

Relatório de Administração 2021

Mensagem do Conselho de Administração

A força do coletivo

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

O prolongamento da pandemia em 2021 e a entrada em 2022 com conflitos bélicos ampliaram o período de incertezas que o mundo atravessa. Se, de um lado, fomos capazes, à luz da ciência, de enfrentar o coronavírus com vacinação mundo afora, de outro, vimos a retomada da violência no lugar do diálogo.

Em um momento em que vemos a volta da sombra da guerra, oferecemos nossa solidariedade às vítimas da violência e reiteramos nossa profunda convicção de que o diálogo é sempre o melhor caminho para qualquer composição. Entendimento forjado em armas é condenável e precário. A história é farta em exemplos. Em todo o mundo, a polarização também dificultou o estabelecimento de relações construtivas entre diferentes esferas da sociedade para o enfrentamento dos maiores e mais urgentes desafios de nosso tempo. Além da guerra em curso, as desigualdades seguem crescentes, a crise climática se aprofunda e a perda da biodiversidade no planeta beira escalas próximas do irreversível.

Reafirmamos em Natura &Co nossa crença na força do coletivo. Uma crença vivida ao longo do ano pelas nossas empresas, pela combinação de nossos

quatro negócios e pelos membros de nossa rede, formada por nossos colaboradores, consultoras e representantes, fornecedores, comunidades e clientes. Perante um ano especialmente duro, consolidamos a primeira etapa de integração dos nossos negócios. As dificuldades apontaram caminhos, e o foco agora se volta para o aperfeiçoamento da execução em nossas operações. Nossa ambição estratégica mostrou-se sólida e nossa visão de longo prazo vem sendo implementada com transformações fundamentais para o futuro de nosso grupo avançar, agora nesse cenário ainda mais incerto.

As dificuldades que temos vivido revelaram um impacto até então pouco reconhecido: além das perdas irreparáveis causadas pela pandemia e pela guerra, o ânimo e a saúde mental das pessoas estão também profundamente afetados. Agimos, portanto, para cuidar

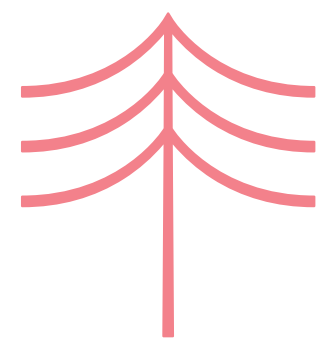
das pessoas. Com a força do coletivo, atuamos em defesa da vida ao destinar recursos para os sistemas públicos de saúde, em diálogo transparente com governos, instituições e sociedade nas diferentes geografias em que operamos. Estamos seguindo o mesmo caminho diante do conflito atual, apoiando seus refugiados e realizando doações para aplacar as muitas necessidades dos que estão na zona de guerra.

Diante das mudanças climáticas que nos ameaçam com impactos ainda mais devastadores do que os enfrentados ao longo da pandemia, em novembro de 2021 participamos ativamente da COP26, em Glasgow. Nosso grupo defendeu um amplo esforço global pelo estabelecimento de metas ambiciosas para a descarbonização da economia, conforme preconizou o Acordo do Clima. Manter a Amazônia viva é condição sem a qual não conseguiremos atingir as metas climáticas. Para isso, além de nos empenharmos em construir esforços coletivos para reverter o desmatamento na região até 2025, priorizamos a urgente necessidade de desenvolvimento e aplicação de soluções baseadas na natureza, que promovam a regeneração de áreas de alto potencial de remoção de carbono da atmosfera.

"Determinação e perseverança movem o mundo", disse a doutora Sarah Gilbert, cientista britânica que desenvolveu a vacina Oxford/AstraZeneca contra a Covid-19, salvando a vida de milhões de pessoas. Concordamos. Com esses mesmos sentimentos, caminharemos em 2022, construindo um grupo que acredita em seu Compromisso com a Vida, na beleza e na força do coletivo, na capacidade que a ciência e a paz nos trazem para construir um mundo melhor.

"A verdade profunda é: você não pode ser humano por conta própria, você é humano por meio das relações. Você se torna humano."

Desmond Tutu



Mensagem dos CEOs

Construindo nosso futuro juntos

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

Ao longo de 2021, continuamos a cuidar das pessoas e a dar apoio à nossa rede no enfrentamento da pandemia. Agora, enquanto assistíamos aos efeitos positivos da cooperação global em prol do combate à Covid-19, o mundo está mais uma vez sob a sombra da guerra. Em meio aos seus efeitos devastadores, nós nos comprometemos a cuidar das nossas pessoas e a ajudar os afetados pelo conflito com nossos melhores esforços, reunindo forças na esperança de que a paz prevaleça.

Para um grupo que crê profundamente no poder das relações, tem sido desafiador, em alguns momentos, evoluir nossa cultura e construir conexões. Inovamos coletivamente, trabalhando duro para unir nossos times (mesmo que virtualmente) e para garantir que nossas lojas físicas e nossas consultoras e representantes tivessem as ferramentas necessárias para manter seus negócios funcionando, de maneira a superar os limites que se impuseram às interações presenciais. Da digitalização do modelo de venda por relações à customização das experiências on-line, estamos começando a colher os frutos de nossos investimentos. Nossa expecta-

tativa é que 2022 nos permita combinar melhor as experiências presenciais e digitais, de modo que elas proporcionem interações ricas "em pessoa". Temos a oportunidade de ajudar a reconstruir o mundo, tornando-o um lugar melhor para se viver e fazer negócios.

É motivo de orgulho para nós que a beleza de nossa coletividade tenha se manifestado de tantas maneiras ao longo de 2021. Isso nos ajudou a avançar em nossas prioridades estratégicas e a espalhar impacto positivo para o mundo e para as pessoas. Por exemplo, ao longo de sua jornada de transformação, a Avon aprendeu com a Natura como desenvolver um modelo comercial mais competitivo para suas representantes. Em paralelo, a Avon está contribuindo para uma economia significativa de custos na The Body Shop, com a produção anual de 100 milhões de unidades das icônicas manteigas corporais da marca. Já a Aēsop, com a força que tem na região asiática, está compartilhando aprendizados com a The Body Shop para a entrada da marca na China, prevista para 2022. Ao mesmo tempo, a Aēsop está evoluindo no caminho da circularidade, ao criar, por exemplo,

uma estação de refilagem de embalagens nas lojas, a partir das lições compartilhadas pela The Body Shop.

Juntos, celebramos o lançamento de vários produtos fantásticos em 2021. Embora seja uma tarefa difícil listar os favoritos, nossos destaques incluem a revolucionária linha de cuidados com a pele Renew Power Serum, da Avon, com o premiado e patenteado Protinol, que age na pele em apenas sete dias; Natura lançou e aprimorou toda a linha Ekos, com novas fórmulas veganas, agora três vezes mais potentes, e incorporou um novo bioingrediente da Floresta Amazônica, o tukumã; a The Body Shop reinventou sua tradicional linha de manteigas corporais, reformulada, certificada pela Vegan Society e com embalagens totalmente recicláveis; e a Aēsop lançou sua extraordinária linha de fragrâncias Othertopias, com três aromas únicos e complexos.

A Covid-19 aprofundou as desigualdades em todo o mundo, particularmente nos países mais pobres, o que nos convida a continuar a lutar por um futuro melhor para todos, sem exceção. Como grupo, nosso objetivo será sempre o

de criar produtos incríveis e financeiramente bem-sucedidos, ao mesmo tempo que apoiamos e honramos o progresso ambiental e social de que precisamos para criar um mundo mais justo e sustentável.

A beleza dessa coletividade também se evidencia em nossa jornada para alcançar as metas do Compromisso com a Vida, nossa Visão de Sustentabilidade para 2030. O ano de 2021 marcou o estabelecimento da linha de base de emissões de carbono para todos os quatro negócios, passo fundamental para monitorarmos nossa trajetória conjunta rumo ao "Net Zero" (ou seja, zerar as emissões líquidas de gases de efeito estufa). Durante a COP26, em Glasgow, nossas quatro marcas se uniram para vocalizar a poderosa mensagem de Natura &Co: garantir o Net Zero e um futuro positivo no que diz respeito à natureza. Estamos confiantes de que nosso alcance geográfico, hoje em todos os continentes, nos ajudará a impulsionar a mudança necessária para estabilizar o planeta e para contribuir com os esforços rumo a um mundo Net Zero até 2050.

Como grupo, valorizamos a beleza e as relações, e essas dimensões fundamentais da vida precisam de paz para florescer. À medida que vemos a violência e o conflito trazerem sofrimento às pessoas ao nosso redor, estamos mobilizando todos os esforços possíveis para impulsionar mudanças, superar esse momento terrível e buscar uma solução pacífica.



Quem *somos*

Natura &Co

Somos um grupo global guiado por propósito e composto por quatro marcas icônicas de beleza. Acreditamos em desafiar o status quo para promover real impacto econômico, social e ambiental positivo. Cremos na cooperação, na cocriação e na colaboração. Temos orgulho de ser a maior Empresa B do mundo. Somos Avon, Natura, The Body Shop e Aesop.

Avon

Fundada em 1886, a Avon conecta pessoas em mais de 75 países, usando o poder da beleza para transformar a vida das mulheres para melhor. Mais de 6 milhões de representantes em todo o mundo vendem seus produtos icônicos, construindo seus próprios negócios de beleza. A Avon acredita que um mundo melhor para as mulheres é um mundo melhor para todos e está comprometida com a defesa da equidade de gênero, posicionando-se sobre questões que importam e gerando mudanças positivas. Por meio da Fundação Avon, a empresa doou mais de US\$ 1,1 bilhão a iniciativas de combate à violência de gênero e ao câncer de mama.

Natura

Fundada em 1969, a Natura é uma multinacional brasileira do setor de cosméticos e higiene pessoal, líder no segmento de venda direta no Brasil, reconhecida por proteger a sociobiodiversidade amazônica por meio de seu modelo de negócios sustentável. Seus produtos são livres de testes em animais e suas fórmulas são 90% veganas. Com 7.000 colaboradores e 2 milhões de consultoras de beleza na América Latina, a Natura atua em 11 países. Em 2014, foi a primeira companhia de capital aberto a se tornar uma Empresa B, e sua terceira certificação foi obtida em 2020. A linha Ekos, uma das mais icônicas da marca, é certificada pela União para o BioComércio Ético (UEBT).

The Body Shop

Fundada em 1976, a The Body Shop tornou-se uma B Corp™ em 2019. A The Body Shop busca gerar mudanças positivas para o mundo ao oferecer produtos de alta qualidade, inspirados na natureza e produzidos de forma ética e sustentável, por meio dos quais a marca manifesta seu ativismo por justiça social e ambiental em todo o mundo. Pioneira na crença de que os negócios podem ser uma força para o bem, a marca mantém essa premissa como guia. Hoje um negócio omnicanal, a The Body Shop conta com cerca de 2.500 lojas (próprias e franqueadas) em mais de 80 países; o The Body Shop at Home, canal de venda direta, no Reino Unido, Estados Unidos e Austrália; e o e-commerce, presente em quase 60 mercados.

Aesop

Desde que foi criada, em 1987, em Melbourne, na Austrália, a Aesop já se expandiu para 27 mercados mundo afora, e cada uma de suas 247 lojas tem design único. Ela é conhecida por criar produtos com extrema atenção aos detalhes, explorando de maneira única a interseção entre botânica e ciência para criar formulações sensoriais e altamente eficazes para pele, corpo, cabelo, fragrância e casa. A Aesop tornou-se uma B Corp em 2020.

Desempenho em 2021

À medida que o mundo entrava no segundo ano da pandemia de Covid-19, 2021 continuou a nos testar de maneiras inesperadas. Mas, com resiliência, determinação, compaixão e empatia, alcançamos um desempenho saudável e seguimos rumo a atingir nosso objetivo de construir um grupo global, multimarca e omnicanal, orientado por propósito, de modo a criar valor para todos.

Em meio a um cenário inesperado que está afetando a maioria das empresas e das economias em todo o mundo, nosso progresso foi conquistado sob inflação crescente, interrupção de cadeias de suprimentos e, em algumas economias em desenvolvimento e emergentes, uma diminuição da renda da população.

Com foco no controle de custos e na contínua evolução dos negócios, Natura &Co registrou um crescimento de 8,8% na receita líquida, chegando a R\$ 40,2 bilhões, e lucro líquido de R\$ 1 bilhão, revertendo um prejuízo de R\$ 650,2 milhões no ano de 2020. Ao mesmo tempo, terminamos o ano com uma forte posição de caixa, de R\$ 6 bilhões. O EBITDA reportado foi de R\$ 3,9 bilhões, enquanto o EBITDA ajustado¹ foi de R\$ 4,1 bilhões, com margem de 10,3%. No ano, as sinergias totais alcançaram US\$ 197 milhões, próximo a 50% do total planejado, superando o *guidance* de 40% de economias recorrentes em 2021, e estamos prontos para atingir nossa meta até o final de 2022. Estamos confiantes em continuar a construir valor de longo prazo para os acionistas e demais públicos, enquanto seguimos comprometidos com um futuro guiado por propósitos.

Aqui estão alguns destaques das nossas quatro Unidades de Negócio:

- A receita de Natura &Co América Latina cresceu 6,3%² em relação a 2020, com forte contribuição da América Hispânica. A marca Natura seguiu sua expansão, particularmente nos países hispânicos, onde ganhou participação de mercado em todas as geografias em que atua.
- Na Avon Internacional, o ano de 2021 foi marcado por transformações nos fundamentos do negócio. Eliminamos complexidades do modelo operacional, ao mesmo tempo que fizemos evoluções muito necessárias no modelo de negócio. Mesmo assim, a marca Avon (combinando Internacional e América Latina) registrou a melhor tendência de receita dos últimos três anos, reforçando a confiança no seu plano de *turnaround*.
- A The Body Shop demonstrou sua capacidade de adaptação, por meio de uma oferta cada vez mais multicanal. Com apelo cada vez maior entre os consumidores, a marca alcançou crescimento de 0,7%², apesar dos impactos da Covid-19 e da desaceleração no quarto trimestre, com os efeitos da variante Ômicron sobre o varejo.
- Em 2021, a Aesop seguiu com seu crescimento acelerado de dois dígitos, que atingiu 25,1%², com destaque para a Ásia e as Américas, que tiveram crescimento de dois dígitos e mais do que compensaram o crescimento de um dígito na Europa e na Austrália e Nova Zelândia. No fim do ano, a Aesop chegou a 269 lojas exclusivas, 22 a mais do que ao final de 2020.

Estratégia

Ao longo de 2021, aumentamos nosso foco na entrega de sinergias e ganhos de eficiência no processo de integração da Avon na América Latina, acelerado pela transformação da Avon em todo o mundo. Investimos ainda mais para impulsionar esse crescimento, a exemplo da digitalização de nossos negócios.

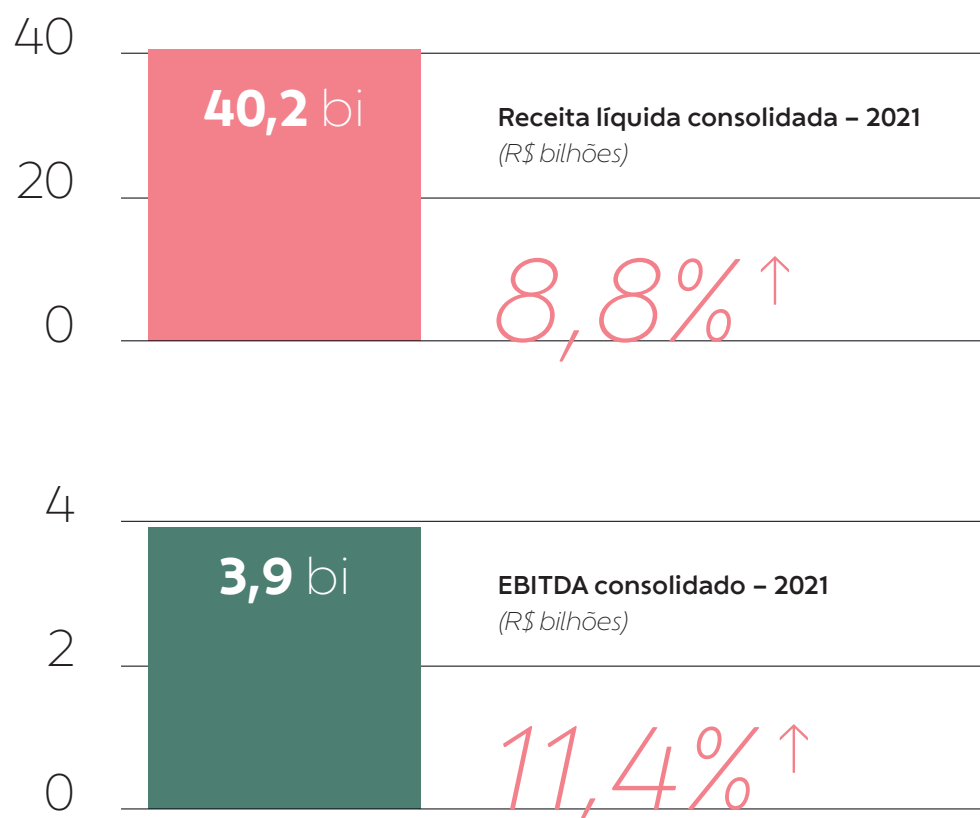
O plano de Natura &Co de estabelecer uma fortaleza regional na América Latina continua nos trilhos. Aprendemos com a Natura importantes lições que nos ajudaram a construir um novo modelo comercial adaptado para a Avon no Brasil, que agora está sendo implementado no Equador, na Colômbia e na América Central. A Natura também foi apontada como a marca mais amada da América Latina em 2021 pela Talkwalker/Interbrand. Além dessa região, o modelo adaptado foi implementado com sucesso em nove outros importantes mercados, após pilotos na África do Sul e nos países nórdicos.

As vendas habilitadas digitalmente agora respondem por 50% das receitas totais de Natura &Co, graças ao enorme foco que demos à digitalização ao longo de 2020 e de 2021. A Natura está liderando o caminho do *social selling* no grupo, reinventando o tradicional modelo de venda direta para o mundo de hoje e para as novas gerações. O ano foi marcado pelo lançamento do aplicativo

Avon ON em 51 mercados, permitindo que as representantes acessem conteúdo atualizado da marca, além de ajudá-las a gerenciar e promover seus negócios com eficiência.

Enquanto isso, à medida que ganhamos impulso na frente de inovação, continuamos avançando em direção a um sólido *pipeline* de produtos de alto desempenho, que adotam a circularidade e soluções regenerativas. Considerando nossa estratégia regional, fizemos progressos cruciais em nosso planejamento de entrada na China, com planos de lançamento da Aesop para o segundo semestre de 2022, a ser seguida pela The Body Shop. Também enxergamos grandes oportunidades na América Hispânica, com possibilidades de *cross-selling* e *upselling* entre Natura e Avon.

Estamos confiantes em nossa previsão de crescimento de um dígito alto na receita, superando o mercado global de Cosméticos, Fragrâncias e Artigos de Higiene Pessoal, e esperamos ver uma progressão contínua da margem EBITDA ao longo do tempo, atingindo dois dígitos (*mid-teens*) até 2024, considerando todo o grupo. Nossas sinergias estratégicas planejadas seguem em ritmo acelerado, ajudando a compensar os impactos de imprevistos no ambiente global, especialmente desafiador no que diz respeito ao recente conflito na Ucrânia.



1. Exclui efeitos que não são considerados usuais, recorrentes ou comparáveis entre os períodos em análise.
2. Em moeda constante.



Desempenho socioambiental



O ano de 2021 marcou o primeiro aniversário de nossa Visão de Sustentabilidade 2030, nosso Compromisso com a Vida, que estabelece uma série de metas e ações para enfrentar alguns dos problemas mais urgentes do mundo. No ano, alcançamos um marco importante, ao definir a linha de base para as emissões de carbono de todas nossas quatro empresas, um avanço significativo que permitirá ao grupo definir um caminho claro em direção a um futuro Net Zero. Nosso trabalho na Amazônia continua em ritmo acelerado. Em 2021, a Natura manteve relacionamento com 40 comunidades e mais de 8.155 famílias, já superando nossa meta para 2030. Para conscientizar sobre a situação da floresta, Natura &Co lançou o PlenaMata, por meio de uma parceria com o MapBiomias e o InfoAmazônia, plataforma que fornece informações confiáveis, em tempo real, sobre o desmatamento na Amazônia.

No segundo trimestre de 2021, Natura &Co concluiu a maior emissão de títulos vinculados à sustentabilidade já realizada na América Latina, um marco para o grupo. A emissão foi realizada por sua controlada, Natura Cosméticos S.A. ("Natura"), tendo a Natura &Co Holding S.A. como garantidora.

Coletivamente, nossas quatro unidades de negócios investiram US\$ 59 milhões em projetos voltados à justiça social e ambiental, incluindo a conscientização sobre o câncer de mama, o enfrentamento à pandemia e o combate à violência doméstica. As marcas embarcaram em inúmeras campanhas, mas alguns momentos merecem destaque.

Como reforço de seu compromisso global para valorizar comunidades por meio da literatura, a Aesop comemorou o mês do orgulho LGBTQIA+ apresentando uma biblioteca queer temporária em três de suas lojas: Aesop Bleeker Street (Nova York), Aesop West 3rd Street (Los Angeles) e Aesop Queen Street West (Toronto). Para dar aos autores selecionados o destaque que merecem, todas as prateleiras foram esvaziadas de produtos Aesop e preenchidas com obras literárias que elevam as vozes e histórias de indivíduos LGBTQIA+ de todo o mundo. Todas as pessoas que visitaram a loja naquele dia receberam um livro de cortesia.

A The Body Shop tem suas raízes no ativismo, buscando incansavelmente a justiça social e ambiental. No Reino Unido, esteve envolvida no programa Kill the Bill, que trabalha para proteger o direito a protestos pacíficos, parte importante da expressão da democracia, que corria o risco de ser banido por uma nova legislação. A The Body Shop

fez uma petição à Câmara dos Lordes – a câmara alta do Parlamento britânico – e participou na bem-sucedida rejeição da proposta de lei, enviada de volta à Câmara dos Comuns para emendas. Em outubro de 2021, no Mês de Conscientização do Câncer de Mama, a Avon lançou seu Boob Portal, um recurso significativo para informar sobre a saúde da mama e educar as pessoas sobre como agir. O portal inclui uma coleção de histórias da vida real, bem como orientações essenciais sobre a saúde da mama e a importância de fazer exames.

Diante dos desafios contínuos da pandemia e de fechamentos prolongados das escolas, o Instituto Natura continuou a se empenhar para que crianças e jovens pudessem ter acesso a ensino de qualidade na América Latina. O Instituto priorizou o apoio à reabertura de escolas públicas e à melhora do aprendizado dos estudantes; no Brasil, aumentou o número de alunos atendidos de 1,3 milhão para 2,3 milhões, em 20 estados. Ele também reforçou sua atuação na Argentina, Chile e México e iniciou o trabalho para lançar sedes independentes na Colômbia e no Peru. Financiado com recursos obtidos a partir das vendas da linha Crer Para Ver, da Natura, o Instituto tem como um de seus compromissos aumentar o número de escolas públicas com ensino médio integral, que em 2021 aumentaram em 692, chegando a 3.431 no Brasil.

Nossa atuação frente à pandemia de Covid-19 continuou com foco no cuidado com as pessoas. Ao longo do ano, Natura &Co doou R\$ 4 milhões ao Conectar (Consórcio Nacional de Vacinas dos Municípios do Brasil) para compra de equipamentos hospitalares e vacinas; uniu forças com 11 empresas para doar mais de 5.000 concentradores de oxigênio ao Sistema Único de Saúde, para ajudar a cuidar de pacientes com Covid-19; e, junto com 20 empresas e organizações civis, fizemos uma parceria com a UniãoBR para comprar 16 plantas de oxigênio para hospitais públicos em 15 cidades amazônicas.

Começamos o ano de 2022 colocando em prática nosso Compromisso com a Vida, manifestando nossa solidariedade com as vítimas e refugiados do conflito na Ucrânia. Além de garantir a segurança e bem-estar das nossas equipes, nós doamos aproximadamente R\$ 3 milhões para organizações não governamentais que estão atuando na região, principalmente a Cruz Vermelha, e também estamos doando produtos para refugiados. Continuaremos avaliando o cenário e oferecendo apoio para fortalecer a agenda multilateral, que visa trazer a paz de volta a todos.

Governança

O Conselho de Administração de Natura &Co passou a ser composto por 13 membros (eram 12 até abril de 2021), altamente experientes, sendo três do grupo de controle. São nove homens e quatro mulheres, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição. De acordo com a recomendação do Código Brasileiro de Governança Corporativa, que orienta que pelo menos um terço dos conselheiros deva ser independente, nove dos 13 conselheiros estão nessa condição (representando 69,23% do total). O Conselho é copresidido pelos três fundadores da Natura, Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, com o apoio do presidente executivo do Conselho e CEO do grupo, Roberto Marques, que também lidera o Comitê Operacional do Grupo. Eleita como nova conselheira em abril de 2021, Georgia Melenikiotou traz sua vasta experiência internacional em beleza, negócios complexos, digitalização, mercados asiáticos e *brand equity* para Natura &Co. Ao longo de 2021, o Conselho de Administração se reuniu nove vezes para discutir temas estratégicos críticos.

Para garantir seu melhor desempenho, nosso Conselho de Administração conta com cinco comitês de apoio (Estratégico; Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; Operacional do Grupo; Governança Corporativa; Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças). Em 2021, foram formados três subcomitês, além do Subcomitê de Finanças existente, para atender a demandas específicas (Ásia, Auditoria Interna e Segurança da Informação).

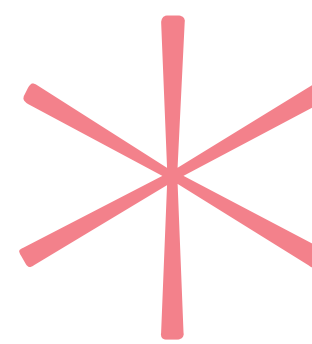
No ano, o Comitê Estratégico focou-se em planejamento estratégico, digital, expansão na Ásia e fusões e aquisições, ao longo de cinco reuniões. O Comitê de Pessoas se reuniu seis vezes para discutir sucessão, cultura, remuneração, diversidade e inclusão e organização. Nove reuniões, incluindo uma extraordinária, foram realizadas pelo Comitê de Auditoria. Os principais temas incluíram risco e controle, auditorias internas e externas, ética e *compliance*, estruturação de operações financeiras e estrutura de capital. Ao longo do ano, os cinco membros do Comitê de Governança fizeram autoavaliação, acompanhamento de reuniões do Conselho e atualizações sobre demandas de governança.

O Comitê Operacional do Grupo (GOC) é o comitê executivo do grupo, supervisionando cada unidade

de negócios de Natura &Co e identificando sinergias e oportunidades entre elas. É composto pelo CEO do grupo, os CEOs das quatro unidades de negócios, os líderes de funções-chave da companhia (Operações e Logística, Finanças, Recursos Humanos e Jurídico), a Chefe de Gabinete e a Líder de Crescimento Sustentável, que supervisiona as estratégias de sustentabilidade, marcas e inovação. Em 2021, o comitê realizou seis reuniões de dois dias para garantir processos robustos e enxutos para Natura &Co. Além disso, importantes mudanças ocorreram no GOC ao longo do ano:

- Guilherme Castellan ingressou em Natura &Co como novo Líder Financeiro, assumindo também a responsabilidade por Fusões e Aquisições (M&A).
- A agenda de transformação do grupo está agora sob a liderança de Kay Nemoto, Chefe de Gabinete, após a saída de Robert Chatwin.
- O papel de Sílvia Lagnado como Líder de Crescimento Sustentável agora inclui a agenda de Estratégia.
- Paula Fallowfield, Líder de Recursos Humanos do grupo, assumiu as pautas de Comunicação Interna e Direitos Humanos.

O GOC conta com três elementos centrais para orientar Natura &Co em direção às melhores práticas e novas oportunidades: 1. **Hubs do grupo**, que consistem em equipes ou indivíduos que prestam serviços funcionais a todas as unidades de negócios, capturando economias de escala (Jurídico e Compliance, por exemplo). 2. **Redes de Excelência (NEx, na sigla em inglês)**, que são equipes que ultrapassam limites, definindo indicadores em áreas de importância estratégica chave (como Transformação Digital e Sustentabilidade). 3. **Comunidades Virtuais**, nas quais grupos de interesse são incentivados a compartilhar conhecimento e experiência em tópicos específicos (Medidas de Segurança contra a Covid-19, Assuntos Regulatórios da China etc.).



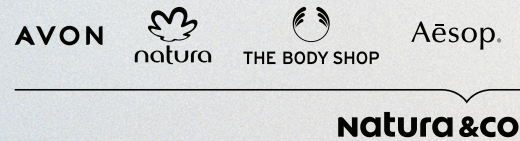
Aderência à Câmara de Arbitragem do Mercado

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 2021, foram contratados serviços de consultoria que totalizaram R\$ 1,5 milhão e representaram 1,9% 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.





natura & co

Demonstrações contábeis

Natura &Co Holding S.A.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021 E DE 2020

(Em milhares de reais - R\$)

Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
ATIVOS CIRCULANTES				
Caixa e equivalentes de caixa	7	4.289	505.699	4.007.257
Títulos e valores mobiliários	8	228.694	340.999	1.978.740
Contas a receber de clientes	9	-	-	3.476.359
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	33	190.522	115.952	-
Estoques	10	-	-	5.403.526
Impostos a recuperar	11	56.356	23.637	1.029.625
Imposto de renda e contribuição social		61.712	-	508.130
Instrumentos financeiros derivativos		-	-	81.159
Outros ativos circulantes	15	6.397	1.979	912.160
		547.970	988.266	17.396.956
		-	-	181.279
		547.970	988.266	17.449.877
ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA				
Total dos ativos circulantes				
NÃO CIRCULANTES				
Impostos a recuperar	11	-	-	1.349.624
Imposto de renda e contribuição social				84.729
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	-	-	2.954.074
Depósitos judiciais	13	13	-	585.284
Instrumentos financeiros derivativos				893.970
Títulos e valores mobiliários	8	-	-	36.921
Outros ativos não circulantes	15	848	148	1.763.051
Total dos ativos não circulantes		861	148	7.667.653
Investimentos	16	28.281.178	26.944.279	-
Imobilizado	17	-	-	5.377.408
Intangível	18	1.132	-	26.857.583
Direito de uso	19	-	-	3.095.969
Total dos ativos não circulantes		28.283.171	26.944.427	42.998.613
TOTAL DOS ATIVOS		28.831.141	27.932.693	60.448.490

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021 E DE 2020

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

Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
RECEITA LÍQUIDA	27	-	-	40.164.687
Custo dos produtos vendidos	28	-	-	(14.011.525)
LUCRO BRUTO (DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS				26.153.162
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	28	-	-	(16.999.225)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	28	(201.549)	(92.301)	(6.958.866)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	9	-	-	(837.822)
Resultado de equivalência patrimonial	31	1.174.834	(392.779)	-
Outras despesas operacionais, líquidas	16	-	-	(239.019)
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO				789.597
Receitas financeiras	30	33.686	191.579	4.738.391
Despesas financeiras	30	(20.730)	(185.658)	(5.033.540)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL				91.253
Imposto de renda e contribuição social	12	61.719	-	1.047.986
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS				1.139.239
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS				
PREJUÍZO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS				
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO ATRIBUÍVEL A				
Acionistas da Companhia	10, 17, 18 e 19	-	-	(98.550)
Não controladores	24	-	-	(143.112)
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$				
Básico	32	0,7610	(0,5220)	0,7610
Diluído	32	0,7503	(0,5220)	0,7503

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTE PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021 E DE 2020

(Em milhares de reais - R\$)

Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO	1,047.960	(650.196)	1,040.689	(663.678)
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do período em períodos subsequentes:				
Conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	16	(124.055)	3.703.073	(118.410)
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	16	(14.736)	32.160	(14.736)
(Perda) ganho em operações de hedge de fluxo de caixa	5,3	(89)	-	(210.150)
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	12	30	-	72.939
Equivalência sobre (perda) ganho em operações de hedge de fluxo de caixa	5,3	(210.061)	178.006	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	12	72.909	(61.658)	-
Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do período em períodos subsequentes:				
Ganho (Perda) atuarial				(104.650)
Efeitos tributários sobre (perda) ganho atuarial				(106.979)
Equivalência sobre ganho (perda) atuarial		459.875	(104.650)	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de (perda) ganho atuarial		(106.979)	23.694	-
Resultado abrangente para o exercício, líquido dos efeitos tributários		1.124.854	3.120.429	1.123.228
ATRIBUÍVEL A				
Acionistas da Companhia		1.124.854	3.120.429	1.124.854
Não controladores		-	-	(1.626)
		1.124.854	3.120.429	1.123.228

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021 E DE 2020

(Em milhares de reais - R\$)

Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
RECEITAS				
Vendas de mercadorias, produtos e serviços			41.142.868	40.720.551
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	9	-	-	41.403.760
Outras despesas operacionais, líquidas			(21.873)	(324.113)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS				
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados			(15.293.976)	(14.835.671)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros			(7.687.216)	(13.662.728)
VALOR ADICIONADO BRUTO				
Retenções	17, 18 e 19	(300)	(2.791.523)	(2.718.856)
Depreciações e amortizações		(300)	-	(2.718.856)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE				
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA				
Resultado de equivalência patrimonial	16	1.174.834	(392.779)	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	30	33.686	191.579	4.738.391
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR				
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO				
Pessoal e encargos sociais	29	118.881	63.744	7.797.983
Impostos, taxas e contribuições		(61.719)	-	5.504.504
Despesas financeiras e alugueis		20.730	185.657	5.033.540
Prejuízos acumulados		-	(650.196)	(650.196)
Lucros retidos		867.188	-	867.188
Dividendos mínimos obrigatórios propostos		180.772	-	180.772
Participação dos não controladores nos lucros retidos		-	-	(7.271)

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021 E DE 2020

(Em milhares de reais - R\$)

SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019	Nota explicativa	Reservas de capital				Resultado de operações com acionistas não controladores				Reservas de lucros		Ajustes de avaliação patrimonial		Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores		Patrimônio líquido total	
		Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Reserva especial	Capital adicional integralizado	Reservas de lucros fiscais	Retenção de lucros	Lucros (prejuízos) acumulados	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	Não controladores	Patrimônio líquido total	Patrimônio líquido total			
															2021	2020	2021
Prejuízo do exercício		-	-	-	-	-	-	(650.196)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros resultados abrangentes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Absorção de prejuízos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 03 de janeiro de 2020	25,1	3.397.746	-	-	9.877.148	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 30 de junho de 2020	25,1	2.000.000	-	-	1.118	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 27 de julho de 2020		14.723	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 30 de setembro de 2020		18.863	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subscrição de ações através da Reunião do conselho de Administração realizada em 08 de outubro de 2020		5.614.750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperação de ações		-	(54.936)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos na emissão de valores patrimoniais		-	(212.770)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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	25,1	-	-	-	-	163.322	-	-	-	-	-	-	-	-	163.322	-	163.322
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	25,1	59.251	43.269	-	-	(111.281)	-	-	-	3.561	-	-	-	(5.200)	-	(5.200)	
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	-	113.302	-	-	(113.302)	-	-	-	-	-	-	-
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	25,1	-	-	-	-	58.496	-	8.292	-	6.864	-	66.788	-	-	66.788	-	66.788
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020																	
Lucro líquido do exercício		1.124.854	(650.196)	3.120.429	1.123.228	187.402	(92.066)	113.302	6.864	4.585.631	21.155	27.364.327	21.155	27.364.327	27.387.108	27.387.108	
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros resultados abrangentes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperação de ações		-	(54.936)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Absorção de prejuízos	25,4	-	(174.113)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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	25,4	-	-	-	-	275.632	-	(37.977)	-	-	-	-	-	-	237.655	-	237.655
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	25,4	103.684	34.438	-	-	(198.767)	-	31.587	-	-	-	-	-	(29.058)	-	(29.058)	
Reclassificação reserva de subvenção		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos declarados e ainda não distribuídos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constituição de reserva de retenção de lucros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	25,4	-	-	-	-	-	-	870.749	-	(870.749)	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021																	
		28.831.141	27.932.693	60.448.490	60.917.597	187.402	(92.066)	113.302	6.864	4.662.525	21.155	28.545.570	21.155	28.545.570	28.566.725	28.566.725	

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021

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

1. INFORMAÇÕES GERAIS

Natura &Co Holding S.A. ("Natura &Co") foi constituída, em 21 de janeiro de 2019, com o objetivo de participar em outras entidades que desenvolvam suas atividades principais no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal por meio do desenvolvimento de fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos. A Natura &Co e suas controladas são denominadas "Companhia". As marcas sob gestão da Companhia incluem "Natura", "Avon!", "The Body Shop" e "Aesop". Além de utilizar-se dos mercados de varejo, e-commerce, business-to-business (B2B) e franquias como canais de venda de produtos, as suas controladas destacam-se pela atuação do canal de venda direta realizada, principalmente, pelos (as) Consultores (as) das marcas Natura, Avon e The Body Shop.

Após atividades de reestruturações realizadas para o processo de aquisição da Avon Products, Inc. ("Avon"), a qual foi completada em 3 de janeiro de 2020 (Nota 4), a Natura &Co passou a ser a holding do grupo Natura. Adicionalmente, em 06 de janeiro de 2020, a Natura &Co iniciou a negociação de American Depositary Receipts ("ADRs") na Bolsa de Valores de Nova Iorque ("NYSE"), sob o código "NTCO".

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

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as normas da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") e os pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e em conformidade com as *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") emitidas pelo *International Accounting Standards Board* ("IASB"), e pelas disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações. As demonstrações financeiras evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, as quais são consistentes com as utilizadas pela Administração em sua gestão.

As demonstrações financeiras da Companhia foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para publicação em reunião realizada em 7 de março de 2022.

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram preparadas com base no custo histórico, exceto para instrumentos financeiros derivativos, aplicações financeiras e créditos de carbono reconhecidos em outros ativos circulantes e não circulantes que foram mensurados pelo valor justo, e ativos não circulantes mantidos para venda e operações descontinuadas mensurados pelo menor entre o seu valor contábil e o valor justo líquido das despesas de venda. As demonstrações financeiras individuais e consolidadas estão expressas em milhares de Reais ("R\$"), arredondados ao milhar mais próximo, bem como as divulgações de montantes em outras moedas, quando necessário, também foram efetuadas em milhares. Os itens divulgados em outras moedas estão devidamente identificados, quando aplicável.

3. RESUMO DAS PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTÁBEIS

As principais políticas contábeis aplicadas na preparação destas demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, estão definidas a seguir. Essas práticas vêm sendo aplicadas de modo consistente em todos os exercícios apresentados, exceto pelas políticas contábeis adotadas pela primeira vez em 2021, conforme descrito na nota explicativa nº 3.29.

3.1 Classificação circulante versus não circulante

A Companhia apresenta os ativos e passivos no balanço patrimonial com base na classificação circulante e não circulante. Um ativo é classificado como circulante quando (i) deverá ser realizado, ou destina-se a ser vendido ou consumido no ciclo operacional normal; (ii) realizado principalmente para fins de negociação; (iii) espera-se que seja realizado no período de doze meses após o período de relatório; ou (iv) caixa ou equivalente de caixa, a menos que não seja trocado ou usado para liquidar um passivo por pelo menos doze meses após o período de relatório. Todos os demais ativos são classificados como não circulantes.

Um passivo é classificado como circulante quando (i) emitido principalmente com a finalidade de negociação; (ii) é detido principalmente para fins comerciais; (iii) deve ser liquidado em até doze meses após o período do relatório; ou (iv) não há direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por pelo menos doze meses após a data do balanço. A Companhia classifica todos os outros passivos como não circulantes.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são classificados como ativos e passivos não circulantes, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.1.7.

3.2 Conversão de moeda estrangeira

Moeda funcional

Os itens incluídos nas demonstrações financeiras da Companhia e de cada uma das empresas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual cada uma das empresas atua ("moeda funcional"). As demonstrações financeiras são apresentadas na moeda funcional e de apresentação da Companhia, o Real.

3.2.1 Transações e saldos em moeda diferente de sua moeda funcional

As transações em moeda estrangeira, ou seja, qualquer moeda diferente da moeda funcional, são convertidas para a moeda funcional das empresas incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas utilizando as taxas de câmbio em vigor nas datas das transações.

Os saldos das contas de balanço são convertidos pela taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado do exercício, em "receitas financeiras" e "despesas financeiras".

3.2.2 Controladas com moeda funcional diferente

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos das controladas no exterior, cuja moeda funcional não seja o Real, são convertidas para Reais à taxa de câmbio média mensal, que se aproxima da taxa de câmbio vigente na data das correspondentes transações.

O balanço patrimonial é convertido para Reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício. Os efeitos das variações da taxa de câmbio resultantes dessas conversões são apresentados em "outros resultados abrangentes" nas demonstrações do resultado abrangente e no patrimônio líquido.

Este cálculo de conversão é diferente para Natura Cosméticos S.A. - Argentina ("Natura Argentina") e Cosméticos Avon Sociedad Anonima Comercial e Industrial ("Avon Argentina") que se tornou uma economia hiperinflacionária a partir de 1º de julho de 2018 "vide abaixo", no qual além do balanço patrimonial, as receitas e despesas são também convertidas para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício.

3.2.3 Economia hiperinflacionária

A partir de julho de 2018, a Argentina passou a ser considerada uma economia hiperinflacionária. Assim, conforme CPC 42 - Contabilidade e Evidenciação em Economia Altamente Inflacionária (IAS 29 - Financial Reporting in Hyperinflationary Economies), os ativos e passivos não monetários, os itens do patrimônio líquido e a demonstração do resultado das controladas Natura Argentina e Avon Argentina, cuja moeda funcional é o peso argentino, estão sendo atualizados de maneira que seus valores estejam demonstrados na unidade monetária de mensuração na data de encerramento do exercício, que considera os efeitos medidos pelo Índice de Preços ao Consumidor ("IPC") da Argentina a partir de 1º de janeiro de 2017 e Índice Interno de Preços por Atacado ("IPI") da Argentina até 31 de dezembro de 2016. Como consequência, conforme exigência do CPC 42 (IAS 29), os resultados das operações das controladas Natura Argentina e Avon Argentina devem ser divulgados como se fossem altamente inflacionárias a partir de 1º de julho de 2018 (reflexos a partir de 1º de janeiro de 2018, ano em que foi identificada a existência de hiperinflação).

Os ativos e passivos não monetários registrados pelo custo histórico e os itens do patrimônio líquido da Natura Argentina e Avon Argentina foram atualizados com base nos índices citados anteriormente, sendo que os impactos de hiperinflação resultantes das alterações no poder de compra geral foram apresentados na demonstração de resultado. A demonstração de resultado é ajustada no final de cada exercício de apresentação com base na variação do índice geral de preços do exercício.

O efeito líquido da atualização inflacionária de 2021 sobre (i) ativos e passivos não monetários; (ii) itens do patrimônio líquido; e (iii) demonstração do resultado, foi apresentado em conta específica para efeito de hiperinflação no resultado financeiro (vide nota explicativa nº 30).

Para fins de conversão dos saldos contábeis das controladas Natura Argentina e Avon Argentina para a moeda de apresentação em Reais utilizada nas demonstrações financeiras contábeis individuais e consolidadas da Companhia, foram adotados os seguintes procedimentos requeridos pelo CPC 02 (R2) - Efeitos das mudanças nas taxas de câmbio e conversão de demonstrações financeiras (IAS 21 - *The effects of changes in foreign exchange rates*):

➤ Os montantes de ativos, passivos e itens do patrimônio líquido foram convertidos pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício (0,05437 e 0,06189 peso argentino por Real em 31 de dezembro de 2021 e 2020 respectivamente); e

➤ Os montantes de receitas e despesas do exercício foram convertidos pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício (0,05437 e 0,06189 peso argentino por Real em 31 de dezembro de 2021 e 2020 respectivamente), ao invés da taxa de câmbio média do exercício, que é utilizada na conversão de moeda de economia não hiperinflacionária.

A inflação acumulada no exercício findo em 31 de dezembro de 2021 foi de 50,6% (36,1% em 31 de dezembro de 2020), conforme IPC. No exercício findo em 31 de dezembro de 2021, em decorrência da aplicação do CPC 42 - Contabilidade e Economia Hiperinflacionária (IAS 29 - *Financial Reporting in Hyperinflationary Economies*), as controladas da Companhia apresentaram impacto no exercício conforme demonstrado abaixo:

	2021	2020
Perda líquida com ajuste economia hiperinflacionária	(165.826)	(55.277)
Impacto no resultado financeiro	(26.528)	18.667
Impacto taxa de câmbio média mensal	15.550	32.160
Reserva de capital	-	58.496
Reserva de lucro	202.677	8.292

As seguintes práticas são aplicadas na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas:

a) Investimentos em controladas

A Companhia controla uma entidade quando está exposta a, ou tem direito sobre, os retornos variáveis advindos de seu envolvimento com a entidade e tem a habilidade de afetar esses retornos exercendo seu poder sobre a entidade. As demonstrações financeiras de controladas são incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas a partir da data em que a Companhia obtiver o controle até a data em que o controle deixa de existir. Nas demonstrações financeiras individuais, os investimentos em controladas são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial. As demonstrações financeiras das controladas são elaboradas para a mesma data-base de apresentação da controladora. Sempre que necessário, são realizados ajustes para adequar as políticas contábeis às da Companhia.

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

Abaixo é apresentada a relação de controladas diretas da Companhia em 31 de dezembro de 2021 e 2020:

	Participação - %	2021	2020
Participação direta:			
Avon Products, Inc.	100,00	100,00	
Natura Cosméticos S.A.	100,00	100,00	
Natura &Co International S.à.r.l.	100,00	100,00	

As atividades das controladas diretas estão descritas abaixo:

➤ Avon Products, Inc.: fabricante e comercializadora global de produtos de beleza e afins, com operações iniciadas em 1886 e constituída de acordo com as leis do Estado de Nova York, nos Estados Unidos da América em 27 de janeiro de 1916. Conduz seus negócios no setor de beleza e outros produtos de consumo através de empresas de venda direta para criar, fabricar e comercializar produtos de beleza e não relacionados à beleza. Seus negócios são realizados principalmente por um canal, a venda direta.

➤ Natura Cosméticos S.A.: é uma sociedade anônima de capital aberto, constituída de acordo com as leis da República Federativa do Brasil em 6 de junho de 1993, com prazo de duração indeterminado e que tem por principal foco a comercialização de cosméticos e fragrâncias em geral. Também opera por meio de e-commerce e tem uma rede expandida de lojas físicas próprias. As controladas The Body Shop International Limited (The Body Shop) e Eméis Holding Pty Ltd. (Aesop) também são consolidadas nessa entidade.

➤ Natura &Co International S.à.r.l.: empresa constituída em Luxemburgo em 14 de fevereiro de 2020 com o propósito primordial de atuar como o braço financeiro da Companhia (uma "finco"), centralizando a atividade de captação de recursos junto a entidades externas e provendo financiamento para as demais entidades do grupo econômico em nome da entidade controladora. Adicionalmente a entidade também tem como objetivo a gestão e participações em empresas nacionais e estrangeiras.

Em 31 de dezembro de 2021 e 2020 não há controladas diretas ou indiretamente que possuam participações significativas detidas por acionistas não controladores.

3.4 Combinação de negócios e goodwill

Combinações de negócios (exceto aquelas envolvendo entidades sob controle comum) são contabilizadas através da aplicação do método de aquisição. A contraprestação transferida é mensurada pelo valor justo na data da aquisição, bem como os ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos. A contraprestação transferida não inclui valores referentes à liquidação de relacionamentos preexistentes, esses valores são geralmente reconhecidos no resultado do exercício.

A Companhia determina que adquiriu um negócio quando o conjunto de atividades e ativos adquiridos inclui inputs e um processo substantivo que, juntos, contribuem significativamente para a capacidade de gerar outputs. O processo adquirido é considerado substantivo se for crítico para a capacidade de continuar a produzir outputs, e os inputs adquiridos incluírem a força de trabalho organizada com as habilidades necessárias, conhecimento ou experiência para executar esse processo, ou se contribui significativamente para a capacidade de continuar produzindo outputs. Os ativos e passivos financeiros assumidos são avaliados com o objetivo de classificá-los e aloca-los de acordo com os termos contratuais, as circunstâncias econômicas e as condições pertinentes na data de aquisição.

Os custos relacionados à aquisição são contabilizados como despesas conforme incorridos e reconhecidos como outras despesas operacionais. Qualquer ágio por rentabilidade futura ("goodwill") resultante da transação é testado anualmente em relação ao seu valor recuperável, e quando as circunstâncias indicam que o valor contábil pode apresentar redução ao valor recuperável.

O goodwill é inicialmente mensurado ao custo, como o excedente do montante agregado de: (i) a contraprestação transferida ao valor justo; (ii) o valor de qualquer participação de não controladores na aquisição; e (iii) em uma combinação de negócios realizada em etapas, o valor justo da participação acionária anteriormente detida pela adquirente na adquirida na data de aquisição; em relação aos ativos líquidos adquiridos (ativos identificáveis adquiridos, líquidos e os passivos assumidos). Quando esse montante agregado é inferior ao valor líquido dos ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos, o ganho na compra vantajosa é reconhecido imediatamente no resultado. Subsequentemente, o goodwill é mensurado ao custo, deduzido de quaisquer perdas acumuladas do valor recuperável. Para fins de teste do valor recuperável, o goodwill adquirido em uma combinação de negócios é, a partir da data de aquisição, alocado a cada uma das Unidades Geradoras de Caixa ("UGC") da Companhia que se espera que sejam beneficiadas pelas sinergias da combinação, independentemente de outros ativos ou passivos da adquirida serem atribuídos a essas unidades.

Em uma combinação de negócios envolvendo entidades sob controle comum, em que todas as entidades combinadas ou negócios são controlados pela mesma parte, ou partes, antes e depois da combinação de negócios, e esse controle não é transitório, a Companhia aplica o método de valor predecessor. Ao aplicar este método, as demonstrações financeiras consideram os registros contábeis históricos da entidade adquirida como equivalentes aos registros da Companhia, refletindo (a) os resultados operacionais e posição patrimonial da adquirida em exercícios anteriores; (b) os resultados operacionais da Companhia e de sua adquirida resultantes da reestruturação; (c) os ativos e passivos da Companhia a custo histórico (e ao valor justo precedente, quando aplicável); e (d) os resultados por ação da Companhia em todos os exercícios apresentados (ajustados quando aplicável). Nesses casos, portanto, não há apuração de goodwill e qualquer efeito registrado no patrimônio líquido.

3.5 Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa são mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo, e não para investimento ou outros fins. Caixa e equivalentes de caixa incluem caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras realizáveis em até 90 dias da data original do título ou considerados de liquidez imediata concedida pelo emissor ou conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitos a um risco insignificante de mudança de valor. Os instrumentos que não são elegíveis para a classificação de caixa e equivalentes de caixa, devido à sua liquidez, prazo de vencimento ou mesmo ao risco de mudança de valor, são classificados como títulos e valores mobiliários.

3.6 Instrumentos financeiros

3.6.1 Ativos financeiros

Reconhecimento inicial e mensuração

No reconhecimento inicial, um ativo financeiro é mensurado ao valor justo mais ou menos, no caso de um ativo financeiro não mensurado ao valor justo por meio do resultado, os custos de transação que são diretamente atribuíveis à aquisição ou emissão do ativo ou passivo financeiro. Subsequente, os ativos financeiros são mensurados pelo custo amortizado, ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes ("VJORA") ou pelo valor justo ou por meio do resultado ("VJR").

A classificação dos ativos financeiros no reconhecimento inicial depende das características dos fluxos de caixa contratuais do ativo financeiro e do modelo de negócio da Companhia para a gestão destes ativos financeiros. O modelo de negócios da Companhia para gerenciar ativos financeiros se refere a como ela gerencia seus ativos financeiros para gerar fluxos de caixa. O modelo de negócios determina se os fluxos de caixa resultarão do recebimento de fluxos de caixa contratuais, da venda de ativos financeiros ou de ambos. Ativos financeiros classificados e mensurados ao custo amortizado são ativos financeiros "não derivativos" mantidos dentro de um modelo de negócios com o objetivo de manter ativos financeiros a fim de receber fluxos de caixa contratuais, enquanto os ativos financeiros classificados e mensurados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes são mantidos dentro de um modelo de negócios com o objetivo de manter ativos financeiros para receber fluxos de caixa contratuais e vendê-los.

Mensuração subsequente

Ativos financeiros ao custo amortizado

Os ativos financeiros ao custo amortizado são subsequentemente mensurados usando o método de juros efetivos e estão sujeitos a análise de redução ao valor recuperável. Ganhos ou perdas são reconhecidos na demonstração do resultado quando o ativo é baixado, modificado ou apresenta redução ao valor recuperável.

Os ativos financeiros da Companhia classificados como custo amortizado, incluem os saldos de contas a receber e de outros ativos circulantes e não circulantes (vide nota explicativa nº 6.6).

Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado

Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado são apresentados no balanço patrimonial pelo valor justo, com as variações líquidas do valor justo reconhecidas na demonstração do resultado. Essa categoria contempla aeld de instrumentos derivativos e investimentos patrimoniais listados, os quais a Companhia não tenha classificado de forma irrevogável ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes.

A reavaliação ocorre apenas se houver uma mudança nos termos do contrato que modifique significativamente os fluxos de caixa que de outra forma seriam necessários ou uma reclassificação de um ativo financeiro fora da categoria de valor justo por meio do resultado. Os ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são fundos de investimento exclusivo, títulos públicos, caixa restrito, letra financeira, fundo de investimento mútuo, Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltd. ("Fundo DVB"), CDB, crédito de carbono, derivativos financeiros e operacionais, conforme demonstrados na nota explicativa 6.6.

Desreconhecimento (baixa) de instrumentos financeiros

Um ativo financeiro (ou grupo de o caso, uma parte de um ativo financeiro ou parte de um grupo de ativos financeiros semelhantes) é baixado quando os direitos de receber fluxos de caixa do ativo expiraram, a Companhia transferiu os seus direitos ou riscos de receber os fluxos de caixa do ativo ou assumiu uma obrigação de pagar integralmente os fluxos de caixa recebidos, sem atraso significativo a um terceiro nos termos de um contrato de repasse e (i) a Companhia transferiu substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, ou (ii) a Companhia nem transferiu nem reteve substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, mas transferiu o controle do ativo. Quando a Companhia transfere seus direitos de receber fluxos de caixa de um ativo ou celebra um acordo de repasse, ela avalia se, e em que medida, reteve os riscos e benefícios da propriedade. Quando a Companhia não transfere nem retém substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, nem transferiu o controle do ativo, a Companhia continua a reconhecer o ativo transferido na medida de seu envolvimento contínuo. Nesse caso, a Companhia também reconhece um passivo associado. O ativo transferido e o passivo associado são mensurados em uma base que reflete os direitos e as obrigações que a Companhia manteve.

Redução ao valor recuperável ("impairment") de ativos financeiros

A Companhia reconhece provisão para perdas de crédito esperadas ("ECL") para todos os instrumentos de dívida não classificados subsequentemente ao valor justo por meio do resultado. As ECL são baseadas na diferença entre os fluxos de caixa contratuais devidos de acordo com o contrato e todos os fluxos de caixa que a Companhia espera receber, descontados por uma aproximação da taxa de juros efetiva original.

As ECL são reconhecidas em duas etapas: (i) para as exposições de crédito para as quais não houve um aumento significativo no risco de crédito desde o reconhecimento inicial, as ECL são provisionadas para perdas de crédito que resultem de eventos de inadimplência possíveis nos próximos 12 meses (uma ECL de 12 meses); (ii) para as exposições de crédito para as quais houve um aumento significativo no risco de crédito desde o reconhecimento inicial, uma provisão para perdas é requerida para as perdas de crédito esperadas ao longo da vida restante da exposição, independentemente do momento da inadimplência ("lifetime ECL").

Para contas a receber, a Companhia aplica uma abordagem simplificada no cálculo da ECL. Portanto, a Companhia não acompanha as mudanças no risco de crédito, mas reconhece uma provisão para perdas com base na ECL em cada data de balanço. A Companhia constituiu uma provisão com base em sua experiência histórica de perdas de crédito, ajustada por fatores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Mais detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 5.6.

A Companhia considera um ativo financeiro inadimplente quando informações internas ou externas indicam que dificilmente receberá os valores contratuais em aberto. Um ativo financeiro é baixado quando não há expectativa razoável de recuperação dos fluxos de caixa contratuais.

3.6.2 Passivos financeiros

Reconhecimento inicial e mensuração

Todos os passivos financeiros são mensurados inicialmente ao seu valor justo, e, no caso de empréstimos, financiamentos e debêntures, líquidos do custo de transação diretamente atribuíveis. Os passivos financeiros da Companhia incluem empréstimos em moeda local e estrangeira, financiamentos e debêntures (nota explicativa nº 21), instrumentos financeiros derivativos (nota explicativa nº 6), crédito de carbono, fornecedores e operações de risco sacado (nota explicativa nº 21), fornecedores - partes relacionadas (nota explicativa nº 21), passivo de arrendamento (nota explicativa nº 19), seguros a pagar (nota explicativa nº 24) e dividendos a pagar (nota explicativa nº 25).

Mensuração subsequente

Para fins de mensuração subsequente, os passivos financeiros são classificados em duas categorias: (i) passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado; ou (ii) passivos financeiros ao custo amortizado.

Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado

Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado incluem passivos financeiros para negociação e passivos financeiros designados no reconhecimento inicial ao valor justo por meio do resultado.

Passivos financeiros são classificados como mantidos para negociação se forem incorridos para fins de recompra no curto prazo. Essa categoria também inclui instrumentos financeiros derivativos contratados pela Companhia que não são designados como instrumentos de hedge nas relações de hedge definidas pelo CPC 38 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração (IAS 39 - *Financial Instruments*). Derivativos embutidos separados também são classificados como mantidos para negociação a menos que sejam designados como instrumentos de hedge eficazes.

Ganhos e perdas em passivos para negociação são reconhecidos na demonstração do resultado.

Os passivos financeiros designados no reconhecimento inicial ao valor justo por meio do resultado são classificados na data inicial de reconhecimento, e somente se os critérios do CPC 48 - Instrumentos Financeiros (IFRS 9 - *Financial Instruments*) forem atendidos.

Passivos financeiros ao custo amortizado

Esta é a categoria mais relevante para a Companhia. Após o reconhecimento inicial, empréstimos e financiamentos contraídos e concedidos sujeitos a juros são mensurados subsequentemente pelo custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetiva. Ganhos e perdas são reconhecidos no resultado quando os passivos são baixados, bem como pelo processo de amortização da taxa de juros efetiva.

O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer prêmio ou desconto na aquisição e taxas ou custos que são parte integrante do método da taxa de juros efetiva. A amortização pelo método da taxa de juros efetiva é incluída como despesa financeira na demonstração do resultado.

Essa categoria geralmente se aplica a empréstimos, financiamentos e debêntures (vide nota explicativa nº 20) e passivo de arrendamento (vide nota explicativa nº 19).

Desreconhecimento

Um passivo financeiro é baixado quando a obrigação sob o passivo é liquidada, cancelada ou expirada. Quando um passivo financeiro existente é substituído por outro do mesmo montante em termos substancialmente diferentes, ou os termos de um passivo existente são substancialmente modificados, tal troca ou modificação é tratada como o desreconhecimento do passivo original e o reconhecimento de um novo passivo. A diferença nos respectivos valores contábeis é reconhecida na demonstração do resultado.

Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é apresentado no balanço patrimonial se houver um direito legal atualmente exequível para compensar os valores reconhecidos e houver uma intenção de liquidar em uma base líquida, para simultaneamente realizar os ativos e liquidar o passivo.

A compensação de instrumentos financeiros também é aplicada sobre saldos bancários sujeitos ao sistema de gestão central de tesouraria (*cash pooling*) instituídos junto à instituição financeira, no qual as posições em contas correntes da Companhia (incluindo saldos descobertos) são compensadas uma vez que a Companhia possui um direito legalmente excecutable para realizar a liquidação pelo montante líquido e tem a intenção de liquidar as posições em bases líquidas.

3.6.3 Instrumentos financeiros derivativos

As operações com instrumentos financeiros derivativos, contratadas pela Companhia, consistem em *swap* e compra a termo de moeda (*Non-Deliverable Forward* ou "NDF"), que visam exclusivamente à proteção contra riscos cambiais associados a posições no balanço patrimonial, aquisição de insumos e ativo imobilizado, exportações previstas, além dos fluxos de caixa dos aportes de capital nas controladas projetados em moedas estrangeiras. São mensurados ao seu valor justo, com as variações registradas contra o resultado do exercício, exceto quando designados em uma contabilidade de hedge de fluxo de caixa, cujas variações no valor justo são registradas em "outros resultados abrangentes".

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos é calculado pela tesouraria da Companhia com base nas informações de cada operação contratada e nas respectivas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações financeiras, tais como taxas de juros e câmbio.

Para fins de contabilidade de hedge, os hedges são classificados como: (i) hedges de valor justo quando protegem a exposição às mudanças no valor justo de um ativo ou passivo reconhecido ou de um compromisso firme não reconhecido; (ii) hedges de fluxo de caixa ao cobrir a exposição à variabilidade nos fluxos de caixa que seja atribuída a um risco particular associado a um ativo ou passivo reconhecido ou a uma transação prevista altamente provável ou ao risco de moeda estrangeira em um compromisso firme não reconhecido; e que possa afetar o resultado ou (iii) hedge de um investimento líquido em uma operação estrangeira.

Mesmo com a adoção do CPC 48 (IFRS 9), a Companhia optou por manter a prática de hedge *accounting* de acordo com o CPC 38 (IAS 39), de acordo com o método de transição previsto no item 7.2.2.1 do CPC 48 (IFRS 9). No início de uma relação de hedge, a Companhia designa formalmente e documenta a relação de hedge à qual pretendem aplicar a contabilidade de hedge e o objetivo e estratégia de gerenciamento de risco para realizar o item coberto, a natureza do risco que está sendo coberto e como a Companhia irá avaliar a eficácia das mudanças no valor justo do instrumento de cobertura em compensar a exposição a mudanças no valor justo ou caixa do item coberto, fluxos atribuíveis ao risco coberto. Espera-se que esses hedges sejam altamente eficazes na obtenção de alterações de compensação no valor justo ou fluxos de caixa e são avaliados em uma base contínua para determinar se realmente foram altamente eficazes ao longo dos períodos de relatório financeiro para os quais foram designados.

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020, a Companhia não realizou operações de hedge de valor justo ou de investimento líquido. Hedges de fluxo de caixa que atendem a todos os critérios de qualificação para contabilidade de hedge são contabilizados conforme descrito abaixo.

Hedge de fluxo de caixa

Consiste em fornecer proteção contra a variação nos fluxos de caixa atribuída a um risco particular associado com um ativo ou passivo reconhecido ou uma transação prevista altamente provável e que possa afetar o resultado. A parte efetiva das mudanças no valor justo dos derivativos que for designada e qualificada como hedge de fluxo de caixa é reconhecida em outros resultados abrangentes e acumulada em "ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa" e "efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa". Em um "hedge de fluxo de caixa", a parcela efetiva do ganho ou perda do instrumento de hedge é reconhecida diretamente no patrimônio líquido em outros resultados abrangentes, enquanto a parte inefetiva do hedge é reconhecida imediatamente no resultado financeiro.

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020, a Companhia utilizou de instrumentos financeiros derivativos, sendo aplicada a contabilidade de "hedge de fluxo de caixa" conforme divulgado na nota explicativa nº 6.2, para proteção contra risco de variação de taxas de câmbio relacionados a empréstimos contratados em moeda estrangeira, operações de compra e venda em moeda estrangeira e operações de mútuo entre empresas do grupo, que: (i) sejam altamente correlacionados no que se refere às alterações no valor de mercado do item que estiver sendo protegido, tanto no início quanto ao longo da vida do contrato (efetividade entre 80% e 125%); (ii) possuam documentação da operação, do risco objeto de hedge, do processo de gerenciamento de risco e da metodologia utilizada na avaliação da efetividade; e (iii) sejam considerados efetivos na redução do risco associado à exposição a ser protegida. Sua contabilização possibilita a aplicação da metodologia de contabilidade de proteção (*hedge accounting*) com efeito da mensuração do seu valor justo no patrimônio líquido e sua realização no resultado do exercício na linha correspondente ao item protegido.

A contabilização de hedge é descontinuada quando a Companhia cancela a relação de hedge, o instrumento de hedge vence ou é vendido, rescindido ou executado, ou não se qualifica mais como contabilização de hedge. Quaisquer ganhos ou perdas reconhecidas em outros resultados abrangentes e acumulados no patrimônio líquido aquela data permanecem no patrimônio líquido e são reconhecidos quando a transação prevista for finalmente reconhecida na demonstração do resultado.

Se uma transação prevista resultar no reconhecimento subsequente de um ativo ou passivo não financeiro, o ganho ou perda acumulado em outros resultados abrangentes é reclassificado para o resultado durante o mesmo período em que o ativo financeiro adquirido ou passivo financeiro assumido impacta o resultado. Por exemplo, quando a receita ou despesa financeira é reconhecida. Quando não se espera mais que a transação prevista ocorra, os ganhos ou as perdas acumulados e diferidos no patrimônio líquido são reconhecidos imediatamente na demonstração do resultado. A Companhia verifica, ao longo de toda a duração do hedge, a efetividade de seus instrumentos financeiros derivativos, bem como suas alterações de valor justo.

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020 não houve perdas relacionadas à parte não efetiva reconhecidas no resultado do exercício. Os valores justos dos instrumentos financeiros derivativos estão divulgados na nota explicativa nº 6.6.

3.7 Contas a receber

As contas a receber correspondem aos valores a receber pela venda de mercadorias e serviços no curso normal das atividades da Companhia e são reconhecidas na medida em que a contraprestação que é incondicional for devida pelo cliente (ou seja, apenas a passagem do tempo é necessária antes do pagamento da contraprestação ser devido) e são mensurados no reconhecimento inicial pelo valor justo pela contraprestação à qual a Companhia espera ter direito em troca dos bens prometidos ao cliente. Subsequentemente conta a receber são mensurados ao custo amortizado por

Em 28 de maio de 2020, o IASB emitiu o “Concessões de aluguel relacionadas à Covid-19”, alteração ao **IFRS 16 - Leases** (CPC 06 (R2) - Arrendamentos), e posteriormente estendeu a vigência dessas condições até 30 de junho de 2022. As alterações proporcionarão isenção aos arrendatários da aplicação da orientação do IFRS 16 sobre a contabilização de modificação de arrendamento para concessões de aluguel que surgem como uma consequência direta da pandemia Covid-19. Como um expediente prático, um arrendatário pode decidir não avaliar se uma concessão de aluguel relacionada à Covid-19 de um arrendador é uma modificação do arrendamento. O arrendatário que fizer esta escolha contabiliza qualquer alteração nos pagamentos do arrendamento resultante da concessão de aluguel relacionada à Covid-19 da mesma forma que contabilizaria a alteração de acordo com o CPC 06 (R2) (IFRS 16), se a alteração não fosse uma modificação do arrendamento.

O impacto positivo decorrente da isenção da norma resultou em R\$80.037 registrado no resultado da Companhia na rubrica “despesas operacionais e custos dos produtos vendidos” (R\$58.700 em 2020 quando a isenção já estava em vigor antes da alteração).

3.13.1 Ativo de direito de uso

Os ativos de direito de uso são reconhecidos na data de início do arrendamento (ou seja, a data em que o ativo subjacente está disponível para uso). Os ativos de direito de uso são mensurados ao custo, deduzido de qualquer depreciação acumulada e perdas por redução ao valor recuperável, e ajustados para qualquer remensuração de passivos de arrendamento. O custo dos ativos de direito de uso inclui o valor dos passivos reconhecidos, custos diretos iniciais incorridos e pagamentos de arrendamento feitos na data de início ou antes, menos quaisquer incentivos de arrendamento recebidos. Os ativos de direito de uso são depreciados pelo método linear pelo menor entre o prazo do arrendamento e a vida útil estimada dos bens, divulgados na nota explicativa nº 19.

Os ativos de direito de uso também estão sujeitos a *impairment*, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.12.

3.13.2 Passivo de arrendamento

Na data de início do arrendamento, a Companhia reconhece os passivos mensurados pelo valor presente dos pagamentos do arrendamento a serem feitos durante o prazo. Os pagamentos do arrendamento incluem pagamentos fixos menos quaisquer incentivos de arrendamento a receber, pagamentos variáveis de arrendamento que dependem de um índice ou taxa e valores que se espera que sejam pagos sob as garantias de valor residual. Os pagamentos do arrendamento também incluem o preço de exercício de uma opção de compra razoavelmente certa a ser exercida pela Companhia, e o pagamento de multas pelo término do arrendamento, se o prazo refletir o exercício da opção pela Companhia.

Os pagamentos variáveis de arrendamento que não dependem de índice ou taxa são reconhecidos como despesa (a menos que sejam incorridos para produzir estoques) no período em que ocorre o evento ou condição que deu origem ao pagamento.

Ao calcular o valor presente dos pagamentos do arrendamento, a Companhia usa sua taxa incremental de empréstimo na data de início do arrendamento, pois a taxa de juros implícita no arrendamento não é imediatamente determinável. Após a data de início, o valor do passivo de arrendamento é aumentado para refletir o acréscimo de juros e reduzido pelos pagamentos de arrendamento efetuados. Além disso, o valor contábil dos passivos do arrendamento é reavaliado se houver uma modificação, uma mudança no prazo do arrendamento, uma mudança nos pagamentos de arrendamento (ou seja, mudanças nos pagamentos futuros resultantes de uma mudança em um índice ou taxa usada para determinar tal pagamento de arrendamento) ou uma mudança na avaliação de uma opção de compra do ativo subjacente.

Os passivos de arrendamento da Companhia estão divulgados na nota explicativa nº 19.

3.13.3 Arrendamentos de curto prazo e de ativos de baixo valor

A Companhia aplica a isenção de reconhecimento de arrendamento de curto prazo para seus arrendamentos de curto prazo, independentemente da sua natureza (ou seja, aqueles arrendamentos que têm um prazo de arrendamento de 12 meses ou menos a partir da data de início e não contém uma opção de compra). A Companhia também aplica a isenção de reconhecimento de arrendamentos de ativos de baixo valor para arrendamentos que, de acordo com sua política, sejam considerados de baixo valor; independentemente de sua natureza. Os pagamentos de arrendamentos de curto prazo e de ativos de baixo valor são reconhecidos como despesa pelo método linear durante o prazo do arrendamento.

3.14 Ativos não circulantes mantidos para venda e operações descontinuadas
A Companhia classifica os ativos não circulantes e os grupos de alienação como mantidos para venda se seus valores contábeis forem recuperados, principalmente, por meio de uma transação de venda, e não por meio do uso contínuo. Ativos não circulantes e grupos para alienação classificados como mantidos para venda, são mensurados pelo menor valor entre o valor contábil e o valor justo menos os custos de venda. Os custos de venda são os custos incrementais diretamente atribuíveis à alienação de um ativo (ou grupo de alienação), excluindo despesas financeiras e despesas de impostos sobre a renda.

Os critérios de classificação de títulos mantidos para venda são considerados atendidos somente quando a venda é altamente provável e o ativo (ou grupo para alienação) está disponível para venda imediata em sua condição atual. As ações necessárias para concluir a venda devem indicar que é improvável que mudanças significativas na venda sejam feitas ou que a decisão de vender seja retirada. A administração deve estar comprometida com o plano de venda do ativo e com a expectativa de que a venda seja concluída no prazo de um ano a partir da data da classificação.

O imobilizado e os ativos intangíveis não são depreciados ou amortizados uma vez classificados como mantidos para venda. Os ativos e passivos classificados como mantidos para venda são apresentados separadamente como itens circulantes no balanço patrimonial.

Um grupo para alienação se qualifica como operação descontinuada se for um componente de uma entidade que foi alienada ou está classificada como mantida para venda e: (i) representa uma importante linha separada de negócios ou área geográfica de operações; (ii) faz parte de um único plano coordenado para alienar uma importante linha separada de negócios ou área geográfica de operações; ou (iii) seja controlada adquirida exclusivamente com o objetivo de revenda.

As operações descontinuadas são excluídas dos resultados das operações em continuidade e são apresentadas em um único valor no resultado como lucro ou prejuízo após os impostos na demonstração do resultado.

Os montantes apresentados como mantidos para venda e operações descontinuadas são oriundos do processo de combinação de negócios da Avon. Estes montantes referem-se à descontinuidade das operações da adquirida na América do Norte e refletem os custos incorridos na resolução de contingências associadas a essa operação. A Companhia apresenta estes efeitos como parte de suas operações descontinuadas uma vez que considera as operações descontinuadas da controlada Avon como uma extensão da Companhia e por avaliar que esta apresentação representa de forma fidedigna a essência da transação associada.

3.15 Fornecedores participantes de operações de “risco sacado”

A Companhia é parte de uma operação de risco sacado (*reverse finance operation*) com uma instituição financeira com o intuito de facilitar os procedimentos administrativos para que os fornecedores adiantem recebíveis relacionados às compras de rotina da Companhia. Nesta operação, a instituição financeira se oferece separadamente para pagar antecipadamente ao nosso fornecedor em troca de um desconto e, quando contratado entre o banco e o fornecedor (a decisão de aderir a esta transação é única e exclusivamente do fornecedor), a Companhia paga à instituição financeira na data de pagamento original o valor nominal total da obrigação originária.

Esta operação não altera os valores, natureza e tempestividade do passivo (incluindo prazos, preços e condições previamente pactuados) e não afeta a Companhia com os encargos financeiros praticados pela instituição financeira, ao realizar uma análise criteriosa de fornecedores por categoria. Não há nenhuma garantia concedida pela Companhia.

Adicionalmente, os pagamentos realizados pela Companhia representam compras de bens e serviços, são diretamente relacionados às futuras dos fornecedores e não alteram os fluxos de caixa da Companhia. Dessa forma, a Companhia continua reconhecendo o passivo como “fornecedores” e essas transações são apresentadas em atividades operacionais nas demonstrações dos fluxos de caixa.

3.16 Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

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

As provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são atualizadas monetariamente até o final do período de relatório para cobrir perdas prováveis, com base na natureza do risco e na opinião dos consultores jurídicos da Companhia. Essas atualizações monetárias são registradas nas receitas (despesas financeiras) vide nota explicativa nº30.

Os ativos contingentes não são reconhecidos pela Companhia e somente são divulgados, caso haja provável recebimento de benefícios econômicos. Se for praticamente certo que os benefícios econômicos serão recebidos, o ativo e o correspondente ganho são registrados nas demonstrações financeiras do exercício correspondente à mudança na estimativa.

Um passivo contingente reconhecido em uma combinação de negócios é inicialmente mensurado pelo seu valor justo. Posteriormente, é mensurado pelo maior entre o valor que seria reconhecido de acordo com os requisitos de provisões acima ou o valor inicialmente reconhecido menos (quando apropriado) a amortização acumulada reconhecida de acordo com os requisitos de reconhecimento de receita.

A Companhia possui contratos que preveem o pagamento de honorários advocatícios de êxito decorrentes de processos tributários, cíveis e trabalhistas dos quais figuram no polo passivo. A Companhia, com base em sua melhor estimativa, apuro e provisionou os montantes para os quais entende que existe a expectativa de desembolso futuro.

3.17 Impostos e contribuição social correntes e diferidos

Os ativos e passivos de imposto de renda corrente são mensurados pelo valor que se espera que seja recuperado ou pago às autoridades fiscais com base nas aliquotas e leis tributárias usadas para calcular o valor; são aquelas que foram promulgadas ou substancialmente promulgadas na data do balanço nos países onde a Companhia opera e gera lucro tributável. A Companhia avalia, periodicamente, os tratamentos fiscais assumidos nas apurações dos tributos sobre o lucro com relação às situações em que a regulamentação fiscal aplicável dá margem à interpretações que podem ser diversas e considera se é provável que a autoridade fiscal aceitará o tratamento fiscal incerto. A Companhia avalia os saldos destes tributos com base no valor mais provável ou no valor esperado, dependendo de qual método é avaliado como aquele que fornece a melhor previsão da resolução da incerteza.

A Companhia possui posições fiscais incertas relevantes e, caso existam resultados desfavoráveis em litígios, poderiam resultar em um impacto material negativo nas demonstrações financeiras. A Companhia reconhece o impacto do imposto de renda pessoa jurídica (“IRPJ”) e a contribuição social sobre o lucro líquido (“CSLL”), que são calculados com base no lucro tributável, aplicando-se a alíquota de 15% mais adicional de 10% sobre o lucro tributável que exceda R\$ 240 para IRPJ e 9% para CSLL e considera a compensação de prejuízos fiscais, limitada a 30% do lucro tributável anual. O lucro tributável refere-se o lucro antes dos impostos ajustado por itens não tributáveis e não dedutíveis (tens temporários e permanentes).

Os impostos diferidos representam débitos e créditos fiscais sobre diferenças temporárias entre a base fiscal e a base contábil de ativos e passivos sobre prejuízos fiscais acumulados. Impostos diferidos ativos e passivos são classificados como “não circulantes” conforme requerido pelo CPC 32 - Tributos sobre o lucro (IAS 12 - *Income Taxes*).

O valor contábil dos impostos diferidos ativos é revisado a cada data de balanço e reduzido na extensão em que não é mais provável que lucros tributáveis estarão disponíveis para permitir que todo o parte do ativo fiscal diferido seja utilizado. Ativos fiscais diferidos não reconhecidos são reavaliados a cada data de balanço e são reconhecidos na extensão em que se torna provável que lucros tributáveis futuros permitirão que os ativos fiscais diferidos sejam recuperados. A estimativa de lucros tributáveis futuros requer julgamentos, estimativas e interpretação de leis tributárias.

Ativos e passivos fiscais diferidos são mensurados à taxa de imposto que é esperada de ser aplicável no ano em que o ativo será realizado ou o passivo liquidado, com base nas taxas de imposto (e lei tributária) que foram promulgadas na data do balanço e refletem as incertezas relacionadas a estes tributos, quando aplicável.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são compensados se existir um direito legal exequível de compensar os passivos fiscais com os ativos fiscais, e se estiverem relacionados aos impostos lançados pela mesma autoridade fiscal sob a mesma entidade tributável. Portanto, para fins de apresentação, os saldos de ativos e passivos fiscais, estão sendo divulgados separadamente.

3.18 Empréstimos e financiamentos

São reconhecidos, inicialmente, pelo valor justo, líquido dos custos da transação incorridos e são, subsequentemente, mensurados pelo custo amortizado. Qualquer diferença entre os valores captados e liquidados, é reconhecida na demonstração do resultado, utilizando o método da taxa efetiva de juros durante o exercício em que os empréstimos e financiamentos estejam em aberto.

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

3.19 Benefícios a empregados

3.19.1 Benefícios de curto prazo

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são reconhecidas como despesas de pessoal conforme o correspondente serviço seja prestado. O passivo é reconhecido pelo montante do pagamento esperado caso a Companhia tenha uma obrigação presente legal ou construtiva de pagar esse montante em função de serviços passados prestado pelo empregado no passado e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável.

3.19.2 Participação nos resultados

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

3.19.3 Planos de contribuição definida

As obrigações por contribuições aos planos de contribuição definida são reconhecidas na demonstração do resultado como despesas com pessoal quando os serviços relacionados são prestados pelos empregados. As contribuições pagas antecipadamente são reconhecidas como um ativo na extensão em que um reembolso de caixa ou uma redução em pagamentos futuros seja possível.

3.19.4 Planos de benefício definido

A obrigação líquida da Companhia para os planos de benefício definido (apossentadoria e assistência médica pós-emprego) é calculada para cada um dos planos com base na estimativa do valor do benefício futuro que os beneficiários receberão como retorno pelos serviços prestados em exercícios anteriores. Esse valor é descontado ao seu valor presente sendo apresentado líquido do valor justo de quaisquer ativos do plano. O cálculo da obrigação de plano de benefício definido é realizado anualmente por um atuário externo e independente utilizando o método de crédito unitário projetado. Quando o cálculo resulta em um potencial ativo para a Companhia, o ativo a ser reconhecido é limitado ao valor presente dos benefícios econômicos disponíveis na forma de reembolsos futuros do plano ou redução nas futuras contribuições ao plano. Para calcular o valor presente dos benefícios econômicos são levadas em consideração quaisquer exigências mínimas de custo aplicáveis.

O custo do serviço corrente e os juros de apropriação do valor presente do passivo são reconhecidos na demonstração do resultado e os ganhos e perdas atuariais gerados pela remensuração do passivo, em decorrência de alterações de premissas atuariais são reconhecidos em “outros resultados abrangentes”. Na ocorrência de alterações ou reduções do plano, os efeitos do custo do serviço passado são reconhecidos na demonstração do resultado na data da ocorrência.

3.20 Pagamento baseado em ações

A Companhia oferece a seus executivos planos de participações com base em ações, liquidados exclusivamente com as suas próprias ações.

- Plano de outorga de opções de compra de ações;
- Programa de outorga de ações restritas;
- Programa de outorga de opções de compra de ações relacionada à aceleração da estratégia; e
- Programa de outorga de ações de desempenho.

Os planos são mensurados pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo, a Companhia utiliza um método de valuation apropriado cujos detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 29.1.

O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido, em conjunto com um correspondente aumento no patrimônio líquido em “capital adicional integralizado”, ao longo do período em que a condição de serviço é cumprida, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao prêmio (data de aquisição). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição foi cumprido e a melhor estimativa da Companhia do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do exercício é registrada em “despesa com vendas ou administrativas”, dependendo do departamento no qual o colaborador está alocado.

Para o plano de outorga de opções de compra de ações e o programa de aceleração da estratégia, mesmo com a expiração do prazo de exercício, a despesa reconhecida não é revertida, pois o direito foi adquirido pelos executivos.

Quando um prêmio de liquidação com instrumentos patrimoniais é cancelado (exceto quando o cancelamento ocorre por perda do direito ao instrumento patrimonial por não atender às condições de concessão), este é tratado como se tivesse sido adquirido na data do cancelamento, e qualquer despesa não reconcluída do prêmio é registrada imediatamente. Isso inclui qualquer prêmio que a Companhia ou a contraparte tenham a opção de não cumprir a obrigação de não aquisição. Todos os cancelamentos de transações liquidadas com títulos patrimoniais são tratados da mesma forma.

O efeito de diluição das opções em aberto é refletido como diluição de ação adicional no cálculo do resultado por ação diluído (nota explicativa nº 32).

3.21 Dividendos e juros sobre capital próprio

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

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

3.22 Ações em tesouraria

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

No momento da alienação ou transferência das ações em tesouraria para os beneficiários dos planos de pagamento baseado em ações (liquidadas em ações), o valor da contraprestação recebida é reconhecido como um aumento no patrimônio líquido, e eventual ganho ou perda resultante da transação é registrado como reserva de capital.

3.23 Subvenções e assistências governamentais

As subvenções e assistências governamentais são reconhecidas quando há razoável segurança de que o subsídio será recebido e que todas as condições associadas serão atendidas. Quando o subsídio se refere a um item de despesa, é reconhecido como receita em uma base sistemática ao longo dos períodos em que os respectivos custos, pelos quais se destina a compensar, são contabilizados. Quando o subsídio se refere a um ativo, é reconhecido como receita em valores iguais ao longo da vida útil esperada do ativo relacionado. Os subsídios governamentais recebidos no decorrer do exercício findo em 31 de dezembro de 2020 totalizaram R\$192.686 e estão relacionados a medidas introduzidas por governos onde a Companhia opera como uma medida para mitigar o impacto da pandemia Covid-19. Esses subsídios referiam-se, na sua maioria a auxílio sobre folha de pagamento resultante de programas de manutenção de emprego ofertados por diferentes jurisdições nas quais a Companhia opera e foram substancialmente descontinuados durante 2020 e 2021, não restando efeitos materiais que tenham impactado o exercício findo em 31 de dezembro de 2021. Não existem (ou existiam em 2020) condições não cumpridas ou contingências associadas a estas subvenções.

3.24 Informações por segmento

As informações por segmentos de negócios são apresentadas na nota explicativa nº 26 de modo consistente com o relatório interno fornecido para o principal tomador de decisões operacionais.

O principal órgão tomador de decisões da Companhia, responsável pela definição da alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais é o Conselho de Administração. Adicionalmente, a Companhia possui um Comitê Operacional do Grupo (“GOC”) que reúne os presidentes da Natura &Co Holding, Natura &Co Latam, Avon International, The Body Shop e Aesop, além de representantes de áreas-chave do negócio (Finanças, Recursos Humanos, Estratégia e Desenvolvimento do Negócio, Jurídico, Inovação e Sustentabilidade, Operações e Governança Corporativa), que assessora o Conselho de Administração, tem atribuições, dentre outras, de acompanhar a implementação das estratégias de curto e longo prazos e fazer recomendações ao Conselho de Administração quanto à gestão da Companhia, do ponto de vista do resultado, alocação de recursos entre as unidades de negócios, fluxo de caixa e gestão de talentos.

3.25 Receita de contratos com clientes

A receita de contrato com cliente é reconhecida quando o controle dos produtos ou serviços é transferido para o cliente por um valor que reflete o valor justo da contraprestação que a Companhia espera ter direito em troca desses produtos ou serviços. A Companhia concluiu que é o principal em seus contratos de receita.

A Companhia considera se há outras promessas no contrato que são obrigações de desempenho separadas para as quais uma parte do preço da transação precisa ser alocada. Ao determinar o preço da transação, são considerados os efeitos da contraprestação variável, a existência de um componente de financiamento significativo, contraprestação não monetária e contraprestação a pagar ao cliente (se houver). Abaixo, resumimos a natureza e outras considerações sobre o preço da transação e o momento em que a obrigação de desempenho é cumprida para cada um dos principais fluxos de receita.

3.25.1 Vendas diretas

A receita de venda direta é gerada a partir das vendas efetuadas para os(as) Consultores(as) da Companhia (nossos clientes), mensurada com base no valor justo da contraprestação (cobrada) a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A receita de venda é reconhecida quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e o(a) Consultor(a) obtiver o controle desse produto.

3.25.2 Vendas diretas - Encargos e penalidades adicionais por atraso no pagamento

A Companhia cobra de seus clientes (Consultores(as)) acréscimos e penalidades por atrasos na liquidação do valor a receber sobre as vendas. Devido ao grau de incerteza no recebimento desses montantes (contraprestação variável), as controladas reconhecem a receita de acréscimo e penalidades com base na contraprestação que a Companhia estima ter direito, dado o seu histórico de recebimento dos clientes.

3.25.3 Vendas no varejo

A Companhia, que atua no mercado varejista, mensura as receitas de vendas com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. Essas receitas de vendas são reconhecidas quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e consumidor obtiver o controle desse produto.

3.25.4 Outras obrigações de desempenho

3.25.4.1 Programa de fidelidade (campanha de pontos)

A Companhia oferece campanhas de acúmulo de pontos (programa de fidelidade), que se dá pelo fato da compra dos produtos da Companhia, para serem trocadas (resgatadas) futuramente por produtos. A mensuração dos pontos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado ao programa de fidelidade é diferido e a receita é reconhecida à medida que os pontos são resgatados pelos Consultores(as) para as vendas no varejo e venda direta, ou quando expiram ou não são mais considerados passíveis de resgate. O prazo de validade dos pontos é de até aproximadamente 5 meses (6 ciclos).

3.25.4.2 Programa de reconhecimento dos (as) consultores (as) Natura e Avon

A Companhia possui programas de reconhecimento por desempenho, nas quais premia os(as) Consultores(as) com base em diferentes indicadores, por exemplo, volume de compras, tempo de casa, entre outros. A Companhia entende que esse programa de reconhecimento por desempenho possui um valor agregado e, portanto, é considerado como um compromisso assumido com a nossa rede. A mensuração dos programas de reconhecimento por desempenho é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos programas de reconhecimento por desempenho é diferido e a receita é reconhecida quando os prêmios são entregues para os(as) Consultores(as) da Companhia.

3.25.4.3 Eventos

A Companhia promove eventos com o objetivo de estimular e congratular os(as) melhores Consultores(as). A Companhia entende que esses eventos possuem um valor agregado para os(as) Consultores(as), além de gerar uma expectativa de participação nesses eventos. Assim, a Companhia determinou que esses eventos são uma obrigação de desempenho. A mensuração dos eventos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos eventos é diferido e a receita é reconhecida quando o evento é realizado.

3.25.4.4 Franquias (cursos, treinamentos e consultorias/enxoval e inauguração)

A Companhia cobra do franqueado um montante fixo, no início do contrato, sendo que parte desse valor se destina aos cursos, treinamentos e consultorias para capacitar e instruir o franqueado para comercializar os produtos da marca “Natura” e “The Body Shop”. Além disso, outra parte desse valor refere-se ao enxoval (produtos específicos a serem utilizados na loja do franqueado) e à inauguração (evento de abertura da loja do franqueado). A Companhia entende que tais itens representam um direito material e, portanto, foram considerados como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor de mercado desses itens, sendo reconhecida inicialmente como uma receita diferida. No momento da abertura da loja do franqueado, essa receita diferida é apropriada para o resultado do exercício.

3.25.4.5 Franquias (fundo de propaganda)

No início do contrato, a Companhia cobra do franqueado um montante fixo, sendo que parte desse valor se destina ao fundo de propaganda (entrega mensal de vitrines). A Companhia entende que tal item representa um direito material e, portanto, foi considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor de mercado desse item, sendo reconhecida inicialmente como uma receita diferida. Essa receita diferida é apropriada para o resultado do exercício mediante a entrega das vitrines ao franqueado.

3.25.4.6 Franquias (direito de uso da marca)

No início do contrato, a Companhia cobra do franqueado um montante fixo, sendo que parte desse valor se refere ao uso da marca “Natura”. A Companhia avalia que tal item representa um direito material e, portanto, foi considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor residual, ou seja, valor remanescente após excluir o valor de mercado dos cursos, treinamentos e consultorias, enxoval e inauguração, e fundo de propaganda. Esse valor é reconhecido inicialmente como uma receita diferida. Essa receita diferida é apropriada para o resultado, de forma linear, durante o prazo do contrato de franquia.

3.25.4.7 Receita de royalty

As vendas dos franqueados e subfranqueados da controlada The Body Shop, são reconhecidas quando as obrigações de desempenho são satisfeitas, as mercadorias são transferidas para o cliente e o cliente têm o controle. A obrigação de desempenho é a licença para operar no mercado. As receitas são alocadas à licença e isso é reconhecido ao longo do tempo de acordo com o contrato de licença. De acordo com o CPC 47 - Receita de contrato com cliente (IFRS 15 - *Revenue from Contracts with Customers*), a taxa de franquia inicial não é considerada uma obrigação de desempenho distinta e, como resultado, os valores cobrados do cliente por isso são alocados à obrigação de desempenho da licença e reconhecidos ao longo do prazo do acordo.

3.25.4.8 Incentivos relacionados a produtos “gratuitos” e brindes

A Companhia concede incentivos relacionados a produtos “gratuitos” e brindes para seus clientes (Consultores(as) Natura e Avon e/o consumidor final). Por ser considerado um direito material, a Companhia reconhece esse item como uma obrigação de desempenho. Considerando que o momento da entrega dos produtos e realização da obrigação de desempenho de entregar os produtos “gratuitos” ou brindes, acontece no mesmo momento, a Companhia concluiu que não é aplicável realizar uma alocação de preços e acompanhar essas duas obrigações de desempenho de forma separada. Desta forma, a receita é reconhecida quando ocorrer a transferência física do produto e o cliente obtiver o controle desse produto.

3.26 Tributos sobre as vendas

Despesas e ativos são reconhecidos líquidos dos tributos sobre vendas, exceto (i) quando os tributos sobre vendas incorridos na compra de bens ou serviços não forem recuperáveis junto às autoridades fiscais, hipótese em que o tributo sobre vendas é reconhecido como parte do custo de aquisição do ativo ou do item de despesa, conforme o caso; (ii) quando os valores a receber e a pagar forem apresentados junto com o valor dos tributos sobre vendas; e (iii) quando o valor líquido dos tributos sobre vendas, recuperável ou a pagar, é incluído como componente dos valores a receber ou a pagar no balanço patrimonial. Os incentivos fiscais relacionados aos tributos sobre as vendas referentes ao exercício corrente são reconhecidos na receita líquida da Companhia na demonstração do resultado do exercício.

3.26.1 Exclusão do ICMS nas bases de cálculo das contribuições para o PIS e para a COFINS

Em 31 de março de 2017, a Companhia, baseada na conclusão do julgamento pelo Plenário do Supremo Tribunal Federal (STF), do Recurso Extraordinário nº 574.706/PR, no qual foi definido pela sistemática de repercussão geral que o ICMS não pode compor as bases de cálculo do PIS e da COFINS, reverteu a provisão constituída no valor de R\$ 297.216 e passou a excluir mensalmente o valor do ICMS das contribuições para o PIS e para a COFINS. À época, a decisão da Companhia foi pautada no posicionamento dos seus assessores legais que entendem que o julgamento da Suprema Corte deveria ser aplicável imediatamente a todos os contribuintes e, por isso, a perspectiva de perda das ações era classificada como remota.

Até 2021, a Companhia reconhecia contabilmente os créditos tributários oriundos das ações judiciais de exclusão do ICMS da base do PIS e da COFINS, a partir do trânsito em julgado destas ações judiciais. Os créditos existentes para as quais ações judiciais ainda não estavam encerradas eram tratados como ativos contingentes nas demonstrações financeiras.

Em 13 de maio de 2021, o STF acatou em parte os embargos de declaração opostos pelo União Federal (Recurso Extraordinário nº 574.706/PR), para modular os efeitos do julgado, com repercussão geral, de que o ICMS não compõe a base de cálculo para fins de incidência do PIS e da COFINS e determinando (i) a produção dos efeitos da decisão a partir de 15 de março de 2017 (julgamento do mérito), ressalvadas as ações judiciais e procedimentos administrativos protocolados até aquela data; e (ii) que o ICMS a ser excluído da base de cálculo das contribuições do PIS e da COFINS é o destacado nas notas fiscais. Como resultado dessa decisão, que acabou com eventuais incertezas existentes em relação ao mérito, Companhia reconheceu no decorrer do exercício corrente os créditos decorrentes dessa discussão no valor de R\$135.297, apresentados em outras despesas operacionais, líquidas e os encargos financeiros foram registrados na rubrica “receitas (despesas) financeiras”.

3.26.2 Conceito de insumo para apuração de créditos nas contribuições do PIS e da COFINS

A Companhia afirma que os bases de PIS e COFINS são mensurados e apurados de forma confiável e baseados na melhor interpretação da legislação vigente e no cenário jurisprudencial do país, cuja evolução é permanentemente avaliada pela Companhia e por seus assessores jurídicos.

3.27 Demonstração do valor adicionado (“DVA”)

Esta demonstração tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela Companhia e sua distribuição durante determinado período e é apresentada pela Companhia, conforme requerido pela legislação societária brasileira. A DVA foi preparada com base em informações obtidas dos registros contábeis que servem de base de preparação das demonstrações financeiras e seguindo as disposições contidas no CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado.

3.28 Resultado por ação

O resultado básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro ou prejuízo atribuível aos acionistas da Companhia pela quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação, excluindo as ações ordinárias compradas pela Companhia e mantidas como ações em tesouraria. O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. A Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas, aceleração da estratégia e ações de desempenho que teriam efeito diluidor sobre eventual lucro por ação.

O CPC 41 - Resultado por ação (IAS 33 - *Earnings per share*) exige a apresentação dos valores básicos e diluídos por ação, decorrentes de operações descontinuadas na demonstração do resultado ou nas notas explicativas. A Companhia optou por demonstrar essas informações juntamente com as informações de resultado por ação das operações em continuidade na nota explicativa nº 32, apresentando as informações para operações em continuidade na demonstração do resultado. Conforme requerido pelo CPC 41 (IAS 33), essas informações são apresentadas na base das demonstrações consolidadas do resultado.

3.29 Novas normas, alterações e interpretações de normas ainda não efetivas

As normas e interpretações novas e alteradas emitidas, mas não ainda em vigor até a data de emissão das demonstrações financeiras da Companhia descritas a seguir, exceto por aquelas as quais, na avaliação da Administração não possuem o potencial de produzir efeitos sobre as demonstrações financeiras. A Companhia pretende adotar essas normas e interpretações novas e alteradas, se aplicável, quando estas entrarem em vigor.

(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 arrendamento.

(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 um 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 ("MEEM"), 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.

	Natureza	Valor justo	Vida útil
Nome comercial "Avon"	Representa o valor justo do nome comercial "Avon". O método de liberação dos royalties foi aplicado considerando uma referência de transações de royalties semelhantes.	2.022.163	Indefinida
Principais marcas	Representa o valor justo das principais marcas da Avon. O método de liberação dos royalties foi aplicado considerando uma referência de transações de royalties semelhantes, bem como a importância relativa das respectivas marcas para a geração de receita da Avon.	517.592	20 anos
Tecnologia desenvolvida	Representa o valor justo de toda a tecnologia necessária para desenvolver produtos Avon, incluindo fórmulas, dados de rotulagem, processos de fabricação, aprovações regulatórias, embalagens de produtos e designs. O método de liberação de royalties foi aplicado com base nas relações contratuais existentes envolvendo a tecnologia desenvolvida da Avon.	1.131.573	5 anos
Representantes de vendas	Representa o valor justo do relacionamento entre a Avon e seus representantes de vendas. O valor justo é calculado com base nos representantes ativos por país na data da avaliação, multiplicado pelo respectivo preço médio do tíquete e também a projeção de crescimento do tíquete médio que inclui a inflação futura. A taxa de rotatividade e as informações projetadas foram consideradas como premissas significativas.	1.884.249,7	a 12 anos

(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 CPC 15 (R1) (IFRS 3), a um montante superior que seria reconhecido de acordo com o CPC 25 (IAS 37). 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
Chaves	157.832
Trabalhistas	218.690
Total	1.757.940

(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 goodwill é atribuído 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 fomento, fabricação, distribuição e eficiência da estrutura administrativa e crescimento da receita. Não se espera que esse goodwill decorrente da transação resulte em benefício fiscal, ou seja, dedutível em fins fiscais.

Após a data de aquisição, a controlada Avon contribuiu com R\$ 18.612.091 para as receitas e com R\$ 1.542.596 para perdas nas demonstrações financeiras consolidadas da Companhia para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020. 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.

5. DATIVAS E PREMISSAS CONTÁBILIS 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 não 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 receita.

A Companhia possui R\$12.324.912 de prejuízos fiscais em 31 de dezembro de 2021 (R\$ 13.369.187 em 31 de dezembro de 2020) não reconhecidos. Esses prejuízos são oriundos de controladas que possuem histórico de prejuízos, não expiram e não podem ser utilizados para compensar o lucro tributável em outras controladas. As controladas não possuem 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 tais prejuízos fiscais a compensar.

5.2. Provisão para riscos tributários, civis e trabalhistas
A Companhia é parte em diversos processos judiciais e administrativos como descrito na nota explicativa nº 23. Provisões são constituídas para os processos judiciais de natureza tributária, cível e trabalhista que apresentem riscos de perdas considerados como 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, programa de aceleração da estratégia e programa de ações de desempenho
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, o programa de aceleração de estratégia e o programa de ações de desempenho são métodos 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 venda 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 de mercado para as operações, estimativas de investimentos e capital de giro, além de outros fatores econômicos, que são específicos para a Companhia e a natureza de seus riscos e operações. 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 para fins de extrapolção.

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 contas a receber, e (ii) ajustes por fatores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Um intervalo estimado é usado com base na média ponderada das perdas dos

últimos 12 meses. O cálculo também considera a antiguidade do tempo de relacionamento do consumidor de beleza independente e uma divisão entre contas a receber vendidas renegociadas e não renegociadas.

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

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 precisem 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.

6. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO
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, caso necessário, do Conselho de Administração. A gestão de riscos das operações da Companhia 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, é realizada pelas tesourarias locais, sob acompanhamento e aprovação pela Tesouraria Corporativa da Companhia.

6.2. Fatores de risco financeiro
As atividades da Companhia à expõe 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 Companhia não opera instrumentos financeiros derivativos com propósito de especulação.

a) Riscos de mercado
Riscos de mercado refletem os riscos de que o valor justo ou fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue como resultado de mudanças em preços de mercado, incluindo risco cambial, risco de taxa de juros e outros riscos de preço. Nesse sentido, a Companhia está exposta a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios, envolvendo principalmente a possibilidade de flutuações na taxa de câmbio e mudanças nas taxas de juros (detalhadas a seguir nessa nota).
Outros riscos de preço incluem, entre outros, exposições sobre instrumentos financeiros devido a mudanças em preços de commodities e matéria prima. Aspectos dimáticos, como por exemplo a disponibilidade de matéria prima natural utilizada nos produtos e/ou alterações significativas no custo destes itens em vista da sua dependência de ambiente propício para colheita e/ou extração em conformidade com as premissas de sustentabilidade e os compromissos assumidos pela Companhia com o meio ambiente podem expor a Companhia a riscos adicionais de mercado que afetem as operações da entidade bem como a mensuração e/ou recuperabilidade de instrumentos financeiros. Em 31 de dezembro de 2021, a Administração avaliou estes riscos e concluiu não serem materiais. As divulgações acerca de riscos de taxa de juros e de liquidez discutidas abaixo trazem também outras considerações acerca de temas de sustentabilidade e mudanças climáticas.

Para proteger as atuais posições do balanço patrimonial da Companhia dos riscos de mercado, os seguintes instrumentos financeiros derivativos são utilizados e compostos pelos saldos apresentados abaixo, em 31 de dezembro de 2021 e 2020:

	Valor Justo (Nível 2)	Consolidado
2021	2020	
Derivativos financeiros	516.386	1.857.869
Derivativos operacionais	251	(11.092)
Total	516.637	1.846.777

b) Risco cambial
A Companhia está exposta ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros e operações em moedas diferentes de suas moedas funcionais, bem como a fluxos de caixa operacionais em moedas estrangeiras. Para a redução da referida exposição, foram implantadas políticas para proteger o risco cambial, que estabelecem níveis de exposição vinculados a esses riscos. Os procedimentos de tesouraria definidos pelas políticas vigentes incluem rotinas trimestrais de avaliação da exposição cambial consolidada da Companhia, 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 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 contrata 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 classifica os derivativos entre 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, despesas 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 2021 e 2020, os saldos de derivativos estão assim compostos:

Consolidado	Valor justo	Ganho (perda) de ajuste a valor justo
Descrição	2021	2020
Contratos de swap; ⁽⁶⁾		
Ponta ativa:		
Posição comprada dólar	6.881.981	4.683.900
Ponta passiva:		
Taxa CDI pós-fixada:		
Posição vendida no CDI	(6.348.442)	(2.803.797)
Contratos de NDF e forward:		
Ponta passiva:		
Taxa CDI pós-fixada:	(137)	-
Posição vendida na taxa interbancária	(17.016)	(22.234)
Total instrumentos financeiros derivativos, líquido:	516.386	1.857.869
a) As operações de swap 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.	154.420	232.234

Segue abaixo a movimentação do saldo de derivativos líquidos, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2019	225.572
Perdas decorrentes dos contratos de operações com derivativos swap e forward do exercício (não realizadas)	1.090.299
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos - atividade operacional	(211.722)
Recebimento de recursos por liquidação com derivativos - atividade de financiamento	38.835
Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)	203.793
Saldo em 31 de dezembro de 2020	1.846.777
Perdas decorrentes dos contratos de operações com derivativos swap e forward do exercício (não realizadas)	441.554
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos - atividade operacional	(1.570.584)
Recebimento de recursos por liquidação com derivativos - atividade de financiamento	9.040
Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)	(210.150)
Saldo em 31 de dezembro de 2021	516.637

Para os instrumentos financeiros derivativos mantidos pela Companhia em 31 de dezembro de 2021 e 2020, 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.

Descrição	Valor justo	
2021	2020	
Posição líquida GBP e USD	(404)	(7.670)
Contratos de forward	655	(3.422)
Instrumentos financeiros derivativos, líquido	251	(11.092)

Na análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial a Administração da Companhia entende que é importante considerar, além dos ativos e passivos com exposição à flutuação das taxas de câmbio registrados no balanço patrimonial, o valor justo dos instrumentos financeiros contratados pela Companhia para proteção de determinadas exposições em 31 de dezembro de 2021 e 2020, conforme demonstrado no quadro a seguir:

	Consolidado	Valor justo
2021	2020	
Empréstimos e financiamentos no Brasil em moeda estrangeira ⁽⁶⁾	(5.897.015)	(4.246.692)
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	307.433	236.782
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(37.390)	(14.459)
Valor justo dos derivativos financeiros	6.882.499	4.680.478
Exposição ativa líquida	1.255.527	656.109

(a) Não considera os custos de transação.
Nesta análise considera-se somente os ativos e passivos financeiros registrados no Brasil em moeda estrangeira, pois a exposição cambial nos demais países é próxima de zero, em decorrência da moeda forte e da efetividade de seus derivativos, e considera-se que todas as outras variáveis, especialmente as taxas de juros, permanecem constantes e ignoram qualquer impacto da previsão de compras e vendas.

As tabelas seguintes demonstram a projeção de perda incremental que teria sido reconhecida no resultado do exercício subsequente, supondo estática a exposição atual líquida atual e os seguintes cenários:

	Consolidado			
Paridade - R\$ x US\$	5,5805	5,7021	4,7265	2,8510
	Exposição Real	Cenário Provável	Cenário I Depreciação 25%	Cenário II Depreciação 50%
Operação/Instrumento				
Ativos denominados em US\$				
Valor justo dos derivativos "financeiros"	6.882.499	7.032.419	5.274.315	3.516.210
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	307.433	314.130	235.597	157.065
Passivos denominados em US\$				
Empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira	(5.897.015)	(6.025.469)	(4.519.102)	(3.012.734)
Contas a pagar registradas em moeda estrangeira	(27.390)	(38.204)	(28.653)	(19.102)
Impacto sobre o resultado e patrimônio líquido	1.255.527	27.349	(293.370)	(614.089)

O cenário provável considera as taxas futuras do dólar norte-americano para 90 dias, conforme cotações obtidas no B3 em 31 de dezembro de 2021 e alinhadas aos primeiros vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição ao câmbio, R\$ 5,7021 / US\$ 1,00. Os cenários I e II consideram uma alta/queda do dólar norte-americano de 25% (R\$ 4,2765 / US\$ 1,00) e de 50% (R\$ 2,8510 / 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 Divulgados (CPC 40).

Instrumentos derivativos designados para contabilização de proteção (hedge accounting)
A Companhia efetuou a designação formal de suas operações sujeitas à contabilização de proteção (hedge accounting) para os instrumentos financeiros derivativos para proteção de empréstimos denominados em moeda estrangeira e outras despesas da Companhia, para os instrumentos derivativos contratados para proteção de compras de materiais nacionalizados da controlada Natura Indústria e para os instrumentos derivativos contratados para proteção dos fluxos de caixa operacionais oriundos das transações de compra e venda em moeda estrangeira da controlada The Body Shop.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2021, a Companhia designou para contabilização de hedge os instrumentos financeiros derivativos (swaps a termo) contratados em maio de 2021 que tem por objetivo a proteção da variabilidade dos fluxos de caixa atribuíveis aos títulos representativos de dívida da Companhia ("Notes ESG") emitidos naquela data (vide nota explicativa 19.1).
As posições dos instrumentos financeiros derivativos designados como hedge de fluxo de caixa em aberto em 31 de dezembro de 2021 estão demonstradas a seguir:

	Instrumento de Hedge de fluxo de caixa - Consolidado			
	Moeda de referência	Valor	Outros resultados abrangentes	Outros resultados abrangentes
	Objeto de Proteção (Notional)	Justo	Ganho (perda) acumulado do contrato	Ganho (perda) do exercício
Swap de moeda - US\$/R\$	Moeda	BRL 533.539	64.145	(215.944)
Contratos Forward (The Body Shop e Avon)	Moeda	BRL -	-	5.173
Contratos Forward (Natura Indústria)	Moeda	BRL (129)	(129)	621
Total		533.410	64.016	(210.150)

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

	Consolidado
Saldo de hedge de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2019	42.729
Mudança no valor justo do instrumento de hedge reconhecido em outros resultados abrangentes	178.006
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de hedge	(61.658)
Saldo de hedge de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2020	159.077
Mudança no valor justo do instrumento de hedge reconhecido em outros resultados abrangentes	(210.150)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de hedge	72.399
Saldo de hedge de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2021	21.866

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

d) Risco de taxa de juros
O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos, financiamentos e debêntures de curto e longo prazo. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros. Os instrumentos financeiros emitidos às taxas prefixadas expõem a Companhia ao risco de valor justo associado à taxa de juros.
O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo em relação a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém na sua maioria os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas e passivas atreladas a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo Certificado de depósito interbancário ("CDI") e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pelo CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

Adicionalmente, a Companhia considerou potenciais aspectos relacionados a compromissos de sustentabilidade e mudanças climáticas como parte dos riscos aos quais está exposta em relação a taxa de juros sobre os instrumentos financeiros. O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos, financiamentos e debêntures de curto e longo prazo. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia ao risco de valor justo associado à taxa de juros.
O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo em relação a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém na sua maioria os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas e passivas atreladas a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo Certificado de depósito interbancário ("CDI") e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pelo CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

Adicionalmente, a Companhia considerou potenciais aspectos relacionados a compromissos de sustentabilidade e mudanças climáticas como parte dos riscos aos quais está exposta em relação a taxa de juros sobre os instrumentos financeiros. O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos, financiamentos e debêntures de curto e longo prazo. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia ao risco de valor justo associado à taxa de juros.
O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo em relação a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém na sua maioria os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas e passivas atreladas a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo Certificado de depósito interbancário ("CDI") e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pelo CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

Adicionalmente, a Companhia considerou potenciais aspectos relacionados a compromissos de sustentabilidade e mudanças climáticas como parte dos riscos aos quais está exposta em relação a taxa de juros sobre os instrumentos financeiros. O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos, financiamentos e debêntures de curto e longo prazo. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia ao risco de valor justo associado à taxa de juros.
O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo em relação a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém na sua maioria os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas e passivas atreladas a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo Certificado de depósito interbancário ("CDI") e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pelo CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
Controladora						
Fornecedores e operações de "risco sacado" e fornecedores - partes relacionadas ⁽⁷⁾	65.859	-	-	65.859	-	65.859
Dividendos a pagar	180.772	-	-	180.772	-	180.772
Consolidado	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
Empréstimos, financiamentos e debêntures	1.339.240	7.288.382	7.495.223	16.122.845	(3.406.013)	12.716.832
Passivo de arrendamento	1.154.697	2.086.269	829.511	4.070.477	(522.615)	3.547.862
Fornecedores e operações de "risco sacado" e fornecedores - partes relacionadas	6.770.579	-	-	6.770.579	-	6.770.579
Dividendos a pagar						

Consolidado	Nota	Classificação por categoria	Hierarquia de valor justo	Valor contábil		Valor justo	
				2021	2020	2021	2020
Ativos financeiros							
Caixa e equivalentes de caixa	7						
Caixa e bancos		Custo amortizado	Nível 2	3.349.398	4.436.576	3.349.398	4.436.576
Certificados de depósitos bancários		Custo amortizado	Nível 2	7.639	808.988	7.639	808.988
Operações compromissadas		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	650.220	576.108	650.220	576.108
				4.007.257	5.821.672	4.007.257	5.821.672
Títulos e valores mobiliários							
Títulos públicos	8	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	435.898	864.940	435.898	864.940
Caixa restrito		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	44	40.425	44	40.425
Letra financeira		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	646.586	505.152	646.586	505.152
Fundo de investimento mútuo		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	896.212	817.253	896.212	817.253
Fundo DBV		Valor justo por meio do resultado	Nível 3	36.921	16.104	36.921	16.104
Certificados de depósitos bancários		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	-	292.878	-	292.878
				2.015.661	2.536.752	2.015.661	2.536.752
Contas a receber de clientes e contas a receber - partes relacionadas							
Depósitos judiciais	9	Custo amortizado	Nível 2	3.476.359	3.597.535	3.476.359	3.597.535
Crédito carbono	13	Custo amortizado	Nível 2	585.284	566.190	585.284	566.190
Recebíveis de subarrendamento	15	Valor justo por meio do resultado	Nível 2	11.479	4.097	11.479	4.097
Recebíveis de prestadores de serviços	15	Custo amortizado	Nível 2	347.174	357.538	347.174	357.538
		Custo amortizado	Nível 1	162.268	135.030	162.268	135.030
				4.582.564	4.660.390	4.582.564	4.660.390
Derivativos financeiros e operacionais							
Derivativos financeiros e operacionais		Valor justo - Instrumentos de hedge accounting	Nível 2	533.410	1.768.122	533.410	1.768.122
		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	441.719	139.856	441.719	139.856
				975.129	1.907.978	975.129	1.907.978
Passivos financeiros							
Empréstimos, financiamentos e debêntures	20	Custo amortizado	Nível 2	6.914.117	(9.591.809)	(2.100.465)	(9.466.921)
Empréstimos em moeda local		Custo amortizado	Nível 2	(5.802.715)	(4.231.104)	(5.755.272)	(4.459.081)
Empréstimos em moeda estrangeira				(12.716.832)	(13.822.913)	(7.855.737)	(13.926.002)
				(19.511)	(5.560)	(19.511)	(5.560)
Crédito carbono		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	(458.492)	(61.201)	(458.492)	(61.201)
Derivativos financeiros e operacionais		Valor justo por meio do resultado	Nível 2	(458.492)	(61.201)	(458.492)	(61.201)
				(458.492)	(61.201)	(458.492)	(61.201)
				(3.547.862)	(3.858.455)	(3.547.862)	(3.858.455)
Passivos de arrendamento	19	Custo amortizado	Nível 2	(6.770.579)	(6.774.205)	(6.770.579)	(6.774.205)
Fornecedores e operações de "risco sacado" e fornecedores - partes relacionadas	21	Custo amortizado	Nível 2	(127.413)	(159.094)	(127.413)	(159.094)
Seguros a pagar	24	Custo amortizado	Nível 2	(180.772)	-	(180.772)	-
Dividendos a pagar	25	Custo amortizado	Nível 2	-	-	-	-

Na mensuração, o valor contábil representa uma aproximação razoável do valor justo, como descrito abaixo:

(i) 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;

(ii) os saldos de aplicações financeiras (a), mensuradas ao custo amortizado aproximam-se dos seus valores justos em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados e (b) mensuradas a valor justo em contrapartida ao resultado consideram as taxas pactuadas entre as partes na contratação dos investimentos, incluindo informações de mercado que possibilitam tal cálculo;

(iii) os valores contábeis de 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; e

(iv) 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 DBV, 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 e negociação do título no mercado. Os inputs significativos não observáveis utilizados nas mensurações do valor justo refletiram 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 (1,67%) resultaria em aumento (redução) no valor justo do investimento de R\$438.

Não houve transferências entre níveis de mensuração na hierarquia do valor justo no exercício findo em 31 de dezembro de 2021 e 2020 para esses ativos e passivos.

7. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
Caixa e bancos	4.289	1.501	3.349.398	4.436.576
Certificados de depósitos bancários ^(a)	-	-	7.639	808.988
Operações compromissadas ^(b)	-	-	650.220	576.108
	4.289	1.501	4.007.257	5.821.672

(a) Em 31 de dezembro de 2021, as aplicações em certificados de depósitos bancários ("CDB") são remuneradas por uma taxa média de 103,0% do CDI (103,2% em 2020) com vencimentos diários resgatáveis com o próprio emissor, sem praxe 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 pré-determinados, 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 2021, as operações compromissadas são remuneradas por uma taxa média de 100,0% do CDI (100,0% do CDI em 31 de dezembro de 2020).

8. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
Fundos de investimento exclusivos ^(a)	228.694	340.999	-	-
Fundos de investimento mútuo ^(b)	-	-	896.212	817.253
Certificados de depósitos bancários	-	-	292.878	292.878
Letras financeiras ^(c)	-	-	646.586	505.152
Títulos públicos (LFT) ^(d)	-	-	435.898	864.940
Fundo DBV	-	-	36.921	16.104
Caixa restrito	-	-	44	40.425
	228.694	340.999	2.015.661	2.536.752
	228.694	340.999	1.978.740	2.520.648

(a) O saldo em 31 de dezembro de 2021, referente à linha Crer Para Ver dentro dos fundos de investimento exclusivos, é de R\$96.070 (R\$ 57.609 em 31 de dezembro de 2020).

(b) Fundos de investimento mútuo referem-se às aplicações de algumas contróladas da Companhia, os quais estão concentrados nas entidades da Natura América hispânica concentrados em Argentina, Chile, Colômbia e México.

(c) Em 31 de dezembro de 2021, as aplicações em Letras Financeiras são remuneradas por uma taxa média de 120,0% do CDI (136,6% em 31 de dezembro de 2020).

(d) Em 31 de dezembro de 2021, as aplicações em Títulos Públicos (LFT) são remuneradas por uma taxa média de 102,0% do CDI (105,9% do CDI em 31 de dezembro de 2020).

A composição dos títulos que compõem a carteira do Fundo de Investimento Essencial, o qual a Companhia detém 100% de participação, em 31 de dezembro de 2021 e 2020, é como segue:

	Consolidado	
	2021	2020
Certificados de depósitos bancário	-	292.878
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	569.349	576.108
Letras financeiras	646.586	505.152
Títulos públicos (LFT)	428.865	864.940
	1.644.800	2.239.078

9. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Consolidado	
	2021	2020
Contas a receber de clientes	3.930.340	4.029.643
(-) Provisão para perdas de crédito esperadas	(453.981)	(432.108)
	3.476.359	3.597.535

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. 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 2021 e 2020:

	Consolidado	
	2021	2020
Até 30 dias	937.227	(68.782)
De 31 a 60 dias	140.757	(56.784)
De 61 a 90 dias	97.713	(49.731)
De 91 a 180 dias	266.231	(198.597)
	3.930.340	(453.981)

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020 está assim representada:

	Consolidado	
	2021	2020
Saldo em 31 de dezembro de 2019		
Adições, líquidas de reversões	(107.995)	(640.676)
Reversões	372.660	(56.097)
Varição cambial	(432.108)	(432.108)
Saldo em 31 de dezembro de 2020		
Adições, líquidas de reversões	(837.822)	(817.446)
Reversões	817.446	(1.497)
Varição cambial	(453.981)	(453.981)

(a) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

10. ESTOQUES

	Consolidado	
	2021	2020
Produtos acabados	4.619.237	3.925.215
Matérias-primas e materiais de embalagem	1.166.681	1.015.156
Materiais auxiliares	195.364	170.188
Produtos em elaboração	38.189	36.025
(-) Provisão para perdas na realização dos estoques	(615.945)	(602.314)
	5.905.526	4.544.270

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020 está assim representada:

	Consolidado	
	2021	2020
Saldo em 31 de dezembro de 2019		
Adições, líquidas de reversões	(107.995)	(640.676)
Reversões	372.660	(56.097)
Varição cambial	(432.108)	(432.108)
Saldo em 31 de dezembro de 2020		
Adições, líquidas de reversões	(837.822)	(817.446)
Reversões	817.446	(1.497)
Varição cambial	(453.981)	(453.981)

(a) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(b) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(c) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(d) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(e) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(f) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(g) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(h) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(i) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(j) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(k) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(l) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(m) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(n) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(o) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(p) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(q) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

(r) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas das carteiras de clientes.

12.2 Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social:

	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social ⁽¹⁾	986.241	(650.196)	(7.297)	(388.935)
Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%	(335.322)	221.067	2.481	132.238
Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica	-	-	26.277	23.033
Invenções fiscais	-	-	-	10.018
Subvenção de investimento ^(a)	-	-	469.863	-
Equivalência patrimonial	399.444	-	-	-
Efeito de diferenças de alíquotas de imposto de entidades no exterior	-	-	(139.924)	(166.394)
Tributação de lucros de controladas no exterior	-	-	(77.072)	(56.194)
Imposto de renda diferido (não reconhecido) de prejuízos fiscais a compensar ^(b)	-	(221.067)	888.900	(104.160)
Benefícios fiscais de juros sobre capital próprio (JSCP)	-	-	-	10.275
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	(57.526)	(9.770)
Doações/contribuições não dedutíveis	-	-	-	(12.509)
Alteração da taxa da legislação tributária do Reino Unido ^(c)	-	-	(180.174)	(63.428)
Impostos retidos ^(d)	-	-	-	(63.754)
Ajustes de preços de transferência	-	-	(36.807)	(67.529)
Outras diferenças permanentes	(2.403)	-	15.968	(34.743)
Receta (despesa) com imposto de renda e contribuição social	61.719	-	1.047.986	(274.744)
Imposto de renda e contribuição social - corrente	61.719	-	(923.476)	(292.828)
Imposto de renda e contribuição social - diferido	-	-	1.971.462	18.084
Taxa efetiva - %	6,0	-	(14.362)	(70,6)

^(a) A Companhia possui incentivos fiscais de ICMS decorrente de suas operações ordinárias (subvenção de investimento).

^(b) Em 31 de dezembro de 2021, a Companhia possuía saldos de impostos de renda diferido ativo sobre prejuízos fiscais no montante de R\$ 12,3 bilhões (R\$13,3 bilhões em 31 de dezembro de 2020), os quais não expiram e não haviam sido reconhecidos contabilmente dadas as análises históricas de recuperabilidade nas respectivas operações. Destes montantes, R\$8,2 bilhões são oriundos da subsidiária Natura &Co Luxembourg Holdings S.à.r.l ("Natura &Co Luxembourg" anteriormente denominada "Avon Luxemburgo")

^(c) Durante 2021 e 2020, a alíquota do imposto sobre a renda no Reino Unido foi alterada de 19% para 25% (17% para 19% em 2020), o que resultou no aumento do imposto de diferido passivo da Companhia relacionado com suas operações no Reino Unido. Tal aumento foi contabilizado como despesa de imposto de renda diferido no ano de 2021.

^(d) No consolidado, o lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social inclui os prejuízos com operações descontinuadas.

No segundo semestre de 2021, a Companhia aprovou e iniciou plano de reestruturação de suas operações, incluindo o estabelecimento da Natura &Co Luxembourg como uma subsidiária financeira (FINCO) para as demais entidades do Grupo. A partir dessa reestruturação, um imposto de renda diferido ativo no montante aproximado de R\$823 milhões foi reconhecido, tomando por base a conclusão da Administração de que a realização destes montantes é provável no curso normal das atividades da Natura &Co Luxembourg, e que deverá ocorrer em um prazo não superior a 20 anos.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido ativo e passivo para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2021

Vida útil e m anos	Consolidado					2021	2020	
	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Reversão (Provisão) de Impairment	Transferências			Varição cambial
Valor de custo:								
Veículos	2 a 5	45.578	25.789	14.594 (17.274)	-	1.184	9.356	79.227
Moldes	3	192.556	-	1.243 (19.713)	-	5.650	8.116	187.852
Ferramentas e acessórios	3 a 20	11.974	52.410	11.625 (1.743)	-	5.888	5.524	85.678
Instalações	3 a 60	309.772	1.431	81 (3.599)	-	8.791	(23.005)	293.471
Máquinas e acessórios	3 a 15	866.451	50.328	20.098 (5.134)	-	58.649	139.301	1.819.693
Benefitória em propriedade de terceiros	2 a 20	615.103	58.548	34.324 (8.761)	-	51.588	213.155	963.957
Edifícios	14 a 60	386.957	1.203.081	12.275 -	(115)	48.551	248.427	1.899.176
Móveis e utensílios	2 a 25	397.727	32.566	32.530 (6.300)	(26)	11.239	98.812	566.548
Terenos	-	35.157	570.572	57 -	-	4.252	51.575	661.613
Equipamentos de informática	3 a 15	297.228	112.369	27.254 (10.652)	-	36.554	81.019	543.772
Outros ativos	-	-	36.423 -	-	-	-	264	36.687
Projetos em andamento	-	156.011	78.965	440.170 (592)	-	(305.305)	39.136	408.385
Total custo	3.145.514	2.912.482	594.251	(73.768)	(141)	(72.959)	871.680	7.546.059
Valor da depreciação:								
Veículos	(16.924)	-	(24.150)	10.081 -	-	(2.093)	44	(33.042)
Moldes	(175.938)	-	(10.092)	19.684 -	-	(190)	(166.536)	-
Ferramentas e acessórios	(3.255)	-	(42.932)	-	-	10	7.018	(39.159)
Instalações	(167.362)	-	(19.933)	285 -	-	1.044	9.240	(176.726)
Máquinas e acessórios	(416.736)	-	(193.657)	2.759 -	(1.202)	30.074	(578.762)	-
Benefitória em propriedade de terceiros	(267.371)	-	(130.631)	7.124 -	(4.900)	(4.107)	(80.669)	(480.554)
Edifícios	(101.785)	-	(88.593)	-	-	10.649	(179.729)	-
Móveis e utensílios	(193.973)	-	(81.287)	4.744 (284)	4,093	(51.904)	(318.611)	-
Equipamentos de informática	(97.281)	-	(96.768)	8.591 (36)	-	(26.362)	(311.856)	-
Outros ativos	-	-	(25.078)	-	-	(949)	(26.202)	-
Total depreciação	(1.540.625)	-	(713.121)	53.268	(5.220)	(2.255)	(103.049)	(2.311.002)
Total líquido	1.773.889	2.912.482	(118.870)	(20.500)	(5.361)	(75.214)	768.631	5.235.057

Vida útil em anos	Consolidado					2021		
	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Reversão (provisão) de impairment	Transferências		Varição cambial	
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	2.059.149	88.101 (114.805)	-	-	280.959	179.212	2.492.616
Marcas e patentes (vida útil definida)	20 a 25	894.578	-	-	-	-	(4.744)	889.834
Marcas e patentes (vida útil indefinida)	-	5.747.057	-	-	-	-	(41.566)	5.888.623
Goodwill Avon (nota explicativa nº 4)	-	13.929.850	-	-	-	-	81.341	13.381.191
Goodwill Emeis Brazil Pty Ltd. (8)	-	142.090	-	-	-	-	1.090	143.180
Goodwill The Body Shop	-	1.946.741	-	-	-	-	116.931	2.063.672
Goodwill aquisição de lojas The Body Shop	-	1.456	-	-	-	-	-	1.456
Relacionamento com clientes varejistas	10	2.785	-	-	-	-	95	2.880
Fundo de comércio (Vida útil indefinida) (9)	-	26.769	-	(3.619)	1,984	-	(149)	24.985
Fundo de comércio (Vida útil definida) (8)	3 a 18	10.860	2.500	-	(2,288)	(5,555)	8.846	14.363
Relacionamento com franqueados e subfranqueados e representantes de vendas (8)	7 a 15	2.959.519	-	(446)	-	-	31.485	2.990.558
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	5	1.595.041	-	-	-	-	(14.233)	1.580.808
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	108.275	359.834 (1.326)	-	-	(147.768)	(41.239)	277.776
Total custo	28.794.170	450.435	(120.196)	(304)	(304)	127.636	500.201	29.751.942
Valor da amortização:								
Software	(1.022.498)	(373.753)	116.429	-	-	3.760	(93.705)	(1.369.767)
Marcas e patentes	(100.042)	(45.782)	-	-	-	-	2.638	(143.186)
Fundo de comércio	(8.871)	(185)	-	-	-	1.667	(9.128)	(16.517)
Relacionamento com clientes varejistas	(2.839)	(286)	-	-	-	-	(93)	(3.218)
Relacionamento com franqueados e subfranqueados	(419.061)	(306.451)	446	-	-	-	(3.983)	(729.049)
Tecnologia desenvolvida	(319.009)	(320.183)	-	-	-	-	6.866	(632.326)
Outros intangíveis	(4.722)	(1.280)	1.326	-	-	-	4.380	(2.96)
Total amortização acumulada	(1.877.042)	(1.047.920)	118.201	-	-	5.427	(93.025)	(2.894.559)
Total líquido	26.917.128	(597.485)	(1.995)	(304)	(304)	133.063	407.176	26.857.583

Vida útil em anos	Consolidado					2021	2020	
	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Reversão (provisão) de impairment	Transferências			Varição cambial
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. (8)	-	100.237	-	-	-	-	41.853	142.090
Goodwill The Body Shop (8)	-	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) (9)	-	17.801	-	-	-	1,315	7,653	26,769
Fundo de comércio (Vida útil definida) (8)	3 a 18	12.447	-	150	(2,051)	1,647	(1,333)	10,860
Relacionamento com franqueados e subfranqueados e representantes de vendas (8)	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 e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	110.288	159	176.015 (15.024)	-	(175.414)	12,251	108,275
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)	-	(5,35)	-	-	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	(13,519)	-	(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	(722,893)	(15,055)	(2,051)	82,007	5.106,499	26.917,128

(8) Goodwill referente à aquisição da controlada Emeis Holdings Pty Ltd., classificado como expectativa de rentabilidade futura. Não possui vida útil definida e está sujeito a testes anuais de recuperabilidade.

(9) Goodwill decorrente da aquisição da controlada The Body Shop, classificado como expectativa de rentabilidade futura. Não possui vida útil definida e está sujeito a testes anuais de recuperabilidade. Adicionalmente, em 30 de junho de 2020, a controlada The Body Shop International Limited adquiriu a entidade Aeon Forest Co. Ltd. pelo valor de R\$ 133.275 (R\$ 632.000). Em 1º de outubro de 2020, concluiu-se a operação que resultou em um montante atribuído de goodwill de R\$ 34.251.

(10) Fundo de comércio com vida útil indefinida refere-se a pagamentos feitos a ex-locatários, para obter o direito de alugar o imóvel nos termos do contrato de arrendamento e que podem ser negociados posteriormente com futuros locatários, no caso do encerramento do contrato de aluguel. Este saldo foi considerado como escopo da norma de arrendamento (CPC 06(R2) / IFRS 16), aplicável a partir de 1º de janeiro de 2019 (nota explicativa nº 3.13.1). O saldo não reclassificado para Direito de Uso do ativo, refere-se a contratos que a norma isenta na data inicial, ou seja, contratos de curto prazo. O saldo remanescente é amortizado durante o prazo dos contratos.

(11) O saldo refere-se a ativos intangíveis identificáveis de relacionamento com os franqueados e subfranqueados da controlada The Body Shop (relacionamento onde o franqueado possui todos os direitos para operar dentro de um território) e subfranqueados (relacionamento onde um franqueado opera uma única loja dentro de um mercado), com vida útil estimada de 15 anos.

(12) **A teste de recuperabilidade de ativos intangíveis com vida útil indefinida**

Os goodwill oriundo de expectativa de rentabilidade futura de empresas adquiridas e os ativos intangíveis com vida útil indefinida foram alocados aos grupos de UGC da controlada. De acordo com o CPC 01 (R1) - Redução ao Valor Recuperável de Ativos (IAS 36 - Impairment of Assets), quando uma UGC ou um grupo de UGC possui um ativo intangível com vida útil indefinida alocado, a Companhia deve realizar anualmente o teste de recuperabilidade do seu valor contábil. Os grupos de UGC com ativos intangíveis nessa situação em 31 de dezembro de 2021 estão apresentados a seguir:

Grupo de UGC	Marcas e patentes		Goodwill		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Natura & Co Latam	5.403	5.403	10.041.156	9.994.861	10.046.559	10.000.264
Avon International	2.991.963	2.850.397	3.340.035	3.304.988	6.331.998	6.155.385
TBS International	2.891.257	2.891.257	2.065.127	1.946.741	4.956.384	4.837.998
Aesop International	-	-	143.180	142.090	143.180	142.090
Total	5.888.623	5.747.057	15.589.498	15.388.680	21.478.121	21.135.737

As principais premissas utilizadas nos cálculos do valor em uso em 31 de dezembro de 2021 são as que seguem:

	Aesop	The Body Shop	Avon International	Natura & Co Latam
Mensuração do valor recuperável (valor justo menos custo de venda)	Fluxo de caixa descontado, com base em orçamentos financeiros aprovados pelo Conselho de Administração durante um período discricionário de cinco anos com valor terminal projetado para o final do período.			
Margem bruta orçada	Margens brutas são baseadas em valores médios obtidos nos 2 exercícios anteriores ao início do período orçado e nas projeções para os próximos 5 anos.			
Estimativa de custos	Custos baseados em dados históricos e tendências de mercado, otimização das operações de varejo e venda direta (renovação da presença geográfica das lojas, revitalização da rede de franqueados) e expansão física com crescimento da participação de mercado.			
Taxas de crescimento da receita	As taxas de crescimento são inicialmente baseadas em pesquisas publicadas pelo setor e são ajustadas pelo desempenho esperado para cada segmento, considerando as iniciativas em vigor para cada segmento, bem como publicadas pelo o respectivo ambiente macroeconômico que se aplica a cada segmento e estão incluídos nos orçamentos aprovados pelo Conselho de Administração			
Taxa de crescimento na perpetuidade (1)	Crescimento constante de 4,80%	Crescimento constante de 4,40%	Crescimento constante de 4,70%	Crescimento constante de 5,50%
Taxa de desconto	As taxas de desconto representam a avaliação de riscos no atual mercado, específicos a cada grupo de UGC, levando em consideração o valor do dinheiro pela passagem do tempo e os riscos individuais dos ativos relacionados que não foram incorporados nas premissas incluídas no modelo de fluxo de caixa. Estes fluxos de caixa foram descontados utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos de 13,93% para os segmentos operacionais Natura & Co Latam; 11,18% para Avon International, 8,83% para a TBS International e 11,19% para a Aesop International, em termos reais. A taxa de desconto foi baseada no custo médio ponderado de capital que reflete o risco específico de cada segmento.			

(1) As taxas são baseadas em análises e projeções de mercado publicadas sobre o segmento de atuação e ajustadas para refletir as premissas consideradas pela Administração nas projeções aprovadas e para refletir o diferencial de inflação de certas moedas, quando aplicável.

(2) A Companhia efetuou uma análise de sensibilidade das variáveis (i) taxa de desconto e (ii) taxa de crescimento na perpetuidade, dado seus impactos potenciais nos fluxos de caixa. Um acréscimo de 1 ponto percentual na taxa de desconto ou um decréscimo de 1 ponto percentual da taxa de crescimento da perpetuidade do fluxo de caixa de cada grupo de UGC não resultaria na necessidade de reconhecimento de perda por redução ao valor recuperável. Com base nas análises efetuadas pela Administração, não foi identificado a necessidade de constituição de perdas por redução ao valor recuperável dos saldos desses ativos no exercício final em 31 de dezembro de 2021.

19. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO

a) Ativo de direito de uso

Vida útil em anos (8)	Consolidado					2021		
	2020	Adições	Baixas	Impairment (8)	Transferências (8)		Varição cambial	
Valor de custo:								
Veículos	3	157.867	32.288	(235.19)	-	1.426	168.062	
Máquinas e equipamentos	3 a 10	53.048	4.278	(24.140)	-	443	33.629	
Edifícios	3 a 10	1.616.833	300.181	(436.405)	(4.690)	3.363	1.543.018	
Equipamentos de informática	10	30.000	4.224	(3.904)	-	1.483	31.803	
Lojas de varejo	3 a 10	3.338.104	505.871	(489.808)	-	3.888	3.417.955	
Ferramentas e acessórios	3	3.187	256	(2.460)	-	-	70	
Total custo	3	5.199.039	847.098	(980.236)	(4.690)	7.251	126.698	5.195.160
Valor da depreciação:								
Veículos	(63.422)	(50.181)	20.808	-	-	1.286	(91.509)	
Máquinas e equipamentos	(21.045)	(10.772)	15.067	-	-	(383)	(17.133)	
Edifícios	(399.765)	(268.902)	182.535	-	(3,069)	(17,888)	(507,045)	
Equipamentos de informática	(19.161)	(8.364)	3.904	-	-	(789)	(24,410)	
Lojas de varejo	(1,291,346)	(659,109)	485,123	-	-	6,820	(1,458,512)	
Ferramentas e acessórios	(2,253)	(681)	2,460					

⁽¹⁾Montantes oriundos de processos com probabilidade de perda possível e remota de natureza tributária no montante de R\$ 709.751,1 trabalhistas no montante de R\$ 119.572 e civis no montante de R\$ 55.624, mensurados e registrados pelo valor justo estimado resultante da combinação de negócios com a Avon, em conformidade com o parágrafo 23 do CPC 15/FRS 3, adicionalmente, o valor justo dos passivos contingentes incluiu os passivos assumidos e reconhecidos pela Avon antes da alocação do valor justo, no montante de R\$ 872.993.

⁽²⁾ Reversões referem-se principalmente a adesão a programas Estaduais de anistia fiscal, e mudança de estimativa para processos civis e trabalhistas.

⁽³⁾ Montantes referente ao exercício de 2020 é oriundo de outras obrigações da controladora Avon, referem-se a processos anteriormente reconhecidos como passivos contingentes e foram reclassificados para outras contas a pagar.

23.1.1 Tributárias

As contingências tributárias consolidadas classificadas como sendo de perda provável, envolvem principalmente discussões sobre a legalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS. Parte do montante não recebido está sendo discutido judicialmente e em alguns casos, os valores estão depositados em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 13. O valor provisionado também inclui honorários advocatícios para o patrocínio de processos tributários, quando aplicável.

23.1.2 Cíveis, comerciais e outras

Em 31 de dezembro de 2021, a Companhia é parte em ações e processos de natureza cíveis, comerciais e outras, principalmente relacionado a pedidos de indenização. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e na evolução da jurisprudência para refletir a melhor estimativa.

a) Litígios relacionados ao Talco

A controladora Avon controlada Avon foi nomeada réu em vários processos por danos pessoais movidos nos tribunais dos Estados Unidos, alegando que certos produtos de talco que a Avon vendia no passado estavam contaminados com amianto. Muitas dessas ações envolvem uma série de causas de uma variedade de indústrias diferentes, incluindo fabricantes de cosméticos e fabricantes de outros produtos que, ao contrário dos produtos da Avon, foram projetados para outro ambiente. Em 31 de dezembro de 2021, havia 151 processos individuais pendentes contra a Avon. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2021, 107 novos casos foram arquivados e 120 casos foram encerrados, liquidados ou resolvidos de outra forma. O valor das liquidações não foi material, individualmente ou no agregado, para os resultados operacionais da Avon para o ano encerrado em 31 de dezembro de 2021. Casos semelhantes adicionais decorrentes do uso de produtos de talco da Avon são razoavelmente antecipados. Acreditamos que as ações movidas contra nós nesse caso não têm mérito.

Estamos nos defendendo vigorosamente contra essas reivindicações e continuamos a fazer o momento. Quaisquer acréscimos atualmente registrados no balanço patrimonial da Avon com relação a esses casos não são materiais. No entanto, quaisquer resultados adversos, seja em um caso individual ou no total, podem ser materiais. Os custos futuros para litigar esses casos, que gastamos conforme incorridos, não são conhecidos, mas podem ser significativos, embora alguns custos sejam cobertos pelo seguro.

23.1.3 Trabalhistas

A Companhia, em 31 de dezembro de 2021, é parte em reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e prestadores de serviços, principalmente relacionadas ao pagamento de verbas rescisórias, horas extras, adicionais salariais e verbas devidas em razão de responsabilidade subsidiária e discussão acerca do reconhecimento de eventual vínculo empregatício. Nenhum desses processos é isoladamente relevante. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa.

23.2 Contingências com risco de perda avaliado como possível

A Companhia possui contingências cuja expectativa de perda avaliada pela Administração da Companhia e suportada pelos assessores jurídicos está classificada como possível e, portanto, nenhuma provisão foi constituída. Em 31 de dezembro de 2021, as contingências classificadas com probabilidade de perda possível, totalizaram R\$ 1.028.368 (R\$ 9.559.551 em 31 de dezembro de 2020), das quais R\$ 597.585 (R\$ 797.693 em 31 de dezembro de 2020) foram registradas pelo valor justo estimado resultante da combinação de negócios com a Avon Products Inc., apresentadas na tabela acima.

	Consolidado	2021	2020
Tributárias	9.885.441	9.205.601	9.205.601
Cíveis	128.479	133.302	133.302
Trabalhistas	180.838	220.648	220.648
Total de passivos contingentes	10.193.858	9.559.551	9.559.551

23.2.1 Tributárias

Apresentam-se abaixo as contingências mais relevantes referentes às seguintes matérias:

a) Autos de infração em que a Secretária da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IPI, pela suposta insolvência da base de cálculo mínima, prevista na legislação, quando das operações de vendas destinadas aos estabelecimentos atacatistas interdependentes. Atualmente, aguarda-se o julgamento dos processos na esfera administrativa. Em 31 de dezembro de 2021, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$2.009.562 (R\$1.963.984 em 31 de dezembro de 2020).

b) Ações judiciais que se discute a equiparação a industrial prevista no Decreto nº 8.399/2015, que passou a exigir o IPI nas operações de saídas realizadas por estabelecimentos atacatistas interdependentes dos produtos mencionados no referido dispositivo legal. Em 31 de dezembro de 2021, o valor em discussão é de R\$1.907.246 (R\$1.660.532 em 31 de dezembro de 2020).

c) Processos administrativos e judiciais que se discute a legalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS e ICMS-ST. Em 31 de dezembro de 2021, o valor total em discussão é de R\$1.560.023 (R\$1.503.657 em 31 de dezembro de 2020).

d) Autos de infração em que a Secretária da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IPI e de CSLL, para questionar a dedutibilidade fiscal da amortização de goodwill no contexto de uma reorganização de propriedade entre partes relacionadas. Atualmente, discute-se no judiciário a legalidade das decisões administrativas que rejeitaram os embargos de declaração, apresentados para questionar os recursos especiais indeferidos. Em 31 de dezembro de 2021, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$1.419.237 (R\$1.396.782 em 31 de dezembro de 2020).

e) Auto de Infração em que a Secretária da Fazenda do Estado de São Paulo exige a cobrança de ICMS-ST, que foi integralmente recolhido pelo destinatário das mercadorias, o estabelecimento distribuidor. Aguarda-se o julgamento do processo na esfera administrativa. Em 31 de dezembro de 2021, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$539.561 (R\$529.660 em 31 de dezembro de 2020).

f) Autos de infração em que a Secretária da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IPI pelo descumprimento da classificação fiscal adotada para alguns produtos. Aguarda-se o julgamento dos processos na esfera administrativa. Em 31 de dezembro de 2021, o valor total em discussão é de R\$662.991 (R\$524.500 em 31 de dezembro de 2020).

23.2.2 Cíveis, comercial e outras

Apresentam-se abaixo as contingências mais relevantes referentes à seguinte matéria:

a) Litígio de acionistas
Em 14 de fevereiro de 2019, uma ação coletiva do acionista (Bevinal v. Avon Products, Inc., et al., No. 19-cv-1420) foi apresentada no Tribunal Distrital dos Estados Unidos para o Distrito Sul de Nova York contra a Avon e alguns ex-executivos da Avon. A reclamação foi posteriormente alterada e recapitulada "In re Avon Products Inc. Securities Litigation". A reclamação alterada é apresentada em nome de uma suposta classe que consiste em todos os compradores ou adquirentes de ações ordinárias da Avon entre 21 de janeiro de 2016 e 1 de novembro de 2017, inclusive. A reclamação afirma violações das Seções 10 (b) e 20 (a) do Securities Exchange Act of 1934 (o "Exchange Act") com base em declarações alegadamente falsas ou enganosas e alegada manipulação de mercado com relação a, entre outras coisas, alterações feitas às condições de crédito da Avon para Representantes no Brasil. A controladora Avon e os réus individuais apresentaram uma moção de arquivamento, a qual foi negada pelo tribunal. Durante 2020, as partes chegaram a um acordo sobre a resolução desta ação coletiva. Os termos da liquidação incluem liberações dos integrantes das classes de ações contra a controladora Avon e as rs individuais e o pagamento de R\$ 75.352. Aproximadamente R\$ 10.393 do acordo foi pago pela Avon (que representava a franquia restante sob as apólices de seguro aplicáveis da Avon) e o restante do acordo foi pago pelas seguradoras da controladora Avon. Em 31 de agosto de 2020, o tribunal concedeu a aprovação preliminar do acordo e, em 3 de fevereiro de 2021, o tribunal profereu uma ordem e sentença concedendo a aprovação final do acordo.

23.2.3 ICMS na base do PIS e da COFINS

Em 13 de maio de 2021, o Supremo Tribunal Federal acatou em parte os embargos de declaração opostos pela União Federal (Recurso Extraordinário nº 574.706/PR), para modular os efeitos do julgado, com repercussão geral, de que o ICMS não compõe a base de cálculo para fins de incidência do PIS e da COFINS e determinando (i) a produção dos efeitos da decisão a partir de 15 de março de 2017 (julgamento do mérito), ressalvadas as ações judiciais e procedimentos administrativos protocolados até aquela data; e (ii) que o ICMS a ser excluído da base de cálculo das contribuições do PIS e da COFINS é o destacado nas notas fiscais. Como resultado dessa decisão, e após revisão de forma detalhada os cálculos referentes a tais créditos, a Companhia reconheceu durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2021 os créditos decorrentes dessa discussão no valor de R\$35.297.

24. OUTROS PASSIVOS

	Consolidado	2021	2020*
Planos de pensão e benefício pós-aposentadoria e assistência médica pós-emprego ^(a)	673.458	783.184	783.184
Recetta diferida de obrigações de desempenho com clientes ^(b)	393.046	422.353	422.353
Provisões para despesas operacionais (marketing/tecnologia etc.) ^(c)	286.791	292.034	292.034
Provisão para reforma de lojas	601.841	535.276	535.276
Provisão para reforma de lojas	105.165	99.702	99.702
Crer ParaVer ^(d)	90.655	75.508	75.508
Provisão para alugueis ^(e)	55.500	70.598	70.598
Provisão para reestruturação ^(f)	103.760	68.954	68.954
Incentivos de longo prazo ^(g)	6.302	52.745	52.745
Seguros a pagar	127.413	159.094	159.094
Outros passivos ^(h)	214.635	255.526	255.526
Total	2.658.566	2.804.973	2.804.973
Circulante	1.716.110	1.691.919	1.691.919
Não circulante	942.456	1.113.054	1.113.054

* alguns saldos originalmente apresentados em 31 de dezembro de 2020, foram reclassificados para melhor apresentação, incluindo o saldo referente a operações descontinuadas que está sendo apresentado na nota 23.

^(a) Em 31 de dezembro de 2021 há R\$445.804 (R\$609.691 em 31 de dezembro de 2020) referente a planos de pensão, e R\$34.774 referente a planos pós emprego (R\$39.029 em 31 de dezembro de 2020) da controladora Avon, e R\$124.649 (R\$134.194 em 31 de dezembro de 2020) referente a planos de assistência pós-emprego da controladora Natura Cosméticos e R\$68.230 em 31 de dezembro de 2021 referente a planos de assistência pós emprego da controladora Natura &Co International.

^(b) Refere-se ao diferimento da receita de obrigações de performance relacionadas a programas de fidelidade até o momento, venda de cards-presente ainda não realizada em produtos e programas e eventos para homologar consultores de venda direta, sendo R\$235.308 (R\$18.686 em 31 de dezembro de 2020) referente controladora Avon, R\$121.341 (R\$103.667 em 31 de dezembro de 2020) referente a controladora Natura Cosméticos consolidada e R\$36.397 referente a controladora Natura &Co International.

^(c) Refere-se a provisões operacionais da Companhia decorrente principalmente de gastos com prestação de serviço de tecnologia, marketing e publicidade.

^(d) Contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.

^(e) Refere-se ao período de (carência) concedido pelas locadoras para o início do pagamento do aluguel de determinadas lojas de varejo, para os contratos de locação que não foram incluídos na mensuração inicial do passivo de locação / locação em 31 de dezembro de 2020, de acordo com as exceções permitidas pelo CPC 06 (R2) / IFRS 16.

^(f) Provisão para custos diretamente relacionada com o plano integração e mudanças na estrutura organizacional substancialmente da controladora Avon.

^(g) Refere-se substancialmente aos planos de remuneração variável dos executivos da controladora Avon.

^(h) Refere-se a provisões diversas como indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.

Plano de assistência médica pós-emprego e plano de pensão

a) Planos de pensão de benefício definido (Avon)
A subsidiária Avon mantém 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. Os planos são financiados com base em requisitos legais e fluxo de caixa. O maior plano de pensão de benefício definido da subsidiária Avon fora dos Estados Unidos da América ("EUA") está no Reino Unido. O plano de pensão de benefício definido do Reino Unido foi congelado para acumulações futuras a partir de 1º de abril de 2013. O plano de pensão de benefício definido dos EUA, o Avon Products, Inc. Personal Retirement Account Plan (o "PRA"), está fechado para funcionários contratados em ou após 1º de janeiro de 2015. Os benefícios de aposentadoria qualificados para funcionários baseados nos EUA contratados em ou após 1º de janeiro de 2015 serão fornecidos exclusivamente por meio do Plano de Poupança Pessoal Avon ("PSA"), descrito na nota explicativa 29.3. A avaliação atuarial mais recente dos ativos do plano e do valor presente da obrigação de benefício definido foi realizada em 31 de dezembro de 2021. O valor presente da obrigação de benefício definido e o respectivo custo dos serviços correntes e custo dos serviços passados foram mensurados pelo método da unidade de crédito projetada. A movimentação do passivo atuarial para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020 estão apresentadas a seguir:

	Plano de Pensão	2021	2020
Saldo no início do exercício	609.961	413.070	413.070
Custo dos serviços correntes	24.660	28.015	28.015
Custo dos juros - reconhecido no resultado	10.934	13.760	13.760
Despesas administrativas	2.698	2.476	2.476
Contribuições efetuadas	(49.516)	(17.212)	(17.212)
Benefícios pagos	(6.413)	(4.611)	(4.611)
Ganhos (perdas) atuariais - outros resultados abrangentes (99.991)	74.460	74.460	74.460
Reclassificações	18.045	(14.451)	(14.451)
Outros	(72.252)	(2.814)	(2.814)
Diferenças cambiais	25.828	117.268	117.268
Saldo no fim do exercício	445.804	609.961	609.961

As principais atuarias significativas utilizadas para a determinação do passivo atuarial são: taxa de desconto e taxa de aumento da compensação. Os detalhes das premissas utilizadas são as seguintes:

	2021	2020
Taxa de desconto	0,65% a 9,20%	0,30 a 8,50%
Taxa de aumento da compensação	1,80% a 6,60%	1,80% a 6,60%

Os valores justos de cada classe de ativo principal dos planos de pensão estão apresentados abaixo:

	Consolidado	2021	2020
Caixa e equivalente de caixa	191.958	173.563	173.563
Instrumentos patrimoniais em outras entidades	1.066.370	918.222	918.222
Títulos do governo	1.482.505	2.633.587	2.633.587
Títulos corporativos	1.802.394	525.886	525.886
Títulos mobiliários	12.834	8.314	8.314
Outros	12.276	10.393	10.393
Total	4.568.482	4.269.965	4.269.965

b) Plano de assistência médica pós-emprego (Natura Cosméticos)

Plano de assistência médica pós-emprego conforme detalhamento na nota explicativa nº 3.19.4. A população de colaboradores ativos elegíveis ao plano médico após desligamento está fechada para novas inclusões. Em 31 de dezembro de 2021 e 2020 respectivamente, o tempo de duração média ponderada da obrigação é de 20,0 e 19,8 anos, e sua base de cálculo atuarial avaliou:

➢ 993 (2020: 1.064) empregados ativos da controladas Natura Cosméticos e Natura Indústria;

➢ 473 (2020: 537) aposentados e dependentes das controladas Natura Cosméticos e Natura Indústria.

O passivo atuarial demonstrado foi calculado, em 31 de dezembro de 2021 e 2020, considerando as seguintes principais premissas:

	2021	2020
Taxa de desconto anual	9,01%	7,02%
Taxa inicial de crescimento dos custos médicos	4,25%	3,75%
Taxa anual de inflação	3,40%	3,10%
Taxa final de crescimento dos custos médicos	7,79%	6,97%
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento - custos > 903 (2020: 1.064) empregados ativos da controladas Natura Cosméticos e Natura Indústria;	Por faixa etária 1,25% a 4,75% a.a.	Por faixa etária 1,25% a 4,75% a.a.
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento - contribuições	0,00%	0,00%

Percentual de adesão ao plano na aposentadoria: **60,00% / Plano Unimed 85,00%**

Merced Disability: **AT-2000**

Fórmula: **AT-2000**

proportional ao tempo de serviço

Tábuas de rotatividade: **proportional ao tempo de serviço**

Aumento do nível inicial de crescimento dos custos médicos em 4,25% real e o aumento da taxa de desconto anual de 7,02% para 9,01% geraram R\$ 28.254 de ganho em outros resultados abrangentes.

Abaixo apresentamos a análise de sensibilidade da taxa de inflação médica e da taxa de desconto e seu respectivo efeito sobre o saldo (valor presente da obrigação) calculado sobre o passivo atuarial (mantendo as demais premissas):

	Taxa	Hipótese	VPO
Taxa de desconto	9,01%	0,5% de aumento	105,731
Taxa de desconto	9,01%	0,5% de redução	148,971
Inflação médica	7,79%	1% de aumento	148.175
Inflação médica	7,79%	1% de redução	105.933

Abaixo apresentamos as movimentações do passivo atuarial para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020:

	Consolidado	2021	2020
Saldo no início do exercício	134.194	98.792	98.792
Custo do serviço corrente da controlada Natura Cosméticos	939	620	620
Custo dos juros	9.326	7.223	7.223
Despesas pagas	(2.679)	(2.069)	(2.069)
Ganhos (perdas) atuariais em outros resultados abrangentes (17.131)	29.628	29.628	29.628
Saldo no final do exercício	124.649	134.194	134.194

25.1 Capital social
Em 31 de dezembro de 2021, o capital social da Companhia é de R\$12.481.683. O acionistas têm direito a receber, em cada exercício social, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, considerando, principalmente, os seguintes ajustes:

➢ Acréscimo das importâncias resultantes da reversão de reservas para contingências, anteriormente formadas.

➢ Decréscimo das importâncias destinadas à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.

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

Adicionalmente, foram propostos dividendos referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021 no montante de R\$180.772, equivalentes à remuneração de R\$0,1315 por ação baseada no lucro líquido realizado do exercício. Conforme estabelecido no Estatuto Social da Companhia e no artigo 197 da Lei nº 6.404/76, o montante de R\$ 134.616 referente a parcela dos dividendos mínimos obrigatórios excedente ao lucro líquido realizado do exercício serão submetidos à aprovação da Assembleia Geral Ordinária, a qual será realizada em abril de 2022, para constituição de reserva de lucros a realizar.

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

25.3 Ações em tesouraria

Em 31 de dezembro de 2021 e 2020, a rubrica "Ações em tesouraria" possui a seguinte composição:

	Quantidade	R\$ médio por ações	Preço por ação - R\$
Não exercido findo em 31 de dezembro de 2020	316.701	11.667	38,04
Utilizadas	(754.719)	(34,438)	45,63
Aquisição	5.337.558	174.113	32,62
Saldo em 31 de dezembro de 2021	4.899.540	151,342	30,89

25.4 Reserva de capital

No exercício findo em 31 de dezembro de 2021, ocorreu uma redução na reserva de capital no valor de R\$650.196 pela absorção dos prejuízos do exercício findo em 31 de dezembro de 2020, e um aumento de R\$76.865 (R\$52.041 em 31 de dezembro de 2020) referente a movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas. No exercício findo em 31 de dezembro de 2020 ocorreu uma redução no valor de R\$147.592 pela destinação à reserva de lucro e um aumento de R\$ 58.496, em função do reflexo dos efeitos do CPC 42 - Contabilidade em Economia Hiperinflacionária (IAS 29). A reserva de capital totalizou R\$ 10.478.804 em 31 de dezembro de 2021 (R\$ 10.052.135 em 31 de dezembro de 2020).

25.5 Reserva de lucro

Em 31 de dezembro de 2021, a reserva de lucros apresentou aumento de R\$953.734 (R\$269.186 em 31 de dezembro de 2020), sendo (i) aumento de R\$202.740 em função efeitos do CPC 42 (IAS 29) aplicados aos saldos até 31 de dezembro de 2021, (ii) aumento de R\$870.749 referente a constituição de reserva de retenção de lucros (iii) redução de R\$6.390 referente a movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas e (iv) redução de R\$113.302 referente a reclassificação reserva de subvenção. O saldo da reserva de retenção de lucros em 31 de dezembro de 2021 era de R\$213.900 (R\$210.166 em 31 de dezembro de 2020).

25.6 Ajuste de avaliação patrimonial - Outros resultados abrangentes

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

26. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS
A determinação dos segmentos operacionais da Companhia é baseada em sua estrutura de Governança Corporativa, que divide o negócio para fins de tomada de decisões e análises gerenciais. Desde 3 de janeiro de 2020, como resultado da aquisição da Avon a administração passou a ter a seguinte estrutura de Governança Corporativa:

➢ Operação Natura &Co Latam - todas as operações das controladas Natura Cosméticos, Avon, Aesop e TBS localizadas no Brasil e América Latina;

➢ Avon International - todas as operações da controladora Avon, com exceção das operações Avon localizadas no Brasil e América Latina;

➢ The Body Shop - todas as operações da controlada The Body Shop, com exceção das operações The Body Shop localizadas no Brasil e América Latina;

➢ Aesop - todas as operações da controlada Aesop, com exceção das operações Aesop localizadas no Brasil e América Latina.

O desempenho do segmento é avaliado com base no lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, conforme demonstrado abaixo. A Administração da Companhia também analisa suas receitas em diversos níveis, principalmente pelos canais de venda: venda direta, operações no mercado varejista e-commerce, B2B e franquias. Contudo, a segregação por este tipo de operação ainda não é considerada significativa para divulgações por parte da Administração.

26.1 Segmentos operacionais

	2021				2020				
	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) do exercício		Receita financeira		Despesa financeira		Imposto de renda		Lucro Líquido (Prejuízo)
	Receita Líquida	Desempenho avaliado pela Companhia	Depreciação e amortização	Receita financeira	Despesa financeira	Imposto de renda	Lucro Líquido (Prejuízo)		
Natura &Co Latam Avon International ¹ The Body Shop ¹ Aesop ¹	22.413.401	2.595.653	(871.973)	3.181.237	(3.881.418)	165.137	1.188.636		
Gastos corporativos	9.329.325	272.655	(830.931)	421.123	(894.318)	210.705	(919.316)		
Aesop ¹	5.821.776	1.023.095	(795.127)	63.939	(137.834)	(158.973)	(4.900)		
Gastos corporativos	2.600.185								

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

Com relação à sua controlada Avon, seu maior plano de pensão de benefício definido fora dos EUA está no Reino Unido, plano este que foi congelado para acumulações futuras a partir de 1º de abril de 2013. O plano de pensão de benefício definido dos EUA, chamado de "Plano de Conta de Aposentadoria Pessoal" ("PRA"), está fechado para funcionários contratados em ou após 1º de janeiro de 2015, de forma que os benefícios de aposentadoria qualificados para funcionários baseados nos EUA contratados em ou após 1º de janeiro de 2015 serão fornecidos exclusivamente por meio do PSA.

30. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
RECEITAS FINANCEIRAS:				
Juros com aplicações financeiras	22.530	28.674	264.764	167.967
Ganhos com variações monetárias e cambiais ^(a)	4.896	31.532	1.785.259	1.752.503
Ganhos com operações de swap e forward ^(c)	-	31.787	1.814.450	2.532.487
Ganhos no ajuste a valor de mercado de derivativos swap e forward	-	-	20.929	12.314
Reversão da atualização monetária de provisão para riscos tributários e obrigações tributárias	-	-	-	42.378
Ajuste de economia hiperinflacionária (Argentina)	-	-	82.202	39.292
Recitas de estruturação da dívida para aquisição da Avon	-	95.145	-	95.145
Outras receitas financeiras	6.260	4.441	38.959	96.305
Subtotal	33.686	191.579	4.006.563	4.738.391
DESPESAS FINANCEIRAS:				
Juros com financiamentos ^(*)	(7.918)	(8.088)	(634.201)	(709.323)
Juros com arrendamentos	-	-	(210.669)	(229.544)
Perdas com variações monetárias e cambiais ^(a)	(333)	(7.617)	(2.075.306)	(2.671.372)
Perdas com operações de swap e forward ^(c)	-	-	(1.533.611)	(1.579.695)
Perdas no ajuste a valor de mercado de derivativos swap e forward	-	-	(26.214)	(13.691)
Atualização de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas e obrigações tributárias	-	-	(25.731)	(47.928)
Apropriação de custos de captação (Debêntures/Notes)	-	-	(27.228)	(11.082)
Juros de plano de pensão	-	-	(11.339)	(10.323)
Ajuste de economia hiperinflacionária (Argentina)	-	-	(108.730)	(20.625)
Despesa de estruturação da dívida para aquisição da Avon	-	(110.741)	-	(110.741)
Outras despesas financeiras	(12.479)	(49.212)	(380.511)	(369.486)
Subtotal	(20.730)	(185.658)	(5.033.540)	(5.773.810)
Recitas (despesas) financeiras líquidas	12.956	5.921	(1.026.977)	(1.035.419)

(*) Dos saldos originalmente apresentados em 31 de dezembro de 2020, R\$395.540 do grupo de despesas financeiras e R\$39.292 do grupo de receita financeira foi reclassificado entre linhas para melhor apresentação. Essa reclassificação não afeta os subtotais de despesas e receitas financeiras originalmente apresentados.

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

	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
(a) Ganhos com variações monetárias e cambiais	4.896	31.532	1.785.259	1.752.503
Ganhos com variações cambiais dos empréstimos	-	-	869.115	714.681
Variações cambiais das importações	-	-	38.800	35.218
Variação cambial dos recebíveis de exportação	4.896	-	105.654	69.365
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	-	31.532	364.101	450.468
Variações cambiais das contas a receber em moeda estrangeira	-	-	407.589	482.771
(b) Perdas com variações monetárias e cambiais	(333)	(7.617)	(2.075.306)	(2.671.372)
Perdas com variações cambiais dos empréstimos (i)	-	-	(1.121.305)	(1.665.050)
Variações cambiais das importações	-	-	(52.082)	(58.623)
Variação cambial dos recebíveis de exportação	(333)	-	(123.607)	(55.829)
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	-	(7.617)	(311.923)	(365.214)
Variações monetárias dos financiamentos	-	-	(466.389)	(525.173)
Variações cambiais das contas correntes em moeda estrangeira	-	-	-	(1.483)

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Aos Administradores e Acionistas
Natura &Co Holding S.A.

Opinião
Examinamos as demonstrações financeiras individuais da Natura &Co Holding S.A. ("Companhia"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2021 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, assim como as demonstrações financeiras consolidadas da Natura &Co Holding S.A. e suas controladas ("Consolidado"), que compreendem o balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2021 e as respectivas demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Natura &Co Holding S.A. e da Natura &Co Holding S.A. e suas controladas em 31 de dezembro de 2021, o desempenho de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa, bem como o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Base para opinião

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

Principais Assuntos de Auditoria

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

Porque é um PAA	Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria
Teste de impairment dos ativos intangíveis com vida útil indefinida alocados ao grupo de unidades geradoras de caixa Avon International Conforme descrito na Nota 18(a) as demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2021, a Companhia tem registrado em seu ativo intangível, ágio e ativos de vida útil indefinida alocados ao grupo de unidades geradoras de caixa ("UGCs") Avon International, no valor total de R\$ 6.331.998 mil, a qual tem apresentado prejuízos recorrentes. A administração determinou o valor recuperável do grupo de UGCs Avon International pela abordagem do valor em uso, calculado com base na metodologia do fluxo de caixa descontado. As projeções de caixa incluem dados e premissas que envolvem julgamentos significativos por parte da administração, tais como taxas de crescimento da receita, taxa de desconto e taxa de crescimento na perpetuidade. Este assunto foi considerado como um dos principais assuntos de auditoria, tendo em vista a relevância do saldo do ágio e ativos com vida útil indefinida, bem como o fato de que as variações nas principais premissas utilizadas podem impactar significativamente os fluxos de caixa projetados e o valor recuperável do ágio e dos ativos intangíveis com vida útil indefinida e, por consequência, as demonstrações financeiras.	Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, a avaliação e teste dos controles internos relevantes relacionados com o processo de mensuração do valor recuperável do grupo de UGCs à qual ágio e ativos intangíveis de vida útil indefinida foram alocados. Com o apoio de nossos especialistas em avaliação de ativos, analisamos a razoabilidade do modelo de cálculo utilizado pela administração para preparar as projeções e das principais premissas utilizadas, como crescimento de receita, taxa de desconto e taxa de crescimento na perpetuidade, comparando-as, quando disponíveis, com dados de mercado. Testamos a coerência lógica e consistência aritmética do modelo preparado pela Companhia, bem como confrontamos as principais premissas das projeções de caixa com orçamentos aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia. Efetuamos, também, análise de sensibilidade das principais premissas para avaliar situações em que as variações resultariam em eventual necessidade de registro de <i>impairment</i> . Por fim, efetuamos leitura das divulgações efetuadas nas notas explicativas. Consideramos que os critérios e premissas adotados pela administração da Companhia na avaliação do valor recuperável para fins do teste de <i>impairment</i> dos ativos intangíveis com vida útil indefinida são razoáveis e consistentes com dados e informações obtidas.
Realização do imposto de renda e contribuição social diferidos da Natura &Co Luxembourg Holdings S.A.R.L. ("Natura &Co Luxembourg", anteriormente denominada "Avon Luxembourg") Conforme divulgado na Nota 12.2, a Controlada Natura &Co Luxembourg reconheceu na demonstração do resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2021, ganho no valor de R\$ 823 milhões, decorrente de imposto de renda diferido sobre prejuízos fiscais, em contra-partida do imposto de renda diferido ativo, com base na conclusão da Administração de que a realização deste montante se tornou provável, no curso normal das atividades, após a implementação do plano de reestruturação das operações da Natura &Co Luxembourg. As projeções de lucros tributáveis futuros requer julgamentos, estimativas e interpretação de leis tributárias, conforme divulgado na Nota 3.17. O valor provável de realização dos ativos fiscais diferidos reconhecidos pode variar em função da aplicação de diferentes premissas nas projeções dos lucros tributáveis futuros. Por esse motivo, consideramos este assunto significativo para a nossa auditoria.	Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, o teste dos controles internos relevantes relacionados com o processo de avaliação do valor realizável do imposto de renda diferido ativo da controlada Natura &Co Luxembourg. Testamos a coerência lógica e consistência aritmética do modelo preparado pela Companhia, bem como avaliamos a razoabilidade das principais premissas utilizadas para suportar as projeções de lucros tributáveis futuros que consideramos contratos existentes. Avaliamos a adequação das divulgações efetuadas pela Companhia nas demonstrações financeiras consolidadas. Nossos procedimentos de auditoria demonstraram que os julgamentos e premissas utilizados pela administração são razoáveis e as divulgações consistentes com dados e informações obtidas.

	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
(c) Ganhos com operações de swap e forward	-	31.787	1.814.450	2.532.487
Receita dos cupons cambiais dos swaps (ii)	-	-	713.401	409.788
Ganhos com variações cambiais dos instrumentos de swap (ii)	-	31.787	1.101.049	2.122.699
(d) Perdas com operações de swap e forward	-	-	(1.533.611)	(1.579.695)
Perdas com variações cambiais dos instrumentos de swap (ii)	-	-	(843.085)	(1.182.391)
Custos financeiros instrumentos swap (ii)	-	-	(690.526)	(379.440)
Perdas com variações cambiais dos instrumentos de forward	-	-	-	(17.864)
(i) Vide comentário sobre reclassificação de despesas financeiras na tabela anterior.				
(ii) Os saldos originalmente apresentados nessas linhas em 31 de dezembro de 2021 foram reclassificados para melhor apresentação nos respectivos grupos de ganhos (R\$202.005) e perdas (R\$490.450) com operações de swap e forward. Essas reclassificações não afetam os subtotais destes respectivos grupos ou qualquer linha apresentada nas tabelas de receitas e despesas financeiras originalmente apresentados e incluídos na tabela anterior.				

31. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
Outras receitas operacionais, líquidas	-	-	-	11.855
Resultado na baixa de imobilizado ICMS-ST (4)	-	-	-	18.653
Créditos tributários	-	-	11.391	105.234
Crédito PIS/COFINS (8)	-	-	203.694	-
Benefício fiscal por adesão ao programa de anistia (2)	-	-	82.140	-
Receita de incentivo	-	-	13.280	-
Receita com venda da carteira de clientes	-	-	16.113	-
Contingências tributárias	-	-	3.949	-
Outras receitas operacionais	-	-	12.985	10.757
Total outras receitas operacionais	-	-	343.552	146.499
Outras despesas operacionais, líquidas	-	-	(3.610)	-
Resultado na baixa de imobilizado Crer Para Ver (6)	-	-	(47.523)	(54.500)
Despesas com a venda da carteira de clientes	-	-	-	(7.498)
Gastos relacionados à aquisição Zds Avon	-	(171.013)	-	(303.916)
Plano de transformação e integração (6)	-	-	(511.048)	(256.700)
Contingências tributárias	-	-	-	(10.100)
Outras despesas operacionais	-	(24)	(20.390)	(29.975)
Total outras despesas operacionais	-	(171.037)	(582.571)	(662.689)
Outras despesas operacionais, líquidas	-	(171.037)	(239.019)	(516.190)

(a) Refere-se à exigência de ICMS, na modalidade substituição tributária, pelos diferentes estados do Brasil, vide detalhes na nota explicativa nº 22. Durante o exercício de 2020, foram realizadas reversões de provisão em decorrência de mudança de estimativa de perda de alguns estados.

(b) Refere-se a créditos de PIS e COFINS referentes a exclusão do ICMS da sua base de cálculo (R\$104.650) e créditos oriundos de subvenção para investimento (R\$96.767), e outros créditos tributários (R\$2.277).

(c) Refere-se a benefícios fiscais no Brasil, oriundos de adesão a programas estaduais de anistia fiscal pela controlada Avon Cosméticos Ltda.

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

(e) Despesas relacionadas à execução do plano de transformação e integração da controlada Avon Products Inc., que está apoiado em cinco pilares, sendo eles: (1) rejuvenescer a marca; (2) otimizar as operações de varejo e venda direta; (3) aprimorar o *omni-channel*; (4) aprimorar a eficiência operacional; e (5) redesenhar a organização.

32. RESULTADO POR AÇÃO

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

	Consolidado	
	2021	2020
Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	1.047.960	(650.196)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	1.377.932.809	1.246.180.219
Média ponderada das ações em tesouraria	(788.866)	(572.130)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	1.377.143.943	1.245.608.090
Lucro (prejuízo) básico por ação - R\$	0,7610	(0,5220)
O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. A Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia que teriam efeito diluidor sobre eventual lucro por ação. Considerando que no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 fora auferido prejuízo, qualquer ajuste teria efeito antiluidor e, por tal motivo, o resultado diluído por ação para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020 equivale ao resultado básico por ação.		
O lucro básico e diluído por ação para o resultado referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021 está apresentado abaixo:		
	Consolidado	
	2021	2020
Lucro atribuível aos acionistas controladores da Companhia	1.047.960	(650.196)
Média ponderada das ações em tesouraria	(788.866)	(572.130)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	1.396.675.894	1.245.608.090
Lucro diluído por ação - R\$	0,7503	(0,5203)
O prejuízo por ação para o resultado das operações descontinuadas referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021 e 2020 está apresentado abaixo:		
	Consolidado	
	2021	2020
Prejuízo atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(98.550)	(143.112)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	1.377.932.809	1.246.180.219
Ajuste por opções de compra de ações e ações restritas	(788.866)	(572.130)
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	1.377.066.457	1.245.608.090
Prejuízo básico por ação - R\$	(0,0716)	(0,1149)

33. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

No curso das operações da Companhia, direitos e obrigações são gerados entre partes relacionadas, oriundos de despesas administrativas e prestação de serviços. **Posições ativas e passivas com partes relacionadas**
A Companhia possui transações com partes relacionadas reconhecidas conforme apresentado a seguir:

	Controladora	
	2021	2020
Ativo circulante:		
Natura Cosméticos S.A. (a)	153.656	108.953
Avon Products, Inc ^(b)	20.223	-
Natura Cosméticos S.A. - Argentina (b)	4.302	1.870
Natura Cosméticos S.A. - Chile (b)	609	-
Natura Cosméticos S.A. - Perú (b)	567	-
Natura Cosméticos S.A. - Colombia (b)	377	-
The Body Shop International (b)	7.416	2.490
Aesop HK (b)	-	300
Aesop UK (b)	2.836	1.913
Aesop USA (b)	-	276
Natura Dist de Mexico (b)	536	-
Emeis Cosmetics	150	-
Total do ativo circulante	190.522	115.952
Passivo circulante:		
Natura Cosméticos S.A. (c)	1.882	5.673
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (b)	188	1.521
Avon Products, Inc	37.784	-
The Body Shop International	19.959	-
Aesop UK	358	-
Total do passivo circulante	60.171	7,194

(a) Refere-se a juros sobre capital próprio.
(b) Refere-se ao repasse de despesas relacionadas aos planos de opções de compra de ações restritas.
(c) Refere-se a repasse de despesas compartilhadas.

33.1 Transações com partes relacionadas

No exercício findo em 31 de dezembro de 2020, a Natura &Co reembolsou o montante de R\$ 148.274 de despesas referentes aos custos de transação da aquisição da Avon pagas pela sua empresa controlada Natura Cosméticos. Este reembolso impactou o resultado na rubrica "Outras despesas operacionais líquidas". Para as demais transações, as mesmas não transaram por resultado, pois referem-se a repasse de despesas relacionadas aos planos de opções de compra de ações e ações restritas.

33.2 Transações com partes relacionadas não controladas e não consolidadas

O Instituto Natura é um dos cotistas do Fundo de Investimento Essencial e, em 31 de dezembro de 2021, seu saldo era de R\$ 3.835 (R\$ 3.414 em 31 de dezembro de 2020). Em 5 de junho de 2012, foi firmado um contrato entre a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Bresa Itepa Empreendimentos Imobiliários Ltda., ("Bresa Itepa"), para a construção e locação de um centro de beneficiamento, armazenagem e distribuição de mercados (HUB), na cidade de Itupeva, Estado de São Paulo. Em 2019, a Bresa Itepa cedeu seus créditos para a BRC Securitizadora S.A. para quem a Natura Cosméticos efetua mensalmente os pagamentos. Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Companhia detêm, indiretamente, o controle da Bresa Itepa. Esse contrato foi aditado em 10 de fevereiro de 2021, passando a Natura Cosméticos a ser a locatária. O valor envolvido na operação está registrado sob a rubrica "Direito de Uso" de "Edifícios" no montante de R\$60.998 (R\$39.346 na rubrica "Edifícios" de Imobilizado, em 31 de dezembro de 2020) e no exercício findo em 31 de dezembro de 2020, o valor total pago a título de aluguel foi de R\$14.094 (R\$13.086 no exercício findo em 31 de dezembro de 2020).

Em 8 de janeiro de 2021 foi celebrada a transação entre partes relacionadas entre a controlada Natura Cosméticos S.A., na qualidade de locatária e proprietária, a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Natura &Co Holding S.A., na qualidade de fiduciária e uma sociedade de propósito específico (Bresco IX) detida indiretamente pelos Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, (Co-Présidentes do Conselho de Administração da Companhia), na qualidade de locadora e superficiária. Referida transação foi celebrada com o intuito de ampliar a rede de distribuição da Companhia e aumentar sua eficiência logística mediante a instalação de um novo centro de distribuição no Estado de Alagoas. Trata-se de aluguel modalidade *build to suit* no qual o imóvel ainda não foi entregue e, portanto, não houve desembolso durante o exercício de findo em 31 de dezembro de 2021.

Em 12 de maio de 2021 foi celebrada a transação entre a controlada Natura Cosméticos S.A., na qualidade de locatária, e a Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário, na qualidade de locadora, detida indiretamente pelos Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, (Copresidentes do Conselho de Administração da Companhia). Referida transação foi celebrada com o intuito de manter as atividades de centro de distribuição da Companhia na cidade de Canoas, Estado do Rio Grande do Sul. O valor envolvido na operação está registrado sob a rubrica "Direito de Uso" de "Edifícios" no montante de R\$5.840 e no exercício findo em 31 de dezembro de 2020, o valor total pago a título de aluguel foi de R\$1.488.

A controlada Natura Cosméticos S.A. e Raia Drogasil S.A. firmaram contrato de compra e venda de outras vantagens para permitir a comercialização de produtos na rede Raia e Drogasil. Os Srs. Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos (Copresidentes do Conselho de Administração da Companhia) detêm, indiretamente, participação acionária na Raia Drogasil S.A. Este contrato foi finalizado durante o exercício de 2020.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2021, não houve repasse de doação associada à manutenção da Companhia para o Instituto Natura. Em 31 de dezembro de 2020 foi repassado o montante de R\$692 a título de doação associada à manutenção, referente a 0,5% do lucro líquido apurado do exercício anterior e doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver o montante de R\$35.000 em 31 de dezembro de 2021 (R