Administração, que em 2020 passou a contar com 12 conselheiros. Três deles são oriundos do Conselho de Administração de Avon Products: Nancy Killefer, que foi associada sênior da McKinsey & Company; Andrew G. McMaster Jr., que atuou como vice-presidente executivo da Deloitte & Touche LLP; e W. Don Cornwell, que foi CEO da Granite Broadcasting Corporation. O Conselho é liderado pelos copresidentes Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, fundadores da Natura, e tem como presidente executivo Roberto Marques, principal executivo do grupo, que também lidera o GOC. Da composição total do Conselho, oito membros (ou 67%) são independentes e três (25%) são mulheres.

Com ampla experiência internacional, o Conselho de Administração de Natura &Co foi crucial para diversas decisões tomadas pelo grupo ao longo do ano passado, tanto em função da integração com a Avon como no enfrentamento da Covid-19 e nas decisões relacionadas à estrutura societária e de capital.

ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

A companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissora, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, na Lei nº 6.404/76, no estatuto social da companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM 381/03, informamos que as demonstrações contábeis da Sociedade e das suas controladas são auditadas pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. A política de atuação da Companhia na contratação de 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 2020, foram contratados serviços de consultoria, que totalizaram R\$ 0,6 milhão e representaram 0,9% do total de honorários de serviços de auditoria independente contratados para o referido exercício. Em relação a esses serviços não relacionados à auditoria, a PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes declarou à Companhia que não existiu qualquer vínculo ou situação de fato que tenha configurado conflito de interesses que pudesse inviabilizar o exercício das suas atividades como auditor da Companhia de forma independente.

¹Para efeitos de comparação, os resultados e análises de 2020 e 2019 incluem: i) resultado agregado de 2019 incluindo os resultados da Avon Products, Inc. em IFRS; ii) resultados de Natura &Co na América Latina, que inclui as operações das marcas Avon, Natura, The Body Shop e Aesop na região; iii) os resultados das marcas Avon International, The Body Shop e Aesop, exceto na América Latina; iv) os resultados e análises de 2020 incluem os efeitos da avaliação ao valor justo de mercado devido à combinação de negócios com a Avon, nos termos da Alocação de Preço de Compra (PPA). ²Exclui efeitos que não são considerados recorrentes ou comparáveis entre os períodos analisados. ³O lucro líquido *underlying* é calculado antes dos efeitos da aquisição da Avon e não considera custos de transformação, despesas com operações descontinuadas, efeito de amortização de PPA e participação de acionistas não-controladores.

Demonstrações contábeis

Natura &Co Holding S.A.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020

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

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2020	2019	2020	2019
ATIVOS CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	7	505.699	2.380.800	5.821.672	4.513.582
Títulos e valores mobiliários	8	340.999	669.769	2.520.648	1.025.845
Contas a receber de clientes	9	-	-	3.597.535	1.685.764
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	33.1	115.952	-	-	-
Estoques	10	-	-	4.544.270	1.430.550
Impostos a recuperar	11	23.637	5	1.071.349	395.640
Imposto de renda e contribuição social	-	-	-	242.091	113.478
Instrumentos financeiros derivativos	6.6	-	-	139.856	-
Outros ativos circulantes	15	1.979	-	616.120	265.198
		<u>988.266</u>	<u>3.050.574</u>	<u>18.553.541</u>	<u>9.430.057</u>
Ativos não circulantes mantidos para venda	14	-	-	181.279	-
Total dos ativos circulantes		<u>988.266</u>	<u>3.050.574</u>	<u>18.734.820</u>	<u>9.430.057</u>
NÃO CIRCULANTES					
Impostos a recuperar	11	-	-	932.212	409.214
Imposto de renda e contribuição social	-	-	-	478.524	334.671
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	-	-	1.339.725	374.448
Depósitos judiciais	13	-	-	566.190	337.255
Instrumentos financeiros derivativos	6.6	-	-	1.768.122	737.378
Títulos e valores mobiliários	8	-	-	16.104	7.402
Outros ativos não circulantes	15	148	-	1.527.668	83.836
Total dos ativos realizável a longo prazo		<u>148</u>	<u>-</u>	<u>6.628.545</u>	<u>2.284.204</u>
Investimentos	16	26.944.279	3.392.677	-	-
Imobilizado	17	-	-	5.235.057	1.773.889
Intangível	18	-	-	26.917.128	5.076.501
Direito de Uso	19	-	-	3.402.047	2.619.861
Total dos ativos não circulantes		<u>26.944.427</u>	<u>3.392.677</u>	<u>42.182.777</u>	<u>11.754.455</u>

TOTAL DOS ATIVOS

27.932.693 6.443.251 60.917.597 21.184.512

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

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

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

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

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTE PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E DE 2019

(Em milhares de reais - R\$)

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

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

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

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2020	2019	2020	2019
RECEITAS					
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	(171.038)	-	-	40.720.551	18.474.068
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida das reversões	9	-	-	41.674.641	18.342.780
Outras despesas operacionais, líquidas	(171.038)	-	-	(324.113)	21.247
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(28.557)	(28.498.399)	(14.835.671)	(10.776.149)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		-	-	(5.413.253)	-
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(28.557)	-	-	(13.662.727)	(5.362.896)
VALOR ADICIONADO BRUTO		(199.595)	(27.118.856)	12.222.152	7.697.919
RETENÇÕES					
Depreciações e amortizações	17, 18 e 19	-	-	(2.718.856)	(1.117.416)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		(199.595)	9.503.296	9.503.296	6.580.503
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		(201.200)	97.493	4.738.391	1.955.784
Resultado de equivalência patrimonial	16	(392.779)	89.332	-	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	30	191.579	8.161	4.738.391	1.955.784
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		(400.795)	97.493	14.241.687	8.536.287
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO					
Pessoal e encargos sociais	29	63.744	-	1.746.565	853.628
Impostos, taxas e contribuições	-	-	-	3.010.938	35%
Despesas financeiras e alugueis	185.657	-	196.474	1.970.474	14%
Prejuízos acumulados	(650.196)	-	48.611	5.788.326	41%
Participação dos não controladores nos lucros retidos	-	-	-	(650.196)	-5%
				110.671	1%
				44.796	0,1%

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E DE 2019

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Capital social	Ações em tesouraria	Reservas de capital			Resultado de operações com acionistas não controladores	Reservas de lucros			Lucros (Prejuízos) acumulados	Ajustes de avaliação patrimonial	Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	Não Controladores	Patrimônio líquido total
				Reserva especial	Reserva adicional	Reserva integralizada		Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros					
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 - Natura Cosméticos S.A. (Nota 2.1(a))		427.073	(19.408)	-	-	257.114	(92.066)	18.650	82.072	1.336.293	492.158	2.574.102	-	2.574.102	
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	392.391	392.391	-	392.391	
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária		-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.666	17.666	-	17.666	
Outros resultados abrangentes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	305.182	305.182	-	305.182	
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	795.239	795.239	-	795.239	
Aumento de capital		52.673	-	-	-	-	-	-	-	-	52.673	52.673	-	52.673	
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas		-	-	-	-	104.078	-	-	-	-	-	104.078	-	104.078	
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas		-	-	15.615	-	(34.333)	-	-	-	-	-	(2.562)	-	(2.562)	
Cancelamento de ações - RCA 16.12.19 - Protocolo e Justificação de Incorporação		-	-	3.793	-	16.156	-	-	-	-	-	-	-	-	
Juros sobre o capital próprio declarados e ainda não distribuídos (mínimo obrigatório)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Reserva de retenção de lucros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Efeito ajuste economia hiperinflacionária		-	-	-	-	61.870	-	-	-	-	-	61.870	-	61.870	
AGE 17.09.2019 - Capitalização de parte do saldo da conta de Reserva de Lucros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.052)	-	(2.052)	
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 - Natura Cosméticos S.A. (Nota 2.1(a))		1.721.911	(1.721.911)	84.579	388.729	(92.066)	(92.066)	18.650	157.524	298.344	815.006	3.392.677	(30.331)	3.392.677	
Ajustes predecessor		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020		1.485.436	(1.485.436)	1.096.398	206.592	(92.066)	(92.066)	18.650	157.524	(149.020)	815.006	3.362.346	(13.482)	3.362.346	
Prejuízo do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	(650.196)	(650.196)	-	(650.196)	
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária		-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.160	32.160	-	32.160	
Outros resultados abrangentes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.738.465	3.738.465	-	3.738.465	
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.770.625	3.770.625	-	3.770.625	
AGE 30 de abril de 2020		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 03 de janeiro de 2020		-	-	-	-	3.397.746	-	-	-	-	-	3.397.746	-	3.397.746	
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 30 de junho de 2020		-	-	-	-	2.000.000	-	-	-	-	-	2.000.000	-	2.000.000	
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 27 de julho de 2020		-	-	-	-	14.723	-	-	-	-	-	14.			

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

	Em milhões de R\$, exceto número de ações	
Número de ações ordinárias da Avon em circulação em 3 de janeiro de 2020	536.383.776	
Multiplicado pela relação de troca de 0,600 Ações Natura & Co Holding por cada ação ordinária da Avon	321.830.266	
Multiplicado pelo preço de mercado das ações da Natura & Co em 3 de janeiro de 2020	41,00	
Consideração em emissão de ações	13.195.041	
Ajuste à contraprestação transferida (4)	171.073	
Valor justo da Contraprestação a ser transferida	13.366.114	

a) Refere-se aos efeitos de substituições e liquidação dos planos de pagamento baseado em ação dos quais o montante R\$80.000 referem-se planos de pagamento baseados em ações da Avon no qual foram substituídos pela Natura & Co e R\$ 91.000 são referentes a planos de opções de compra de ações liquidados decorrente da conclusão da transação. Estes são parcelas pré-combinação que foram consideradas com consideração transferida. Os valores justos dos ativos e passivos identificáveis da Avon na data de aquisição foram:

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

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

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

(3) A Companhia mensurou os passivos de arrendamento adquiridos utilizando o valor presente dos pagamentos remanescentes de arrendamento na data de aquisição. Os ativos de direito de uso foram mensurados a um montante igual aos passivos de arrendamento e ajustados para refletir as condições favoráveis de arrendamento em relação aos termos de mercado.

(4) O valor justo dos intangíveis inclui os ativos intangíveis adquiridos e reconhecidos pela Avon antes da alocação do valor justo, no montante de R\$ 291.235, mais os efeitos da alocação dos valores justos descritos a seguir: O valor justo para os intangíveis "Avon", nome comercial, marcas e tecnologia desenvolvida foi calculado com base na abordagem de receita e no método de liberação de royalties. O método de isenção de royalties é frequentemente usado para calcular o valor de uma marca ou nome comercial. Este método é baseado no conceito de que se uma entidade possui uma marca, ela não tem que pagar pelo uso da mesma e, portanto, está dispensada do pagamento de uma royalty. O valor desse pagamento teórico é usado como substituto da receita atribuída aos intangíveis. A avaliação é obtida calculando o valor presente da economia de royalties após os impostos, calculada pela aplicação de uma taxa de royalty apropriada à receita projetada, usando uma taxa de desconto apropriada.

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

	Valor justo	Vida útil
Natureza		
Nome comercial "Avon"	2.022.163	Indefinida
Principais marcas	517.592	20 anos
Tecnologia desenvolvida	1.131.573	5 anos
Representantes de vendas	1.884.249	7 a 12 anos
	5.555.577	

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

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

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

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

Desde a data de aquisição, a Avon contribuiu com R\$ 18.612.091 para as receitas e impactou R\$ 1.542.596 em perdas nas demonstrações financeiras consolidadas da Companhia. Como a data de aquisição é 3 de janeiro de 2020 e não houve nenhuma transação significativa nos primeiros três dias de 2020, tais receitas e perdas representam o impacto nas demonstrações financeiras da Companhia como se a data de aquisição tivesse ocorrido no início do ano. A divulgação dos ativos líquidos adquiridos nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2019 (em nota de eventos subsequentes, dada a data da aquisição) foi feita com base em uma avaliação preliminar do valor justo, uma vez que a Companhia se encontrava no período de mensuração dos ativos líquidos ao valor justo. Na tabela abaixo demonstramos a variação entre estes efeitos preliminares apresentados em 31 de dezembro de 2019 e os efeitos finais apresentados nestas demonstrações financeiras individuais e consolidadas:

	Conforme relatório em 2019		Ajustes no período de mensuração 2020	
Total da contraprestação estimada a ser transferida	13.366.114		-	13.366.114
(-) Valor justo dos ativos adquiridos:				
Intangível (1)	5.709.326	137.486	5.846.812	
Outros ativos	12.911.674	(2.035)	12.909.639	
(+) Valor justo das contingências (2)	651.000	1.042.096	1.693.096	
Imposto de renda e contribuição social diferidos (3)	671.693	(79.159)	592.534	
Outros passivos	14.571.307	16.873	14.588.180	
(-) Ativos líquidos	2.727.000	(844.359)	1.882.641	
(+) Participação de não controladores	27.555	-	27.555	
Ágio oriundo da aquisição	10.666.669	844.359	11.511.028	
(1) Durante o período de mensuração a Companhia concluiu a identificação e mensuração dos ativos intangíveis obtidos com a aquisição.				
(2) Durante o período de mensuração a Companhia concluiu a identificação e mensuração dos passivos contingentes assumidos avaliados como obrigações presentes, conforme discutido acima.				
(3) Reflete efeitos tributários oriundos dos ajustes identificados no período de mensuração.				

5. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

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

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

5.1 Imposto de renda, contribuição social e outros impostos

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

A Companhia tem R\$ 13.636.522 (R\$ 880.516 em 2019) de prejuízos fiscais reportáveis. Esses prejuízos referem-se a controladas que têm histórico de prejuízos, não expiram e não podem ser usadas para compensar o lucro tributável em outras controladas. As controladas não têm diferenças temporárias tributáveis nem oportunidades de planejamento tributário disponíveis que possam suportar parcialmente o reconhecimento desses prejuízos como ativos fiscais diferidos. Com base nisso, a Companhia determinou que não pode reconhecer ativos fiscais diferidos sobre prejuízos fiscais a compensar.

5.2 Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Companhia e suas controladas são parte em diversos processos judiciais e administrativos como descrito na nota explicativa nº 23. Provisões são constituídas para os riscos tributários, cíveis e trabalhistas referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis, exceto aquelas relacionadas com a combinação de negócios, e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos assessores legais.

5.3 Plano de assistência médica pós-emprego

O custo do plano de assistência médica pós-emprego é determinado por meio de avaliações atuárias. Uma avaliação atuária envolve várias suposições que podem diferir dos desenvolvimentos reais no futuro. Estas são baseadas em uma série de premissas financeiras e demográficas, tais como taxa de desconto, inflação médica e percentual de adesão ao plano, as quais são divulgadas na nota explicativa nº 24. Devido às complexidades envolvidas na avaliação e sua natureza de longo prazo, uma obrigação de benefício definido é altamente sensível a mudanças nessas premissas. Todas as premissas são revisadas a cada data de balanço.

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

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

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

5.5 Impairment de ativos não financeiros

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

O valor em uso é calculado com base no modelo de fluxo de caixa descontado. Os fluxos de caixa derivam de um orçamento elaborado para os próximos três a cinco anos, de acordo com o segmento operacional, e suas projeções consideram as expectativas do mercado para as operações, estimativas de investimentos e capital de giro, além de outros fatores econômicos. O valor em uso é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como à taxa de crescimento e perpetuidade utilizada para fins de extrapolação.

5.6 Provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes

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

Para contas a receber, a Companhia aplica a abordagem simplificada no cálculo das perdas de crédito esperadas ("ECL") com base nas perdas de crédito esperadas a cada data de relatório. A provisão é determinada com base (i) na experiência histórica de perdas de crédito de cada uma das controladas, observadas em cada grupo do *aging list* de conta a receber; e (ii) ajustes por fatores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Um intervalo estimado é usado com base na média ponderada das perdas dos últimos 12 meses. O cálculo também considera a antiguidade do tempo de relacionamento do consultor de beleza independente e uma divisão entre contas a receber vencidas renegociadas e não renegociadas.

5.7 Provisão para perdas nos estoques

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

5.8 Arrendamentos - Taxa incremental sobre empréstimo do arrendatário

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

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

5.9 Mensuração ao valor justo dos instrumentos financeiros

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

5.10 Combinação de negócios

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

6. DIVULGAÇÃO DE ASSOCIADAS A ESTES TEMAS ESTÃO INCLuíDAS NA NOTA EXPLICATIVA Nº 4.

6.1 Considerações gerais e políticas

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

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

6.2 Fatores de risco financeiro

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

a) Riscos de mercado

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

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

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

b) Risco cambial

A Companhia e suas controladas estão expostas ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais, bem como a fluxos de caixa operacionais em moedas estrangeiras. Para a redução da referida exposição, foram implementadas políticas para proteger o risco cambial, que estabelecem níveis de exposição vinculados a esses riscos. Os procedimentos de tesouraria definidos pelas políticas vigentes incluem rotinas mensais de avaliação da exposição cambial consolidada da Companhia e de suas controladas, sobre as quais se baseiam as decisões tomadas pela Administração.

A política de proteção cambial da Companhia, considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de seis meses, ainda não registrados no balanço patrimonial. Conforme a Política de Proteção Cambial os derivativos contratados pela Companhia ou por suas controladas deverão eliminar risco cambial de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais e limitar as perdas por variação cambial de fluxos de caixas futuros.

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

c) Instrumentos derivativos para proteção do risco de câmbio

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

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

Consolidado Descrição	Valor principal (Notional)		Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Contratos de <i>swap</i> : (4)						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	2.576.890	2.664.001	4.683.900	3.729.691	421.897	312.984
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	(2.576.890)	(2.664.001)	(2.803.797)	(3.002.623)	(172.885)	(248.028)
Contratos de <i>NDF</i> e <i>Forward</i> :						
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida na taxa interbancária	1.409.102	200.896	(22.234)	(2.008)	(16.778)	(160)
Total de instrumentos financeiros derivativos líquido:	1.409.102	200.896	1.857.869	725.060	232.234	64.796
a) As operações de <i>swap</i> 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.						

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

Derivativos "operacionais" - Consolidado

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

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

Análise de sensibilidade

Na análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial a Administração da Companhia e suas controladas entende que é importante considerar, além dos ativos e passivos com exposição à flutuação das taxas de câmbio registrados no balanço patrimonial, o valor justo dos instrumentos financeiros contratados pela Companhia para proteção de determinadas

Paridade - R\$ x US\$	Consolidado			
	5,1967 Exposição Real	5,1880 Cenário Provável	3,8910 Cenário I Depreciação 25%	2,5940 Cenário II Depreciação 50%
Operação/Instrumento				
Ativos denominados em US\$				
Valor justo dos derivativos "financeiros"	4.680.478	(7.881)	(1.570.668)	(4.696.241)
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	236.782	(399)	(79.459)	(237.579)
Passivos denominados em US\$				
Empréstimos e financiamentos no Brasil em moeda estrangeira (4)	(4.246.692)	7.151	1.425.099	4.260.994
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(14.459)	24	4.852	14.508
Impacto sobre o resultado e patrimônio líquido			(1.105)	(658.318)

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

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

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

ativos retomado as operações em todos os seus mercados, incluindo todos os seus centros de distribuição.

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

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

6.5 Gestão de capital

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

A Companhia monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo 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").

6.6 Mensuração do valor justo

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

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

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

Controladora	Nota	Classificação por categoria	Hierarquia de valor justo	Valor contábil		Valor justo	
				2020	2019	2020	2019
Ativos financeiros							
Caixa e equivalente de caixa	7						
Caixa e bancos		Custo amortizado	Nível 2	1.501	2.173.100	1.501	2.173.100
Certificado de depósitos bancários		Custo amortizado	Nível 2	504.198	207.699	504.198	207.699
				505.699	2.380.799	505.699	2.380.799
Títulos e valores mobiliários							
Fundos de investimento exclusivo	8	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	340.999	669.769	340.999	669.769
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	33.1	Custo amortizado	Nível 2	115.952	-	115.952	-
Passivos financeiros							
Empréstimos em moeda local	20	Custo amortizado	Nível 2	(515.966)	(2.883.382)	(515.966)	(2.883.382)
Fornecedores e operações de "risco sacado"	21 / 33.1	Custo amortizado	Nível 2	(16.887)	-	(16.887)	-
				Valor contábil	Valor justo		

Controladora	Nota	Classificação por categoria	Hierarquia de valor justo	Valor contábil		Valor justo	
				2020	2019	2020	2019
Ativos financeiros							
Caixa e equivalente de caixa	7						
Caixa e bancos		Custo amortizado	Nível 2	4.436.123	3.110.220	4.436.123	3.110.220
Certificado de depósitos bancários		Custo amortizado	Nível 2	808.988	211.261	808.988	211.261
Operações compromissadas		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	576.108	1.192.101	576.108	1.192.101
				5.821.219	4.513.582	5.821.219	4.513.582
Títulos e valores mobiliários	8						
Títulos públicos		Valor justo por meio do resultado	Nível 1	864.940	221.900	864.940	221.900
Caixa restrito		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	40.425	-	40.425	-
Letra financeira		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	505.152	374.690	505.152	374.690
Fundo de investimento mútuo		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	817.253	407.928	817.253	407.928
Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltd		Valor justo por meio do resultado	Nível 3	16.104	7.402	16.104	7.402
Certificado de depósitos bancários		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	292.878	21.327	292.878	21.327
				2.536.752	1.033.247	2.536.752	1.033.247
Contas a receber de clientes	9	Custo amortizado	Nível 2	3.597.535	1.685.764	3.597.535	1.685.764
Depósito judicial	13	Custo amortizado	Nível 2	566.190	337.255	566.190	337.255
Crédito carbono	15	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	4.097	3.508	4.097	3.508
Recebíveis de subarrendamento	15	Custo amortizado	Nível 2	357.538	-	357.538	-
Derivativos "financeiros" e "operacionais"		Valor justo - Instrumentos de hedge	Nível 2	1.768.122	737.378	1.768.122	737.378
Derivativos "financeiros" e "operacionais"		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	139.856	-	139.856	-
				1.907.978	737.378	1.907.978	737.378
Passivos financeiros							
Empréstimos, financiamentos e debêntures	20	Custo amortizado	Nível 2	(9.591.809)	(7.412.443)	(9.466.921)	(7.445.672)
Empréstimos em moeda local		Custo amortizado	Nível 2	(4.231.104)	(3.373.931)	(4.459.081)	(3.541.541)
Empréstimos em moeda estrangeira		Custo amortizado	Nível 2	(13.822.913)	(10.786.374)	(13.926.020)	(10.987.213)
				(5.560)	(4.519)	(5.560)	(4.519)
Crédito carbono	24	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	(5.560)	(4.519)	(5.560)	(4.519)
Derivativos "financeiros" e "operacionais"		Valor justo - Instrumentos de hedge	Nível 2	-	(10.158)	-	(10.158)
Derivativos "financeiros" e "operacionais"		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	(61.201)	(1.648)	(61.201)	(1.648)
				(61.201)	(11.806)	(61.201)	(11.806)
Passivos de arrendamento	19	Custo amortizado	Nível 2	(3.858.455)	(2.517.565)	(3.858.455)	(2.517.565)
Fornecedores e operações de "risco sacado"	21	Custo amortizado	Nível 2	(6.774.205)	(1.829.756)	(6.774.205)	(1.829.756)

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

Os valores contábeis das aplicações financeiras em Certificado de Depósitos Bancários mensuradas ao custo amortizado aproximam-se dos seus valores justos em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados. Os valores contábeis dos empréstimos, financiamentos e debêntures são mensurados por seu custo amortizado e divulgados a valor justo, o qual não difere de forma material dos valores contábeis na medida em que os juros pactuados são consistentes com taxas correntes de mercado.

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

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

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

7. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Controladora	Consolidado	
	2020	2019
Caixa e bancos	1.501	2.173.101
Certificado de Depósitos Bancários ^(a)	504.198	207.699
Operações compromissadas ^(b)	576.108	1.192.101
	505.699	2.380.800

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

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

8. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

Controladora	Consolidado	
	2020	2019
Fundos de investimento exclusivos ^(a)	340.999	669.769
Fundos de investimento mútuo	-	817.253
Certificado de Depósitos Bancários ^(b)	-	292.878
Letras financeiras ^(c)	-	505.152
Títulos públicos (LFT) ^(d)	-	864.940
Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltd.	-	16.104
Caixa restrito	-	40.425
	340.999	669.769
	340.999	669.769

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

(b) As aplicações em CDBs classificados como títulos e valores mobiliários, são remunerados por uma taxa média de 100,0% do CDI (106,9% do CDI em 31 de dezembro de 2019). Em 31 de dezembro de 2020, referente a linha de Crer Para Ver dentro do fundo exclusivo é de R\$ 57.609 (R\$ 38.018 em 31 de dezembro de 2019).

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

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

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

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

9. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

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

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

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

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

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

Saldo em 31 de dezembro de 2020

(a) Se refere a recebimentos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia e suas controladas não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas da carteira de clientes. A seguir estão demonstrados os saldos de contas a receber de clientes por exposição de risco de perdas de crédito esperadas em 31 de dezembro de 2020:

Controladora	Consolidado	
	2020	2019
Contas a receber de clientes	1.988.583	(53.352)
A vencer		
Vencidos:		
Até 30 dias	1.506.460	(76.848)
De 31 a 60 dias	173.121	(56.124)
De 61 a 90 dias	111.735	(54.172)
De 91 a 180 dias	249.744	(191.612)
	4.029.643	(432.108)

10. ESTOQUES

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

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

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

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

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

11. IMPOSTOS A RECUPERAR

Controladora	Consolidado	
	2020	2019
ICMS sobre aquisição de insumos ^(a)	-	681.147
Tributos sobre aquisição de insumos	-	230.260
ICMS sobre aquisição de ativo imobilizado	-	9.578
PIS/COFINS sobre aquisição de ativo imobilizado	-	3.826
PIS/COFINS sobre aquisição de insumos ^(a)	-	780.841
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	1.669
Imposto de renda - retidos na fonte	23.637	23.637
Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI ^(a)	-	77.096
Outros	-	5.199.333
	23.637	5.200.561
	23.637	5.107.134

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

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

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

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

12. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

12.1 Diferidos

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

Controladora	Consolidado	
	2020	2019
Prejuízos fiscais e base negativa de CSLL	456.567	193.566
Provisão para perdas de crédito esperadas com clientes	133.162	51.151
Provisão para perdas nos estoques	101.237	

Vida útil em anos	Consolidado							
	2018	Adições	Baixas	Reversão (Provisão) de Impairment	Transferências	Varição cambial	2019	
Valor de custo:								
Veículos	2 a 5	78.072	12.463	(41.883)	-	99	(3.173)	45.578
Moldes	3	203.814	1.499	(23.823)	-	10.874	192	192.556
Ferramentas e acessórios	3 a 20	8.161	314	(445)	-	3.910	34	11.974
Instalações	3 a 60	310.282	49	-	-	(1.534)	975	309.772
Máquinas e acessórios	3 a 15	819.919	9.563	(1.259)	-	54.336	(16.108)	866.451
Benefitória em propriedade de terceiros	2 a 20	577.217	46.869	(23.243)	(1.958)	20.645	(4.427)	615.103
Edifícios	14 a 60	940.002	2.245	-	(887)	(555.221)	818	386.957
Móveis e utensílios	2 a 25	362.877	40.118	(3.031)	(3.514)	16.978	(15.641)	397.727
Terrenos	-	30.525	-	-	-	4.653	(21)	35.157
Equipamentos de informática	3 a 15	263.524	21.976	(3.902)	-	18.483	(2.853)	297.228
Projetos em andamento	-	103.463	204.107	(2.247)	-	(146.598)	(2.714)	156.011
Total custo		3.697.796	339.203	(99.833)	(6.359)	(573.375)	(42.918)	3.314.514
Valor da depreciação:								
Veículos	-	(31.784)	(15.832)	27.478	-	(7)	3.221	(16.924)
Moldes	-	(191.501)	(8.314)	23.739	-	148	(10)	(175.938)
Ferramentas e acessórios	-	(2.954)	(687)	410	-	-	(24)	(3.255)
Instalações	-	(147.309)	(20.703)	-	-	1.234	(584)	(167.362)
Máquinas e acessórios	-	(379.050)	(56.617)	657	-	-	18.274	(416.736)
Benefitória em propriedade de terceiros	-	(217.167)	(90.281)	19.089	-	5.292	15.696	(267.371)
Edifícios	-	(191.422)	(7.315)	-	-	96.558	394	(101.785)
Móveis e utensílios	-	(138.078)	(78.988)	2.734	-	(184)	20.543	(193.773)
Equipamentos de informática	-	(161.817)	(44.606)	3.443	-	(936)	6.635	(197.281)
Total depreciação		(1.461.082)	(323.343)	77.550	(6.359)	102.105	64.145	(1.540.625)
Total Geral		2.236.714	15.860	(22.283)	(6.359)	(471.270)	21.227	1.773.889

18. INTANGÍVEL

Vida útil em anos	Consolidado								
	2019	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Reversão (provisão) de impairment	Transferências	Varição cambial	2020	
Valor de custo:									
Software	2,5 a 10	1.313.090	291.555	82.718	(15.095)	-	258.092	128.790	2.059.150
Marcas e patentes (Vida útil definida)	20 a 25	116.805	517.592	-	-	-	-	260.181	894.578
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.171.585	2.022.163	-	-	-	-	1.553.309	5.747.057
Goodwill Avon (Nota explicativa nº 4)	-	-	11.511.028	-	-	-	-	1.788.821	13.299.849
Goodwill Emeis Brazil Pty Ltd. (a)	-	100.237	-	-	-	-	-	41.853	142.090
Goodwill The Body Shop (b)	-	1.434.369	34.251	-	-	-	-	478.121	1.946.741
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	1.456	-	-	-	-	-	-	1.456
Relacionamento com clientes varejistas	10	1.987	-	-	-	-	-	798	2.785
Fundo de Comércio (Vida útil indefinida) (c)	-	17.801	-	-	-	-	-	1.315	7.653
Fundo de Comércio (Vida útil definida) (d)	3 a 18	12.447	-	150	-	(2.051)	-	1.647	(1.133)
Relacionamento com franqueados e subfranqueados e representantes de vendas (e)	7 a 15	602.958	1.884.249	-	-	-	-	472.312	2.959.519
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	5	-	1.131.573	-	-	-	-	463.468	1.595.041
Outros intangíveis	2 a 10	110.288	159	176.015	(15.024)	-	(175.414)	12.251	108.725
Total custo		5.883.023	17.392.570	258.883	(30.119)	(2.051)	85.640	5.206.224	28.794.170
Valor da amortização:									
Software	-	(649.347)	-	(365.184)	44	-	(3.643)	(4.368)	(1.022.498)
Marcas e patentes	-	(44.108)	-	(36.548)	-	-	-	(19.387)	(100.043)
Fundo de Comércio	-	(2.197)	-	(535)	-	-	10	(6.149)	(8.871)
Relacionamento com clientes varejistas	-	(1.939)	-	(252)	-	-	-	(648)	(2.839)
Relacionamento com franqueados e subfranqueados	-	(95.772)	-	(278.048)	-	-	-	(45.241)	(419.061)
Tecnologia desenvolvida	-	-	-	(294.713)	-	-	-	(24.296)	(319.009)
Outros intangíveis	-	(13.159)	-	(6.496)	15.020	-	-	(86)	(4.721)
Total amortização acumulada		(806.522)	-	(981.776)	15.064	-	(3.633)	(100.175)	(1.877.042)
Total líquido		5.076.501	17.392.570	258.883	(30.119)	(2.051)	82.007	5.106.049	26.917.128

Vida útil em anos	Consolidado							
	2018	Adições	Baixas	Reversão (provisão) de impairment	Transferências	Varição cambial	2019	
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	1.089.900	83.064	(546)	-	118.442	22.230	1.313.090
Marcas e patentes (Vida útil definida)	24 a 25	111.801	-	-	-	5.158	116.805	232.490
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.040.067	-	-	-	131.518	2.171.585	202.163
Goodwill Emeis Brazil Pty Ltd. (a)	-	96.867	-	-	-	3.370	100.237	142.090
Goodwill The Body Shop (b)	-	1.348.670	-	-	-	85.699	1.434.369	142.090
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	1.456	-	-	-	-	1.456	1.456
Relacionamento com clientes varejistas	10	1.740	-	-	-	-	247	1.987
Fundo de Comércio (Vida útil indefinida) (c)	-	102.310	-	-	(101.001)	16.492	17.801	17.801
Fundo de Comércio (Vida útil definida) (d)	3 a 18	48.888	-	-	-	(39.283)	24	12.447
Relacionamento com franqueados e subfranqueados (e)	14 a 15	590.588	-	(17.958)	-	(371)	30.699	602.958
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	2 a 10	121.697	145.483	(1.133)	-	(146.364)	(9.395)	110.288
Outros intangíveis	-	5.553.984	228.547	(19.637)	-	(168.731)	286.042	5.883.023
Total custo		5.553.984	228.547	(19.637)	2.818	(168.731)	286.042	5.883.023
Valor da amortização:								
Software	-	(483.666)	(169.174)	6.817	-	270	(3.594)	(649.347)
Marcas e patentes	-	(37.898)	(4.330)	-	-	154	(2.034)	(44.108)
Fundo de Comércio	-	(2.835)	-	-	-	7.336	(6.698)	(2.197)
Relacionamento com clientes varejistas	-	(1.149)	(194)	-	-	(596)	(1.939)	(2.839)
Relacionamento com franqueados e subfranqueados	-	(55.508)	(43.150)	-	-	371	2.515	(95.772)
Tecnologia desenvolvida	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros intangíveis	-	(22.383)	(1.601)	585	-	261	9.979	(13.159)
Total amortização acumulada		(603.439)	(218.449)	7.402	-	8.392	(428)	(806.522)
Total líquido		4.950.545	10.098	(12.235)	2.818	(160.339)	285.614	5.076.501

Vida útil em anos	Consolidado							
	2018	Adições	Baixas	Reversão (provisão) de impairment	Transferências	Varição cambial	2019	
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	1.089.900	83.064	(546)	-	118.442	22.230	1.313.090
Marcas e patentes (Vida útil definida)	24 a 25	111.801	-	-	-	5.158	116.805	232.490
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.040.067	-	-	-	131.518	2.171.585	202.163
Goodwill Emeis Brazil Pty Ltd. (a)	-	96.867	-	-	-	3.370	100.237	142.090
Goodwill The Body Shop (b)	-	1.348.670	-	-	-	85.699	1.434.369	142.090
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	1.456	-	-	-	-	1.456	1.456
Relacionamento com clientes varejistas	10	1.740	-	-	(101.001)	16.492	17.801	17.801
Fundo de Comércio (Vida útil indefinida) (c)	-	102.310	-	-	-	(39.283)	24	12.447
Fundo de Comércio (Vida útil definida) (d)	3 a 18	48.888	-	-	-	(371)	30.699	602.958
Relacionamento com franqueados e subfranqueados (e)	14 a 15	590.588	-	(17.958)	-	(371)	30.699	602.958
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	2 a 10	121.697	145.483	(1.133)	-	(146.364)	(9.395)	110.288
Outros intangíveis	-	5.553.984	228.547	(19.637)	-	(168.731)	286.042	5.883.023

Vida útil em anos	Consolidado							
	2018	Adições	Baixas	Reversão (provisão) de impairment	Transferências	Varição cambial	2019	
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	1.089.900	83.064	(546)	-	118.442	22.230	1.313.090
Marcas e patentes (Vida útil definida)	24 a 25	111.801	-	-	-	5.158	116.805	232.490
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.040.067	-	-	-	131.518	2.171.585	202.163
Goodwill Emeis Brazil Pty Ltd. (a)	-	96.867	-	-	-	3.370	100.237	142.090
Goodwill The Body Shop (b)	-	1.348.670	-	-	-	85.699	1.434.369	142.090
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	1.456	-	-	-	-	1.456	1.456
Relacionamento com clientes varejistas	10	1.740	-	-	(101.001)	16.492	17.801	17.801
Fundo de Comércio (Vida útil indefinida) (c)	-	102.310	-	-	-	(39.283)	24	12.447
Fundo de Comércio (Vida útil definida) (d)	3 a 18	48.888	-	-	-	(371)	30.699	602.958
Relacionamento com franqueados e subfranqueados (e)	14 a 15	590.588	-	(17.958)	-	(371)	30.699	602.958
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	2 a 10	121.697	145.483	(1.133)	-	(146.364)	(9.395)	110.288
Outros intangíveis	-	5.553.984	228.547	(19.637)	-	(168.731)	286.042	5.883.023

Vida útil em anos	Consolidado							
	2018	Adições	Baixas	Reversão (provisão) de impairment	Transferências	Varição cambial	2019	
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	1.089.900	83.064	(546)	-	118.442	22.230	1.313.090
Marcas e patentes (Vida útil definida)	24 a 25	111.801	-	-	-	5.158	116.805	232.490
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.040.067	-	-	-	131.518	2.171.585	202.163
Goodwill Emeis Brazil Pty Ltd. (a)	-	96.867	-	-	-	3.370	100.237	142.090
Goodwill The Body Shop (b)	-	1.348.670	-	-	-	85.699	1.434.369	142.090
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	1.456	-	-	-	-	1.456	1.456
Relacionamento com clientes varejistas	10	1.740	-	-	(101.001)	16.492	17.801	17.801
Fundo de Comércio (Vida útil indefinida) (c)	-	102.310	-	-	-	(39.283)	24	12.447
Fundo de Comércio (Vida útil definida) (d)	3 a 18	48.888	-	-	-	(371)	30.699	602.958
Relacionamento com franqueados e subfranqueados (e)	14 a 15	590.588	-	(17.958)	-	(371)	30.699	602.958
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	2 a 10	121.697	145.483	(1.133)	-	(146.364)	(9.395)	110.288
Outros intangíveis	-	5.553.984	228.547	(19.637)	-	(168.731)	286.042	5.883.023

2. Planos da Avon Products Inc. **Planos de remuneração baseados em ações**

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

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

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

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

Stock Options

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

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

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

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

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

2.3 Planos de benefícios a empregados

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

Planos de contribuição definida

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

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

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

Planos de benefício definido e pós-aposentadoria

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

O passivo atuarial para o plano de benefício 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 por 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 contribuíam 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 contribuíam 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.

Com o auxílio de nossos especialistas em segurança da informação, atualizamos nosso entendimento e avaliação do ambiente de TI, incluindo a natureza e impacto do incidente sobre a estratégia planejada de auditoria, bem como os controles automatizados e dependentes de TI associados aos sistemas aplicativos relevantes para a elaboração das demonstrações financeiras. Os procedimentos executados envolveram a combinação de testes de controles relevantes, bem como a execução de testes relacionados com gestão de incidentes de segurança da informação e operações automatizadas, com impacto sobre as operações da Avon e suas controladas. Também efetuamos inspeção de uma amostra dos pagamentos realizados a fornecedores buscando identificar potenciais pagamentos não autorizados, além de avaliação de mudanças não autorizadas realizadas na base de dados de fornecedores a partir de critérios específicos. Como resultado da aplicação de nossos procedimentos de auditoria, entendemos que a remediação implementada e as divulgações efetuadas pela Companhia sobre o tema são consistentes com os dados e informações obtidos.

Incidente cibernético - Nota 6.4

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

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

Com o auxílio de nossos especialistas em segurança da informação, atualizamos nosso entendimento e avaliação do ambiente de TI, incluindo a natureza e impacto do incidente sobre a estratégia planejada de auditoria, bem como os controles automatizados e dependentes de TI associados aos sistemas aplicativos relevantes para a elaboração das demonstrações financeiras. Os procedimentos executados envolveram a combinação de testes de controles relevantes, bem como a execução de testes relacionados com gestão de incidentes de segurança da informação e operações automatizadas, com impacto sobre as operações da Avon e suas controladas. Também efetuamos inspeção de uma amostra dos pagamentos realizados a fornecedores buscando identificar potenciais pagamentos não autorizados, além de avaliação de mudanças não autorizadas realizadas na base de dados de fornecedores a partir de critérios específicos. Como resultado da aplicação de nossos procedimentos de auditoria, entendemos que a remediação implementada e as divulgações efetuadas pela Companhia sobre o tema são consistentes com os dados e informações obtidos.

Outros assuntos

Demonstrações do Valor Adicionado

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

Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior

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

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

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

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

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

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

Na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Companhia ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

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

Responsabilidade do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

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

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

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

São Paulo, 4 de março de 2021

Leandro Mauro Ardito
Contador CRC ISPI188307/O-0

Composição do Conselho de Administração

Antonio Luiz da Cunha Seabra
Guilherme Peirão Leal
Pedro Luiz Barreiros Passos
Copresidentes

Andrew George McMaster Jr.
Carla Schmitzberger
Fábio Colletti Barbosa
Gilberto Mifano

Ian Martin Bickley
Jessica DiLullo Herrin
Nancy Killefer
W. Don Cornwell
Conselheiros

José Antonio de Almeida Filippio, Diretor Financeiro
Itamar Gaino Filho, Diretor Jurídico e de Compliance
Joselema Peressinato Romero, Diretora Global de Operações e Compras
João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira, Diretor Executivo para a América Latina
Moacir Salzstein, Diretor de Governança Corporativa
Viviane Behar de Castro, Diretora de Relações com Investidores

Responsável técnico
Felipe C. Rodriguez
CRC RJ-097455/O

natura & co