

PROTOCOLO E JUSTIFICAÇÃO DE INCORPORAÇÃO DE AÇÕES DA NATURA COSMÉTICOS S.A. PELA NATURA &CO HOLDING S.A.

Os administradores das sociedades abaixo qualificadas, assim como as respectivas sociedades abaixo qualificadas:

(a) **NATURA &CO HOLDING S.A.**, sociedade anônima, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, 1188, sala A17, bloco A, Parque Anhanguera, CEP 05106-000, inscrita no CNPJ/ME sob o nº 32.785.497/0001-97, neste ato representada nos termos de seu Estatuto Social, doravante denominada "Natura &Co"; e

(b) **NATURA COSMÉTICOS S.A.**, sociedade anônima, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-000, inscrita no CNPJ/ME sob nº 71.673.990.0001-77, neste ato representada nos termos de seu Estatuto Social; doravante denominada "Natura Cosméticos" e, em conjunto com Natura &Co, "Companhias" ou "Partes";

RESOLVEM firmar, pelos motivos e visando aos fins adiante detalhados na forma dos artigos 252, 224 e 225 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das S.A."), o presente Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações ("Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações"), tendo por objeto a incorporação das ações de emissão da Natura Cosméticos pela Natura &Co ("Incorporação de Ações"), nos seguintes termos e condições:

I. INCORPORAÇÃO DE AÇÕES PROPOSTA E JUSTIFICAÇÃO

1.1. Incorporação de Ações Proposta. A Incorporação de Ações proposta é uma etapa da reestruturação societária divulgada no Fato Relevante da Natura Cosméticos datado de 22 de maio de 2019, no contexto da aquisição pela Natura

&Co da Avon Products, Inc., companhia existente de acordo com as leis de Nova Iorque ("Avon"), em uma operação que resultará na combinação dos negócios, operações e das bases acionárias da Natura Cosméticos e da Avon (a "Transação"), nos termos do *Agreement and Plan of Mergers* (Contrato e Plano de Incorporações, conforme aditado, o "Contrato") celebrado em 22 de maio de 2019 entre a Natura &Co, a Natura Cosméticos, a Avon, a Nectarine Merger Sub I, Inc., companhia existente de acordo com as leis de Delaware ("Merger Sub I") e a Nectarine Merger Sub II, Inc., companhia existente de acordo com as leis de Delaware ("Merger Sub II").

1.1.1. A Transação compreenderá a reestruturação societária da Natura Cosméticos, por meio dos Passos 1 e 2 a seguir e as seguintes etapas adicionais, cuja consumação estará sujeita às aprovações societárias aplicáveis e à verificação de determinadas condições suspensivas, sendo que todas as etapas deverão ser coordenadas a fim de que suas respectivas aprovações societárias ocorram na mesma data, na seguinte ordem:

a. os acionistas controladores da Natura Cosméticos, que são titulares de aproximadamente 57,22% do capital votante da Natura Cosméticos ("Controladores") contribuirão em aumento de capital da Natura &Co (i) suas ações de emissão da Natura Cosméticos e (ii) uma quantia em dinheiro a ser utilizada para pagamento pela Natura &Co do imposto de renda que possa ser devido sobre a reserva patrimonial especial, registrada como efeito contábil do acréscimo, ao patrimônio da Companhia, da diferença entre o valor contábil da Natura Cosméticos e o custo de aquisição de declaração utilizado para fins da contribuição de ações de emissão da Natura Cosméticos ao capital social da Natura &Co ("Contribuição dos Controladores"). A Contribuição dos Controladores será aprovada pelos Controladores em assembleia geral extraordinária da Natura &Co, a ser convocada para o dia 13 de novembro de 2019. Na mesma assembleia geral extraordinária, os Controladores aprovarão a capitalização, sem emissão de novas ações, de parte da reserva patrimonial especial, líquida do imposto de renda sobre ela incidente, registrada como efeito contábil do acréscimo, ao patrimônio da Companhia, da diferença entre o valor contábil da Natura Cosméticos e o custo de aquisição de

declaração utilizado para fins da contribuição de ações de emissão da Natura Cosméticos ao capital social da Natura &Co ("Capitalização da Reserva Patrimonial"). O número total de ações de emissão da Natura Cosméticos devido pelos Controladores antes da Contribuição dos Controladores deverá corresponder ao mesmo número total de ações da Natura &Co detidas pelos Controladores após a Contribuição dos Controladores, equivalente a 495.393.460 (quatrocentos e noventa e cinco milhões, trezentos e noventa e três mil, quatrocentas e sessenta) ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal;

b. sujeito aos termos e condições aqui previstos (incluindo a satisfação das Condições Suspensivas de que trata a Cláusula 6.1 deste Protocolo), todas as demais ações da Natura Cosméticos não detidas pela Natura &Co serão incorporadas pela Natura &Co, pelo respectivo valor patrimonial contábil na Data Base, por meio da Incorporação de Ações, nos termos descritos neste Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações, e em consequência a Natura Cosméticos se tornará uma subsidiária integral da Natura &Co;

c. após os passos acima, a Merger Sub II será incorporada pela Avon, sendo que a Avon será a sociedade sobrevivente e os acionistas da Avon terão o direito de receber ações da Merger Sub I em troca de suas ações ordinárias na Avon, que passará a ser uma subsidiária integral da Merger Sub I, incorporação esta a ser regida pelas leis de Nova Iorque e Delaware, Estados Unidos da América;

no último passo, a Merger Sub I será subsequentemente incorporada pela Natura &Co, com a sua consequente extinção, transferência da integralidade do seu patrimônio para a Natura &Co e aumento do capital social da Natura &Co, mediante a emissão de novas ações da Natura &Co e entrega de ADRs representativos de tais ações ou de ações efetivamente, se assim, optarem os acionistas da Avon, aos acionistas originais da Avon, titulares do direito de receber ações da Merger Sub I;

d. como resultado, a Natura &Co passará a deter a totalidade das ações da Avon e da Natura Cosméticos.

1.1.2. A Natura &Co obteve o registro de companhia aberta, na categoria A de emissores, perante a Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”). As ações ordinárias da Natura &Co a serem emitidas aos acionistas da Natura Cosméticos como resultado da Incorporação de Ações serão também listadas e negociadas no Novo Mercado, segmento de listagem da B3 S.A. – Brasil, Bolsa e Balcão em São Paulo (“B3”). Adicionalmente, a Natura &Co também obteve o registro na *Securities and Exchange Commission* dos Estados Unidos (“SEC”) e terá *American Depositary Shares* evidenciadas por *American Depositary Receipts* (“ADRs”) listados na New York Stock Exchange (“NYSE”).

1.2. Justificação. As administrações das Companhias entendem que a Incorporação de Ações é vantajosa e atende ao melhor interesse das Partes e de seus acionistas, na medida em que:

(i) reestruturação societária é oportuna para que a Natura Cosméticos passe a ser detida pela Natura &Co, viabilizando a subsequente integração, à Natura &Co, da base acionária e das operações da Avon, sem que isso resulte em incremento dos índices de endividamento da Natura; e

(ii) aprimorará a governança corporativa, com a formação de uma companhia holding pura para deter as participações nas sociedades que formam as unidades de negócio do Grupo Natura, dentro de um modelo de governança que preservará a autonomia de cada negócio e marca, enquanto implementará o atual modelo de negócios interdependentes.

II. RELAÇÃO DE TROCA E AJUSTES

2.1. Relação de Troca. Os administradores das Companhias avaliaram a relação de troca das ações e acordaram que os acionistas de Natura Cosméticos receberão 1 (uma) ação ordinária de emissão da Natura &Co em substituição a cada 1 (uma) ação ordinária de emissão da Natura Cosméticos por eles detidas na Data de Consumação da Incorporação de Ações (“Relação de Troca”). Não haverá, portanto, fração de ações na Incorporação de Ações.

2.1.1. A Relação de Troca foi também avaliada e aprovada por um Comitê Especial Independente, constituído com a atribuição de rever e negociar a relação de substituição das ações na Incorporação de Ações e submeter suas recomendações ao Conselho de Administração, a fim de cumprir o Parecer de Orientação da Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) nº 35, de 1º de setembro de 2008 e tutelar os interesses dos acionistas minoritários.

2.1.2. A Relação de Troca será submetida à aprovação dos acionistas das Companhias por ocasião das Assembleias Gerais Extraordinárias convocadas para deliberar sobre a Incorporação de Ações.

2.2. Ajustes. A Relação de Troca deverá ser ajustada proporcionalmente em caso de modificação do número de ações do capital da Natura Cosméticos e da Natura &Co, incluindo por todos e quaisquer desdobramentos, grupamentos e bonificações em ações ou qualquer outro evento similar prévio à consumação da Incorporação de Ações que resulte em alteração do número de ações em que se divide o capital social da Natura Cosméticos ou da Natura &Co, exceto pela Contribuição dos Controladores, já considerada na Relação de Troca. Não haverá exercício de opções de compra de ações ou ações restritas até a Data de Consumação da Incorporação de Ações.

III. DATA-BASE, AVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

3.1. Data-Base. A data-base para a Incorporação de Ações será o dia 31 de dezembro de 2018 (“Data-Base”).

3.2. Critério de Avaliação. As ações da Natura Cosméticos que serão incorporadas pela Natura &Co serão avaliadas pelo seu respectivo valor patrimonial contábil.

3.3. Laudo de Avaliação. Sujeito ao disposto na Cláusula 4.4.1 abaixo, a KPMG Auditores Independentes, sociedade com sede na Rua Arquiteto Olavo Redig de

Campos, nº 105, Torre A, 6º, 7º, 8º, 11º e 12º andares, Vila São Francisco, CEP 04.711-904, inscrita no CNPJ/ME sob o nº 57.755.217/0001-29 (o “Avaliador”) foi contratada para proceder à avaliação e determinar o valor do patrimônio líquido contábil da Natura Cosméticos na Data Base para a incorporação de ações da Natura Cosméticos pela Natura &Co (“Laudo de Avaliação das Ações”). O Laudo de Avaliação das Ações constitui o **Anexo I** ao presente Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações, ficando os valores nele especificados subordinados à análise e à aprovação dos acionistas das Companhias, nos termos da lei.

3.3.1. Nos termos do artigo 252, § 1º da Lei das S.A., a indicação do Avaliador será submetida à ratificação pela Assembleia Geral de Acionistas da Natura &Co que deliberar acerca da Incorporação de Ações.

3.3.2. A Natura Cosméticos arcará com todos os custos relacionados à contratação do Avaliador para a preparação do Laudo de Avaliação das Ações.

3.3.3. O Avaliador declarou (i) não existir qualquer conflito ou comunhão de interesses, atual ou potencial, com os acionistas das Companhias, ou, ainda, no tocante à Incorporação de Ações, conforme o caso; e (ii) não terem os acionistas ou os administradores das Partes direcionado, limitado, dificultado ou praticado quaisquer atos que tenham ou possam ter comprometido o acesso, a utilização ou o conhecimento de informações, bens, documentos ou metodologias de trabalho relevantes para a qualidade das suas conclusões. O Avaliador foi selecionado para os trabalhos aqui descritos considerando a ampla e notória experiência que tem na preparação de laudos e avaliações dessa natureza.

3.3.4. Conforme Ofício/CVM/172/2019/CVM/SEP/GEA-4, de 11 de setembro de 2019, a CVM dispensou, com base na decisão proferida pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 27 de agosto de 2019, a elaboração de laudos de avaliação dos patrimônios das duas sociedades envolvidas a preços de mercado, previstos no art. 264 da Lei das S.A.

3.4. Valor Atribuído ao Patrimônio. Nos termos do Laudo de Avaliação da Natura

Cosméticos, o valor atribuído às ações da Natura Cosméticos a serem incorporadas pela Natura &Co para fins da Incorporação de Ações é de R\$ 2,972845138 (dois vírgula nove sete dois oito quatro cinco um três oito reais) por ação, ajustado para refletir a bonificação em ações, na proporção de 1 (uma) nova ação para cada 1 (uma) ação ordinária já detida na data-base de 17 de setembro de 2019, aprovada na assembleia geral extraordinária realizada em 17 de setembro de 2019.

3.5. Variações Patrimoniais. As variações patrimoniais ocorridas na Natura Cosméticos entre a Data-Base e a data em que se efetivar a Incorporação de Ações serão suportadas exclusivamente pela Natura Cosméticos e refletidas na Natura &Co em decorrência da aplicação do método de equivalência patrimonial.

IV. AUMENTO DE CAPITAL E OUTORGAS DE INSTRUMENTOS PATRIMONIAIS

4.1. Aumento de Capital. A Incorporação de Ações resultará na emissão de ações da Natura &Co pelo preço de subscrição total de R\$ 1.100.744.910,73 (um bilhão, cem milhões, setecentos e quarenta e quatro mil, novecentos e dez reais e setenta e três centavos), correspondente ao valor atribuído às ações da Natura Cosméticos a serem incorporadas pela Natura &Co, suportado pelo Laudo de Avaliação das Ações. Deste total, o valor de R\$ 370.266.482,00 (trezentos e setenta milhões, duzentos e sessenta e seis mil, quatrocentos e oitenta e dois reais) será destinado à conta de capital social e o restante, no valor de R\$ 730.478.428,73 (setecentos e trinta milhões, quatrocentos e setenta e oito mil, quatrocentos e vinte e oito reais e setenta e três centavos), deverá ser destinado à reserva de capital da Companhia.

4.1.1. O capital social da Natura &Co antes da Incorporação de Ações (ou seja, após a Contribuição dos Controladores) será dividido em 495.393.460 (quatrocentos e noventa e cinco milhões, trezentas e noventa e três mil, quatrocentas e sessenta) ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal. O valor do capital social da Natura &Co antes da Incorporação de Ações e será determinado somente após a Capitalização da Reserva Patrimonial, cujo valor será apurado e registrado como efeito contábil da contribuição de ações de emissão da Natura Cosméticos por

valor inferior ao valor patrimonial contábil, com base na avaliação do investimento pelo método da equivalência patrimonial, nos termos do artigo 248 da Lei das S.A.

4.1.2. O capital social da Natura Cosméticos nesta data é de R\$ 1.721.911.070,18 (um bilhão, setecentos e vinte e um milhões, novecentos e onze mil e setenta reais e dezoito centavos), dividido em 865.818.140 (oitocentos e sessenta e cinco milhões, oitocentas e dezoito mil e cento e quarenta) ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal, não havendo contratos ou valores mobiliários de sua emissão que deem direito à subscrição de novas ações, exceto pelas opções de compra de ações e ações restritas de que trata a Cláusula 4.5 abaixo, conforme detalhados no **Anexo II** a este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações. Do total de ações de emissão da Natura Cosméticos mencionado acima:

(i) 495.393.460 (quatrocentos e noventa e cinco milhões, trezentos e noventa e três mil, quatrocentas e sessenta) ações serão, antes da Incorporação de Ações (ou seja, após a Contribuição dos Controladores), de titularidade da Natura &Co;

(ii) 158.198 (cento e cinquenta e oito mil, cento e noventa e oito) ações estão mantidas em tesouraria (e propõe-se que sejam canceladas conforme a Cláusula 6.1 abaixo); e

(iii) 370.266.482 (trezentos e setenta milhões, duzentas e sessenta e seis mil, quatrocentas e oitenta e duas) ações são de titularidade dos demais acionistas.

4.1.3. Assim, em decorrência da Incorporação de Ações serão emitidas 370.266.482 (trezentos e setenta milhões, duzentas e sessenta e seis mil, quatrocentas e oitenta e duas) ações ordinárias de emissão da Natura &Co. Não haverá exercício de opções de compra de ações ou ações restritas até a Data de Consumação da Incorporação de Ações.

4.1.4. Em vista do acima, as novas ações da Natura &Co serão emitidas ao preço de emissão de R\$ 2,972845138 (dois vírgula nove sete dois oito quatro cinco um três oito reais) por ação, correspondente ao valor patrimonial contábil da Natura

Cosméticos na Data Base, ajustado para refletir a bonificação em ações, na proporção de 1 (uma) nova ação para cada 1 (uma) ação ordinária já detida na data-base de 17 de setembro de 2019, aprovada na assembleia geral extraordinária realizada em 17 de setembro de 2019, com base no Laudo de Avaliação das Ações.

4.2. Ações Emitidas. As ações ordinárias de emissão da Natura &Co a serem atribuídas aos acionistas da Natura Cosméticos, em substituição às ações ordinárias de emissão da Natura Cosméticos de que sejam titulares, terão os mesmos direitos atribuídos às ações ordinárias de emissão da Natura Cosméticos então existentes, e participarão integralmente de todos os benefícios, incluindo dividendos, juros sobre o capital próprio e outros proventos que vierem a ser declarados pela Natura &Co a partir da Data de Consumação da Incorporação de Ações, definida abaixo.

4.2.1. As novas ações da Natura &Co emitidas em decorrência da Incorporação de Ações serão totalmente subscritas pelos administradores da Natura Cosméticos, por conta de seus acionistas, nos termos do art. 252, § 1º da Lei das S.A., e integralizadas mediante a versão das ações de emissão da Natura Cosméticos em circulação ao patrimônio da Natura &Co.

4.3. Composição do Capital Após a Incorporação de Ações. Uma vez efetivado o aumento de capital mencionado acima, o capital social total da Natura &Co será dividido em 865.659.942 (oitocentos e sessenta e cinco milhões, seiscentas e cinquenta e nove mil, novecentas e quarenta e duas) ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal. Os acionistas atuais da Natura &Co não terão direito de preferência na subscrição de tais novas ações nos termos do art. 252, § 1º da Lei das S.A.

4.4. Projeto de Alteração Estatutária. Em razão do aumento de capital decorrente da Incorporação de Ações, o *caput* do artigo 5º do Estatuto Social da Natura &Co deverá ser alterado para refletir o novo valor do capital social e o número de ações, o qual será dividido em 865.659.942 (oitocentos e sessenta e cinco milhões, seiscentas e cinquenta e nove mil, novecentas e quarenta e duas) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal e o novo capital social será determinado após a

Capitalização da Reserva Patrimonial. Após a confirmação pelo Conselho de Administração do valor do capital social e quantidade de ações emitidas, nos termos da Cláusula 6.2 abaixo, a averbação da redação atualizada do caput do artigo 5º do Estatuto Social da Natura &Co será submetida à primeira assembleia geral de acionistas a ser realizada após a Data de Consumação da Incorporação de Ações.

4.5. Adicionalmente, em decorrência da Incorporação de Ações, para fins de implementação da conversão estipulada na *Section 2.07 (Parent Equity Awards)* do Contrato, todas as opções de compra de ações e ações restritas outorgadas nos termos dos programas e planos de remuneração baseada em ações da Natura Cosméticos, conforme detalhados no **Anexo II** a este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações, serão devidamente canceladas e todos os titulares de opções de compra de ações ou de ações restritas em tais programas e planos receberão, em substituição, após a consumação da Incorporação de Ações, outorgas de opções de compra de ações ou de ações restritas de programas e planos de incentivo a longo prazo baseados em ações da Natura &Co em substancialmente os mesmos termos e condições das respectivas opções de compra de ações ou de ações restritas hoje vigentes na Natura Cosméticos.

4.5.1. De modo a viabilizar tais outorgas de opções de compra de ações ou ações restritas no âmbito da Natura &Co, a Natura &Co aprovará, em assembleia geral extraordinária a ser realizada até a Data de Consumação de Incorporação, os programas de opção de compra e ações restritas em substituição aos planos atualmente existentes na Natura Cosméticos.

V. APROVAÇÕES SOCIETÁRIAS E DIREITO DE RETIRADA

5.1. Aprovações Societárias Já Realizadas. Previamente à celebração do presente Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações, os seguintes atos societários já foram praticados e as seguintes aprovações obtidas:

a. Reunião do Conselho de Administração da Natura Cosméticos, realizada em 11 de outubro de 2019, que aprovou este Protocolo e Justificação de Incorporação

de Ações e as demais matérias a serem submetidas às assembleias gerais da Natura &Co para implementação da Incorporação de Ações e da Transação como um todo, nos termos do Contrato; e

b. Reunião do Conselho de Administração da Natura &Co, realizada em 11 de outubro de 2019, que aprovou, dentre outras matérias, este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações e as demais matérias a serem submetidas às assembleias gerais da Natura &Co para implementação da Incorporação de Ações e da Transação como um todo, nos termos do Contrato.

5.2. Aprovações Societárias Pendentes. A consumação da Incorporação de Ações dependerá da realização dos seguintes atos, todos interdependentes e com efeitos sujeitos ao advento das Condições Suspensivas, os quais deverão ser coordenados a fim de ocorrerem na mesma data, na seguinte ordem:

a. assembleia geral extraordinária da Natura &Co para nessa ordem, entre outros atos, aprovar a Contribuição dos Controladores e Capitalização da Reserva Patrimonial;

b. assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos para:

(1) aprovar os seguintes atos relativos à Incorporação de Ações: **(1.a.)** aprovar este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações; **(1.b)** ratificar a contratação da KPMG Auditores Independentes, para a elaboração do Laudo de Avaliação das Ações; **(1.c)** aprovar o Laudo de Avaliação das Ações; **(1.d)** aprovar a Incorporação de Ações, pelo valor patrimonial líquido contábil, cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das condições suspensivas previstas neste Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações; e **(1.e)** autorizar os diretores da Natura Cosméticos a praticar todos os atos necessários à consumação da Incorporação de Ações, incluindo a subscrição das novas ações a serem emitidas pela Natura &Co em decorrência da Incorporação de Ações; e

(2) autorizar os acionistas da Natura &Co a, em assembleia geral da Natura &Co a

ser realizada na mesma data da assembleia geral da Natura Cosméticos, em ato posterior à aprovação da Incorporação de Ações, mas antes de sua eficácia e consumação, a realizar: **(2.a)** aprovar o Protocolo e Justificação de Incorporação da Nectarine Merger Sub I, Inc. pela Natura &Co Holding S.A. (“Protocolo e Justificação de Incorporação”); **(2.b)** ratificar a contratação da Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda. (“EY”), para a elaboração do laudo de avaliação do valor econômico da Merger Sub I, nos termos do artigo 227, §1º da Lei das S.A. (“Laudo de Avaliação da Merger Sub I”); **(2.c)** aprovar o Laudo de Avaliação da Merger Sub I; **(2.d)** aprovar a Incorporação, cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação; **(2.e)** aprovar o aumento do capital social da Natura &Co a ser subscrito e integralizado pelos administradores da Merger Sub I em benefício dos titulares de direitos de receber ações da Merger Sub I, com a alteração do Art. 5º e consolidação do Estatuto Social da Natura &Co, cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação; e **(2.f)** autorizar os diretores da Natura &Co a praticarem todos os atos necessários à consumação Incorporação;

c. *shareholders meeting* (assembleia de acionistas) da Avon para aprovar a incorporação da Merger Sub II pela Avon (definida no Contrato como “*Company Shareholder Approval*”);

d. *written consent* (consentimento escrito) da Natura &Co, como única acionista da Merger Sub I para **(a)** aprovar o Protocolo e Justificação de Incorporação; **(b)** ratificar a nomeação da EY, para a elaboração do Laudo de Avaliação da Merger Sub I; **(c)** aprovar o Laudo de Avaliação da Merger Sub I; **(d)** aprovar a Incorporação, cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das Condições Suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação; **(e)** autorizar a prática, pelos administradores da Merger Sub I, de todos os atos necessários à consumação da Incorporação, incluindo a subscrição, por seus administradores, dos ADRs ou das novas ações (a critério de cada acionista) a serem emitidos pela Natura &Co;

e. assembleia geral extraordinária da Natura &Co para:

(1) aprovar a nova redação do *caput* do Artigo 5º do Estatuto Social da Natura &Co, para refletir a integralização das ações subscritas na assembleia geral extraordinária da Companhia que aprovará a Contribuição dos Controladores, após efetivada a integralização das ações pelos subscritores, na forma dos respectivos Boletins de Subscrição;

(2) aprovar os seguintes atos relativos à Incorporação de Ações: **(2.a)** aprovar este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações; **(2.b)** ratificar a contratação da KPMG Auditores Independentes para a elaboração do Laudo de Avaliação das Ações; **(2.c)** aprovar o Laudo de Avaliação das Ações; **(2.d)** aprovar a Incorporação de Ações cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações; **(2.e)** aprovar o aumento do capital social a ser subscrito e integralizado pelos administradores da Natura Cosméticos em benefício de seus acionistas, com a alteração do Art. 5º do Estatuto Social (cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações); e **(2.f)** autorizar os diretores da Natura &Co a praticarem todos os atos necessários à consumação da Incorporação de Ações; e

(3) aprovar os seguintes atos relativos à Incorporação: **(3.a)** aprovar o Protocolo e Justificação de Incorporação; **(3.b)** ratificar a nomeação da EY, para a elaboração do Laudo de Avaliação da Merger Sub I; **(3.c)** aprovar o Laudo de Avaliação da Merger Sub I; **(3.d)** aprovar a Incorporação, cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das Condições Suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação; **(3.e)** aprovar o aumento do capital social a ser subscrito e integralizado pelos administradores da Merger Sub I em benefício dos titulares de direitos de receber ações da Merger Sub I, com a alteração do Art. 5º e consolidação do Estatuto Social, cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das Condições Suspensivas previstas no Protocolo e

Justificação de Incorporação; e **(3.f)** autorizar os diretores da Natura &Co a praticarem todos os atos necessários à consumação da Incorporação

5.3. Direito de Retirada. Conforme disposto nos artigos 252, § 2º e 137, § 1º da Lei das S.A., será garantido o direito de retirada aos acionistas da Natura Cosméticos que não votarem favoravelmente à Incorporação de Ações, que se abstiverem de votar ou que não comparecerem à Assembleia Geral Extraordinária pertinente, e que manifestarem expressamente sua intenção de exercer o direito de retirada, no prazo de 30 (trinta) dias contados da data de publicação da ata de Assembleia Geral Extraordinária que aprovar a Incorporação de Ações. Os acionistas dissidentes terão direito ao reembolso das ações de que eram titulares, comprovadamente e de forma ininterrupta, desde 22 de maio de 2019 (inclusive) até a efetiva data do exercício do direito de retirada, bem como das ações bonificadas atribuídas a essas ações na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 17 de setembro de 2019. A importância a ser paga a título de reembolso do valor das ações será equivalente ao valor do patrimônio líquido da ação da Natura Cosméticos em 31 de dezembro de 2018, conforme demonstrações financeiras da Natura Cosméticos aprovadas na Assembleia Geral Ordinária realizada em 12 de abril de 2019, ajustado para refletir a bonificação em ações, na proporção de 1 (uma) nova ação para cada 1 (uma) ação ordinária já detida na data-base de 17 de setembro de 2019, o que corresponde a R\$ 2,972845138 (dois vírgula nove sete dois oito quatro cinco um três oito reais) por ação, sem prejuízo do direito de levantamento de balanço especial, nos termos da legislação aplicável. O pagamento do valor de reembolso das ações dependerá da consumação da Incorporação de Ações, nos termos do art. 230 da Lei das S.A.

5.3.1. Não é aplicável o direito de retirada aos acionistas da Natura &Co na Incorporação de Ações, tendo em vista que, no ato de aprovação societária da Incorporação de Ações, os únicos acionistas da Natura &Co são os Controladores, não havendo dissidentes.

VI. CONDIÇÕES SUSPENSIVAS DA INCORPORAÇÃO DE AÇÕES

6.1. Condições Suspensivas. A eficácia da Incorporação de Ações, estará, nos termos do

artigo 125 do Código Civil, subordinada à satisfação das condições suspensivas previstas abaixo (“Condições Suspensivas”), a serem confirmadas pelo Conselho de Administração da Natura Cosméticos:

- a. consumação da Contribuição dos Controladores; e
- b. obtenção, de acordo com todas as leis aplicáveis, da aprovação dos acionistas da Avon necessária para a incorporação da Merger Sub II pela Avon (definida no Contrato como “*Company Shareholder Approval*”), em assembleia de acionistas da Avon.

6.2. Data de Consumação da Incorporação de Ações. Imediatamente após a verificação das Condições Suspensivas e o término do prazo de 30 (trinta) dias para o exercício do direito de retirada de que trata a Cláusula 5.3 acima, o Conselho de Administração da Natura &Co se reunirá para: (i) confirmar a satisfação das Condições Suspensivas; (ii) confirmar o valor do aumento do capital social e a quantidade de ações emitidas, nos termos das Cláusulas 2.2 e a 4.1.4 deste Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações; (iii) confirmar a data em que a Incorporação de Ações será consumada (“Data de Consumação da Incorporação de Ações”); (iv) confirmar a data em que a alteração do artigo 5º e consolidação do Estatuto Social da Natura &Co tornar-se-á eficaz; e (v) outras matérias que, por sua pertinência e conexão com a Incorporação de Ações, devam ser deliberadas pelo Conselho de Administração da Natura &Co.

6.2.1. A administração da Natura Cosméticos se compromete a ratificar a deliberação que aprovou a Incorporação de Ações e não recomendar qualquer reconsideração da aprovação da Incorporação de Ações, independentemente do exercício do direito de retirada por seus acionistas dissidentes, mas tão somente realizar os ajustes e confirmações necessárias nos termos da Cláusula 6.2 acima.

6.3. Fato Relevante. As administrações da Natura &Co e da Natura Cosméticos divulgarão um Fato Relevante conjunto a respeito da consumação da

Incorporação de Ações, informando: (i) a Data de Consumação da Incorporação de Ações, que será a data de corte em que os acionistas que forem titulares, no encerramento do pregão, de ações de emissão da Natura Cosméticos receberão uma ação de emissão da Natura &Co em substituição a cada ação de emissão da Natura Cosméticos de sua titularidade, de acordo com a Relação de Troca; (ii) a data de início das negociações das ações de emissão da Natura &Co no Novo Mercado da B3; e (iii) a data em que ocorrerá o crédito das novas ações da Natura &Co para os acionistas da Natura Cosméticos.

VII. DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1. Cancelamento de Ações em Tesouraria. Propõe-se que as ações da Natura Cosméticos mantidas em tesouraria sejam canceladas pelo Conselho de Administração da Natura Cosméticos até a Data de Consumação da Incorporação de Ações.

6.2. Registro de Companhia Aberta da Natura Cosméticos. Após a Incorporação de Ações, o registro de companhia aberta da Natura Cosméticos será mantido, entretanto, será feito o pedido de conversão para a categoria B, em decorrência de valores mobiliários de dívida em circulação e potencialmente a serem emitidos no futuro. Entretanto, as ações de emissão da Natura Cosméticos deixarão, conseqüentemente, de ser negociadas na B3.

6.3. Ausência de Sucessão. A Incorporação de Ações não resultará na absorção, pela Natura &Co, de quaisquer bens, direitos, haveres, obrigações ou responsabilidades da Natura Cosméticos, que manterá na íntegra sua personalidade jurídica, não havendo sucessão.

6.4. Implementação. Uma vez aprovada a Incorporação de Ações, competirá aos administradores da Natura &Co e da Natura Cosméticos praticar todos os atos necessários à implementação da Incorporação de Ações.

6.5. Documentos. A documentação aplicável estará à disposição dos acionistas

das Partes nas respectivas sedes sociais a partir da data de convocação das assembleias gerais extraordinárias das Partes, e/ou, conforme o caso, nos websites de Relações com Investidores da Natura Cosméticos e da Natura &Co e nos *websites* da CVM e da B3.

6.6. Alterações. Este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações somente poderá ser alterado por meio de instrumento escrito assinado pelas Partes.

6.7. Nulidade e Eficácia. A eventual declaração por qualquer tribunal de nulidade ou a ineficácia de qualquer das avenças contidas neste Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações não prejudicará a validade e eficácia das demais, que serão integralmente cumpridas, obrigando-se as Partes a envidar seus melhores esforços de modo a ajustar-se validamente para obter os mesmos efeitos da avença que tiver sido anulada ou tiver se tornado ineficaz.

6.8. Renúncia. A falta ou o atraso de qualquer das Partes em exercer qualquer de seus direitos neste Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações não deverá ser considerado como renúncia ou novação e não deverá afetar o subsequente exercício de tal direito. Qualquer renúncia produzirá efeitos somente se for especificamente outorgada e por escrito.

6.9. Irrevogabilidade e Irretratabilidade. O presente Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações é irrevogável e irretratável (exceto se aditado ou dispensado conforme aqui previsto), sendo que as obrigações ora assumidas pelas Partes obrigam também seus sucessores a qualquer título.

6.10. Cessão. É vedada a cessão de quaisquer dos direitos e obrigações pactuados no presente Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações sem o prévio e expresso consentimento, por escrito, das Partes.

VIII. LEI APLICÁVEL E SOLUÇÃO DE DISPUTAS

7.1. Lei Aplicável. Este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações será

interpretado e regido pelas leis da República Federativa do Brasil.

7.2. Solução de Disputas. As Partes concordam que qualquer disputa resultante deste ou relacionada a este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações, incluindo sem limitação disputa relativa à sua existência, validade, eficácia, interpretação, execução ou término, que não possa ser solucionada amigavelmente dentro de um prazo improrrogável de 30 (trinta) dias corridos, será dirimida por arbitragem a ser administrada pela Câmara de Arbitragem do Mercado da B3 (“Câmara de Arbitragem”), de acordo com seu regulamento em vigor na data de instauração da arbitragem, servindo esta Cláusula 7.2 (e suas subcláusulas) como cláusula compromissória para efeito do que dispõe o parágrafo 1º do artigo 4º da Lei 9.307/96. A administração e o correto desenvolvimento do procedimento arbitral, da mesma forma, caberão à Câmara de Arbitragem. As Partes reconhecem que a obrigação de buscar uma resolução amigável não impede o imediato requerimento da arbitragem se qualquer das Partes entender que o acordo não é possível.

7.2.1. O tribunal arbitral será composto por 3 (três) árbitros (“Tribunal Arbitral”), sendo um deles nomeado pela(s) Parte(s) com intenção de instituir, outro pela(s) outra(s) Parte(s) e o terceiro árbitro, que atuará como presidente do Tribunal Arbitral, pelos árbitros nomeados pelas Partes. No caso de uma das Partes não nomear um árbitro ou no caso de os árbitros nomeados não chegarem a um consenso quanto ao terceiro árbitro, caberá ao Presidente da Câmara de Arbitragem a sua nomeação no menor prazo possível.

7.2.2. As Partes reconhecem que qualquer ordem, decisão ou determinação arbitral será definitiva e vinculativa, constituindo título executivo judicial vinculante das Partes e de seus sucessores, que se obrigam a cumprir o determinado na sentença arbitral, independentemente de execução judicial.

7.2.3. Não obstante o disposto acima, cada Parte permanece com o direito de requerer medidas judiciais para (a) obter quaisquer “medidas de urgência” que se façam necessárias previamente à constituição do Tribunal Arbitral, e tal medida não será interpretada como uma renúncia ao procedimento arbitral pelas Partes, (b)

executar qualquer decisão arbitral, incluindo o laudo arbitral final, e (c) para garantir a instauração do Tribunal Arbitral. Para tanto, as Partes elegem o foro da comarca de São Paulo, estado de São Paulo, com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

7.2.4. A sede da arbitragem será a cidade de São Paulo, estado de São Paulo.

7.2.5. A arbitragem será realizada em Português.

7.2.6. A disputa será decidida de acordo com as leis brasileiras, sendo vedado o julgamento por equidade.

7.2.7. A arbitragem será sigilosa. As Partes se obrigam a não divulgar informações e documentos da arbitragem. A divulgação poderá ser realizada se (i) o dever de divulgar decorrer da lei, (ii) for determinada por autoridade administrativa ou judicial ou (iii) for necessária para a defesa dos interesses da Parte.

E, por estarem justos e contratados, assinam os administradores das Companhias este Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações em 6 (seis) vias de igual teor e forma e para um só efeito, juntamente com as testemunhas abaixo.

São Paulo, 11 de outubro de 2019.

[restante da página intencionalmente em branco]

[página de assinaturas do Protocolo e Justificação de Incorporação das Ações de Emissão da Natura Cosméticos S.A., celebrado em 11 de outubro de 2019]

NATURA COSMÉTICOS S.A.

José Antonio de Almeida Filippo

Itamar Gaino Filho

[página de assinaturas do Protocolo e Justificação de Incorporação das Ações de Emissão da Natura Cosméticos S.A., celebrado em 11 de outubro de 2019]

NATURA &CO HOLDING S.A.

José Antonio de Almeida Filippo

Itamar Gaino Filho

Anexo I

Laudo de Avaliação das Ações

Anexo II

Programas e Planos de opção de compra e ações restritas da Natura Cosméticos a serem migrados para a Natura &Co

- 1. Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias, originalmente aprovado em 23 de março de 2009**

Plano	Quantidade
2013	625.422
2014	133.152

- 2. Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias, originalmente aprovado em 6 de fevereiro de 2015**

Plano	Quantidade
2015	225.664
2016	349.734
2017	782.814
2018	2.118.584
2019	1.735.936

- 3. Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia, originalmente aprovado em 6 de fevereiro de 2015**

Plano	Quantidade
2016	223.486
2017	471.526
2018	912.004
2019	941.000

- 4. Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia, originalmente aprovado em 27 de julho de 2015**

Plano	Quantidade
2015	1.100.000
2016	2.640.000
2017	2.210.000

5. Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia, originalmente aprovado em 30 de novembro de 2017

Plano	Quantidade
2018	237.160
2019	467.892

6. Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia, aprovado em 30 de novembro de 2017

Plano	Quantidade
2018	3.800.000
2019	1.900.000

7. Programa de Coinvestimento, originalmente aprovado em 12 de abril de 2019

Não há outorgas em aberto.

8. Programa de Incentivo de Longo Prazo, originalmente aprovado em 12 de abril de 2019

Plano	Quantidade
2019	688.726

* Outorga sujeita a condições de performance, podendo o número de ações a serem potencialmente entregues variar entre 0 e 2x o número de outorgas.