

**PROTOCOLO E JUSTIFICAÇÃO DE INCORPORAÇÃO DA NECTARINE  
MERGER SUB I, INC. 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 n.º 32.785.497/0001-97, neste ato representada nos termos de seu Estatuto Social, doravante denominada "Natura &Co"; e

(b) **NECTARINE MERGER SUB I, INC.**, companhia constituída de acordo com as leis do Estado de Delaware, com sede em Corporate Trust Center, 1209 Orange Street, na Cidade de Wilmington, Condado de New Castle, Estado de Delaware, CEP 19801, Estados Unidos da América, "Merger Sub I" e, em conjunto com Natura &Co, "Partes";

RESOLVEM firmar, pelos motivos e visando os fins adiante detalhados na forma dos artigos 223, 224, 225 e 227 da Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das S.A."), o presente Protocolo e Justificação de Incorporação ("Protocolo e Justificação de Incorporação") tendo por objeto a incorporação da Merger Sub I pela Natura &Co ("Incorporação"), nos seguintes termos e condições:

**I. INCORPORAÇÃO PROPOSTA E JUSTIFICAÇÃO**

1.1. Incorporação Proposta. A Incorporação proposta é a etapa final da combinação de negócios divulgada no Fato Relevante da Natura Cosméticos S.A. sociedade anônima, com sede na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-000, São Paulo, SP, inscrita no CNPJ/ME sob nº 71.673.990.0001-77

(“Natura Cosméticos”) datado de 22 de maio de 2019, culminando com a 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 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 satisfação 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 detido 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, trezentas e noventa e três mil, quatrocentas e sessenta) ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal;

b. 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, e a Natura Cosméticos se tornará uma subsidiária integral da Natura &Co, nos termos a serem aprovados em assembleias gerais extraordinárias da Natura Cosméticos e da Natura &Co ("Incorporação de Ações");

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 receberão 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 Triangular Reversa"), incorporação esta regida pelas leis de Nova Iorque e de Delaware, Estados Unidos da América;<sup>1</sup>

d. sujeito aos termos e condições aqui previstos (incluindo a satisfação ou renúncia, conforme o caso, das Condições Suspensivas de que trata a

---

<sup>1</sup> No Contrato, a Incorporação Triangular Reversa é definida como "*First Merger*" (Primeira Incorporação), a Incorporação é definida como *Second Merger* (Segunda Incorporação) e as duas em conjunto são definidas como "*Mergers*" (Incorporações), diferentemente deste Protocolo e Justificação de Incorporação.

Cláusula 6.1 deste Protocolo), a Merger Sub I será subsequentemente incorporada pela Natura &Co, por meio da Incorporação proposta, nos termos e condições descritos neste Protocolo e Justificação de Incorporação, com a sua conseqüente extinção, a transferência da integralidade do patrimônio da Merger Sub I 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, conforme definido na Cláusula 2.3 abaixo-, aos acionistas originais da Avon, titulares do direito de receber ações da Merger Sub I; e

e. como resultado de todos os passos acima, a Natura & Co passará a deter a totalidade das ações da Avon e da Natura Cosméticos.

1.1.2. Em razão da Incorporação, a Natura &Co absorverá todo o acervo patrimonial da Merger Sub I, sucedendo-a, a título universal, em todos os seus bens, direitos e obrigações, sem solução de continuidade.

1.1.3. A Incorporação aqui descrita será consumada imediatamente após a Incorporação Triangular Reversa, da qual são etapas interdependentes e vinculadas entre si, como parte do negócio jurídico objeto do Contrato.

1.2. Justificação. As administrações das Companhias entendem que a Incorporação per se é vantajosa e atende ao melhor interesse das Partes e de seus acionistas na medida em que, é esperado que como resultado da Transação:

(i) a Natura &Co se tornará o quarto maior grupo exclusivo de beleza do setor no mundo ao unir empresas de forte compromisso com a geração de impacto social positivo e o empoderamento das mulheres;

(ii) a combinação de negócios de Natura Cosméticos e Avon criará um grupo de excelência em cosméticos, multimarca e multicanal, com conexão direta

com as consumidoras. Juntas, as empresas ocuparão posição de liderança na venda por relações, além de uma crescente força digital. Com a Avon, a Natura &Co terá faturamento anual superior a US\$ 10 bilhões, mais de 40 mil colaboradores e presença em cem países;

(iii) a combinação de negócios criará a oportunidade de acelerar o crescimento aumentando o investimento em digitalização, inovação de produtos e marketing, habilitado por uma lógica industrial, bem como de capturar sinergias significativas nas funções de suprimentos, manufatura e distribuição e administrativa, principalmente no Brasil e na América Latina; e

(iv) combinação das base de acionistas de Natura Cosméticos e Avon em uma companhia com ações listadas no Novo Mercado da B3 S.A. – Bolsa, Brasil, Balcão e ADRs listados na New York Stock Exchange (“NYSE”).

## **II. RELAÇÃO DE TROCA, AJUSTES, PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO E FRAÇÕES**

2.1. Relação de Troca. Conforme negociado e acordado no Contrato, e sujeito aos termos e condições aqui previstos (incluindo a satisfação ou renúncia, conforme o caso, das Condições Suspensivas) com a consumação da Incorporação, e sujeito aos ajustes previstos na *Section 2.08 (Adjustments)* do Contrato, os acionistas de Merger Sub I receberão 0,300 (zero vírgula três) ADRs da Natura &Co (sendo que cada ADR representa 2 ações ordinárias da Natura & Co) ou, a critério de cada acionista, 0,600 (zero vírgula seis) ações ordinárias de emissão da Natura &Co, em cada caso, em substituição a cada 1 (uma) ação ordinária de emissão da Merger Sub I por eles detidas imediatamente antes da Incorporação (“Relação de Troca”).

2.1.1. A Relação de Troca acordada no Contrato considera a substituição de cada 1 (uma) ação ordinária em circulação da Avon por 1 (uma) ação ordinária da Merger Sub I, como resultado da Incorporação Triangular Reversa, de forma que, ao final da Transação, ou seja, no ato de consumação da Incorporação, os acionistas da Avon

receberão ADRs ou ações ordinárias de emissão da Natura &Co, conforme optem, em substituição para cada 1 (uma) ação ordinária de emissão da Avon detidas imediatamente antes da Incorporação Triangular Reversa, de acordo com a Relação de Troca.

2.2. Ajustes. A Relação de Troca já indicada na Cláusula 2.1 acima foi ajustada para refletir a bonificação em ações realizada pela Natura Cosméticos, na proporção de 1 (uma) ação bonificada para cada 1 (uma) ação ordinária já detida na data-base de 17 de setembro de 2019 (e refletida na quantidade de ações da Natura &Co antes da Incorporação), e poderá ser ajustada novamente caso ocorra outra modificação do número de ações do capital da Avon ou da Natura &Co, Natura Cosméticos, Merger Sub I ou Merger Sub II, e todos e quaisquer desdobramentos, grupamentos e bonificações em ações ou qualquer outro evento similar em cada caso conforme previsto na *Section 2.08 (Adjustments)* do Contrato, estritamente de acordo com o disposto no Contrato.

2.3. Processo de Substituição. Os acionistas da Avon receberão as ações de emissão da Natura &Co sob a forma de *American Depositary Shares* (“ADSs”) da Natura &Co, evidenciadas por *American Depositary Receipts* (“ADRs”) listados na *New York Stock Exchange* (“NYSE”). Considerando que o Programa de ADRs Nível II patrocinado pela Natura &Co estabelecerá que cada ADR da Natura &Co será composto por 2 (duas) ações ordinárias de emissão da Natura &Co, em substituição a cada 1 (uma) ação ordinária de emissão da Avon, o acionista da Avon receberá 0,300 (zero vírgula três) ADR da Natura &Co.

2.3.1. Não obstante o disposto na Cláusula 2.3, os acionistas da Avon terão a escolha, a seu critério, de receber diretamente 0,600 (zero vírgula seis) ações de emissão da Natura &Co em substituição a cada 1 (uma) ação ordinária de emissão da Merger Sub I, ao invés de ADRs.

2.3.2. O processo de substituição das ações da Avon por ações da Merger Sub I em função da Incorporação Triangular Reversa e subsequente substituição das ações

da Merger Sub I por ADRs ou, se assim optado pelos acionistas da Avon, ações da Natura &Co, será realizado com atuação de um agente de permuta (*exchange agent*), de acordo com o Contrato, em especial a *Section 2.03 (Conversion of Shares)*, a *Section 2.04 (Surrender and Payment)* e a *Section 2.05 (Fractional Shares)*.

2.4. Frações. As eventuais frações de ações, ADSs ou ADRs decorrentes da Incorporação serão agrupadas em números inteiros para, em seguida, serem vendidas na NYSE (para o caso das ADSs e ADRs) ou na B3 (para o caso das ações da Natura &Co), de acordo com o procedimento previsto na *Section 2.05 (Fractional Shares)* do Contrato. Os valores auferidos em tal na venda serão disponibilizados líquidos de taxas aos antigos acionistas da Avon, conforme previsto na *Section 2.05 (Fractional Shares)* do Contrato.

### III. DATA-BASE, AVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

3.1. Data-Base. A data-base para a Incorporação será o dia 30 de junho de 2019 (“Data-Base”).

3.2. Critério de Avaliação. O patrimônio líquido da Merger Sub I que será absorvido pela Natura &Co, será avaliado pelo seu valor econômico, já considerando os efeitos da aquisição da totalidade das ações da Avon na Incorporação Reversa Triangular, como se ela tivesse ocorrido na Data-Base.

3.3. Laudo de Avaliação. Sujeito ao disposto na Cláusula 3.3.1 abaixo, a Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda., sociedade com sede na cidade de São Paulo, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1909. Torre Norte – 10º andar, CEP 04543-0111, inscrita no CNPJ/ME sob nº 59.527.788/0001-31 (o “Avaliador”) foi contratada para proceder à avaliação econômico-financeira da Merger Sub I, já considerando os efeitos da aquisição da totalidade das ações da Avon na Incorporação Reversa Triangular, como se ela tivesse ocorrido na Data-Base (“Laudo de Avaliação da Merger Sub I”). O Laudo de Avaliação da Merger Sub I constitui o

**Anexo I** ao presente Protocolo e Justificação de Incorporação, 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 227, §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.

3.3.2. A Natura &Co arcará com todos os custos relacionados à contratação do Avaliador para a preparação do Laudo de Avaliação da Merger Sub I.

3.3.3. O Avaliador declarou (i) não existir qualquer conflito ou comunhão de interesses, atual ou potencial, com os acionistas das Partes, ou, ainda, no tocante à Incorporação; 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 a empresa especializada tem na preparação de laudos e avaliações dessa natureza.

3.4. Valor Atribuído ao Patrimônio. Nos termos do Laudo de Avaliação da Merger Sub I, o valor atribuído ao patrimônio da Merger Sub I a ser incorporado pela Natura &Co para fins da Incorporação é de R\$ 8.711.000.000,00 (oito bilhões, setecentos e onze milhões de reais), já descontadas as 100 (cem) ações atualmente de propriedade da Natura &Co que serão extintas.

3.5. Variações Patrimoniais. As variações patrimoniais ocorridas na Merger Sub I entre a Data-Base e a data de realização da Incorporação serão absorvidas pela Natura &Co.



#### **IV. AUMENTO DE CAPITAL; OUTORGAS DE INSTRUMENTOS PATRIMONIAIS**

4.1. Aumento de Capital. A Incorporação resultará na emissão de ações da Natura &Co pelo preço de subscrição total de R\$ 8.711.000.000,00 (oito bilhões, setecentos e onze milhões de reais), correspondente ao valor econômico atribuído ao patrimônio da Merger Sub I a ser incorporado pela Natura &Co, suportado pelo Laudo de Avaliação da Merger Sub I. Deste total, o valor de R\$ 2.852.268.492,00 (dois bilhões, oitocentos e cinquenta e dois milhões, duzentos e sessenta e oito mil, quatrocentos e noventa e dois reais) será destinado à conta de capital social e o restante, no valor de R\$ 5.858.731.508,00 (cinco bilhões, oitocentos e cinquenta e oito milhões, setecentos e trinta e um mil, quinhentos e oito reais), deverá ser destinado à reserva de capital da Natura &Co.

4.1.1. O capital social da Natura &Co antes da Incorporação (ou seja, após a Incorporação de Ações) 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. O valor do capital social da Natura &Co antes da Incorporação apenas será determinado após a Capitalização da Reserva Patrimonial, mediante a confirmação pelo Conselho de Administração do valor do capital social e quantidade de ações emitidas, nos termos do Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações. A Capitalização da Reserva Patrimonial ocorrerá na mesma assembleia geral extraordinária que aprovar a Contribuição dos Controladores.

4.1.2. Sujeito a eventuais ajustes previstos no Contrato, o capital social da Merger Sub I imediatamente antes da Incorporação (ou seja, após a Incorporação Reversa Triangular) é estimado que seja dividido em 442.987.964 (quatrocentos e quarenta e dois milhões, novecentas e oitenta e sete mil, novecentas e sessenta e quatro) ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal (excluídas as 100 (cem) ações de propriedade da Natura &Co que serão extintas e considerando a posição acionária de Avon em 1º de outubro de 2019). Não há outros contratos ou valores

mobiliários que deem direito à subscrição de novas ações da Merger Sub I, ressalvado o disposto na Cláusula 4.5 deste Protocolo e Justificação de Incorporação, quanto ao tratamento dos incentivos de longo prazo baseados em ações da Avon, os quais podem vir a ser convertidos em ações da Avon antes da Data de Consumação da Incorporação e, portanto, afetar o número de ações da Merger Sub I imediatamente antes da Incorporação.

4.1.3. Sujeito a eventuais ajustes na Relação de Troca e ao descrito nas Cláusulas 4.1.4 e 4.5 abaixo, estima-se que aumento de capital da Natura &Co decorrente da Incorporação resulte na emissão de 265.792.778 (duzentos e sessenta e cinco milhões, setecentas e noventa e duas mil, setecentas e setenta e oito) ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal, ao preço de emissão de R\$ 32,77 (trinta e dois reais e setenta e sete centavos) por ação.

4.1.4. Atualmente a Avon possui Ações Preferenciais de Classe C emitidas, as quais podem ser convertidas em ações ordinárias previamente à Data de Consumação da Incorporação, nos termos dos documentos societários da Avon relativos à emissão das Ações Preferenciais de Classe C, ou, caso não sejam convertidas em ações ordinárias, serão automaticamente canceladas e cada ação será convertida no direito de receber uma contrapartida em dinheiro. Não obstante, caso seus detentores decidam por convertê-las em ações ordinárias da Avon antes da Data de Consumação da Incorporação, o aumento de capital da Natura &Co, bem como o número de ações ordinárias da Natura &Co a serem emitidas em decorrência da Incorporação deverão ser ajustados e acrescidos de modo a contemplar um valor e um número de ações suficientes para a contraprestação também dos acionistas detentores de Ações Preferenciais de Classe C que forem convertidas em ações ordinárias da Avon. Em decorrência do descrito nesta Cláusula 4.1.4, o valor do aumento de capital e número de ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal da Natura &Co decorrente da Incorporação será definido pelo Conselho de Administração da Natura &Co a se reunir para definir a Data de Consumação da Incorporação e outros fatores, conforme descrito na Cláusula 6.2 abaixo.

4.2. Ações Emitidas. As ações ordinárias a serem emitidas pela Natura &Co (entregues na diretamente forma de ações ou como ADRs, a critério dos acionistas) aos acionistas da Merger Sub I (ou seja, os acionistas da Avon imediatamente antes da consumação da Incorporação Triangular Reversa), terão os mesmos direitos atribuídos às ações ordinárias de emissão da Natura &Co 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, definida abaixo.

4.2.1. As novas ações da Natura &Co (entregues na forma de ações ou diretamente ADRs, a critério dos acionistas) emitidas em decorrência da Incorporação serão totalmente subscritas pelos administradores da Merger Sub I, por conta dos titulares de direitos de receber suas ações, nos termos do art. 227, § 2º da Lei das S.A., e integralizadas mediante a versão do patrimônio da Merger Sub I à Natura &Co.

4.3. Composição do Capital Após a Incorporação. Uma vez efetivado o aumento de capital mencionado acima, e sujeito aos ajustes na Relação de Troca previstos no Contrato e ainda aos potenciais ajustes mencionados nas Cláusulas 2.2 e 4.1.4 deste Protocolo e Justificação de Incorporação, é estimado que o capital social total da Natura &Co seja dividido em 1.131.452.720 (um bilhão, cento e trinta e um milhões, quatrocentas e cinquenta e duas mil, setecentas e vinte) ações ordinárias, escriturais, nominativas e sem valor nominal.

4.4. Projeto de Alteração Estatutária. Em razão do aumento de capital decorrente da Incorporação, 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. 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.

4.4.1. Caso as Ações Preferenciais de Classe C da Avon sejam convertidas em ações ordinárias da Avon previamente à Data de Consumação da Incorporação (ao invés de canceladas e convertidas no direito de receber uma contrapartida em dinheiro conforme descrito acima), o aumento do capital social da Natura &Co mencionado acima será ajustado proporcionalmente ao efeito de tais ações.

4.5. Outorgas de Instrumentos Patrimoniais. Para fins de implementação da conversão estipulada na *Section 2.06 (Company Equity Awards)* do Contrato, em decorrência da Incorporação, todas as outorgas em vigor de *restricted stock units* que estejam sujeitas a *vesting* por decurso de prazo (unidades de ações restritas ou “RSU”) e *performance-contingent restricted stock units* (unidades de ações restritas contingentes a performance ou “PSU”) outorgadas nos termos dos planos de incentivo de longo prazo com relação a ações ordinárias da Avon, conforme detalhados no **Anexo II** a este Protocolo e Justificação de Incorporação, serão devidamente canceladas e convertidas em outorgas de ações restritas denominadas em ações da Natura &Co no âmbito do Programa de Incentivo a Longo Prazo da Natura &Co, por meio de um plano especial a ser aprovado pelo Conselho de Administração da Natura &Co no âmbito do Programa de Incentivo de Longo Prazo da Natura Cosméticos, que será implementado na Natura &Co em assembleia geral extraordinária a ser realizada antes da Data de Consumação da Incorporação, em termos e condições substancialmente similares às respectivas RSUs ou PSUs da Avon, conforme aplicável, exceto que as PSUs convertidas deixarão de estar sujeitas a condições de performance e passarão a estar sujeitas apenas a condições de *vesting* baseadas no decurso do tempo, de forma similar às RSUs.

## V. APROVAÇÕES SOCIETÁRIAS

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

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

b. *Written Consent* (Consentimento Escrito) da Natura &Co, como única acionista da Merger Sub I, datado de 22 de maio de 2019, que aprovou a implementação da Transação, nos termos do Contrato, a celebração de todos os contratos e instrumentos e prática de todos os demais atos necessários à consumação (i) da Incorporação, incluindo a assinatura deste Protocolo e Justificação de Incorporação, bem como (ii) da Incorporação Triangular Reversa;

c. *Written consent* (Consentimento Escrito) da Merger Sub I, como única acionista da Merger Sub II, datado de 22 de maio de 2019, que aprovou, dentre outras matérias para a Transação, a Incorporação Triangular Reversa;

d. Reunião do Board of Directors (Conselho de Administração) da Avon, realizada em 22 de maio de 2019, que aprovou a Transação.

5.2. Aprovações Societárias Pendentes. A consumação da Incorporação dependerá da realização dos seguintes atos, 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 a 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 o Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações da Natura Cosméticos S.A. pela

Natura &Co Holding S.A. (“Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações”); **(1.b)** ratificar a contratação da KPMG Auditores Independentes, para a elaboração do laudo de avaliação do valor do patrimônio líquido contábil da Natura Cosméticos para a incorporação de ações da Natura Cosméticos pela Natura &Co, nos termos do artigo 252, §1º da Lei da S.A. (“Laudo de Avaliação da Natura Cosméticos”); **(1.c)** aprovar o Laudo de Avaliação da Natura Cosméticos; **(1.d)** aprovar a Incorporação de Ações, pelo valor patrimonial contábil, cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações; e **(1.e)** autorizar os diretores da Natura Cosméticos a praticarem 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 da sua eficácia e consumação: **(2.a)** aprovar este Protocolo e Justificação de Incorporação; **(2.b)** ratificar a contratação da Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda., para a elaboração do 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 neste 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 neste 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, nessa ordem, entre outros atos, (i) aprovar este Protocolo e Justificação de Incorporação; (ii) ratificar a nomeação do Avaliador; (iii) aprovar o Laudo de Avaliação da Merger Sub I; (iv) aprovar a Incorporação, cuja eficácia ficará condicionada à satisfação (ou renúncia, conforme o caso) das Condições Suspensivas previstas neste Protocolo e Justificação de Incorporação; e (v) 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 o Protocolo e Justificação de Incorporação de Ações; **(2.b)** ratificar a contratação da KPMG Auditores Independentes, para a elaboração do Laudo de Avaliação da Natura Cosméticos; **(2.c)** aprovar o Laudo de Avaliação da Natura Cosméticos; **(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 este Protocolo e Justificação de Incorporação; **(3.b)** ratificar a nomeação do Avaliador; **(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 neste 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 neste Protocolo e Justificação de Incorporação; e **(3.f)** autorizar os diretores da Natura &Co a praticarem todos os demais atos necessários à consumação da Incorporação.

## **VI. CONDIÇÕES SUSPENSIVAS; CONSUMAÇÃO DA INCORPORAÇÃO**

6.1. Condições Suspensivas. A eficácia da Incorporação, estará, nos termos do artigo 125 do Código Civil, subordinada à satisfação (ou, na medida em que permitido pelas leis aplicáveis, renúncia pela parte ou pelas partes autorizada a renunciar nos termos do Contrato) das condições suspensivas previstas no *Article 9 (Conditions to the Mergers)* do Contrato ("Condições Suspensivas"), incluindo, mas não se limitando, à aprovação da Transação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE no Brasil e pelas demais autoridades governamentais requeridas.

6.2. Data de Consumação da Incorporação. Após a satisfação ou renúncia das Condições Suspensivas na forma do Contrato, o Conselho de Administração da Natura &Co se reunirá para: (i) confirmar satisfação (ou, na medida em que permitido pelas leis aplicáveis, renúncia pela parte ou pelas partes autorizada a renunciar nos termos do Contrato) das Condições Suspensivas; (ii) confirmar ou ajustar a Relação de Troca, nos termos da Cláusula 2.2 deste Protocolo e Justificação de Incorporação



e da *Section 2.08 (Adjustments)* do Contrato; (iii) confirmar ou ajustar o valor do aumento de capital e número de ações ordinárias, escriturais e nominativas da Natura &Co a serem emitidas em decorrência da Incorporação (especialmente considerando o descrito na Cláusula 4.1.4 acima); (iv) confirmar a data em que a Incorporação será consumada, observado o prazo de 5 (cinco) dias úteis para o fechamento da Incorporação, na forma prevista na *Section 2.02 (The Mergers)* do Contrato ("Data de Consumação da Incorporação"); (v) confirmar a data em que a alteração do artigo 5º e consolidação do Estatuto Social da Natura &Co tornar-se-á eficaz; e (vi) outras matérias que, por sua pertinência e conexão com a Incorporação, devam ser deliberadas pelo Conselho de Administração da Natura &Co.

6.3. Consumação da Incorporação Triangular Reversa e da Incorporação. Para os fins norte-americanos, a Incorporação Triangular Reverse será considerada efetiva após a submissão de certificados de incorporação (*certificate of merger*) para o Departamento de Estado do Estado de Nova Iorque e para a Secretaria de Estado do Estado de Delaware ou em outra data se acordado mutuamente entre Natura Cosméticos e Avon e especificado em tal certificado de incorporação. Já a Incorporação, para os fins norte-americanos, seria considerada efetiva após a submissão de um certificado de incorporação (*certificate of merger*) para a Secretaria de Estado do Estado de Delaware ou em outra data se acordado mutuamente entre Natura Cosméticos e Avon e especificado em tal certificado de incorporação.

6.4. Fato Relevante. A administração da Natura &Co divulgará um Fato Relevante a respeito da consumação da Incorporação, informando (i) a Data de Consumação da Incorporação; (ii) e outras informações relativas à entrega e emissão das ações e dos ADRs aos acionistas da Avon.

## VII. DISPOSIÇÕES FINAIS

7.1. Inexistência de Direito de Retirada. Não é aplicável o direito de retirada aos acionistas da incorporada na Incorporação, tendo em vista que, na data de aprovação societária da Incorporação, a Natura &Co será a única acionista da Merger Sub I, não havendo acionistas dissidentes.

7.2. Termination Fees. Caso a Incorporação não venha a se consumar em decorrência de certas hipóteses previstas na *Section 10.03 (Termination Fees)* do Contrato, a parte do Contrato que deu causa à não consumação da Incorporação ficará obrigada a pagar à outra a multa contratual aplicável ao evento de término do Contrato.

7.3. Implementação. Competirá às administrações das Partes praticar todos os atos, registros e averbações necessárias para a implementação da Incorporação, de acordo com as leis do Brasil e de Delaware, incluindo, entre outros: (i) o registro do Programa de ADRs Nível II patrocinado pela Natura &Co para emissão e entrega dos ADRs; (ii) a celebração de operações simbólicas e simultâneas de câmbio para refletir a saída de recursos do País para o registro do investimento brasileiro no exterior da Nectarine &Co na Avon e o ingresso de recursos no País para refletir o investimento estrangeiro a ser registrado pelo banco depositário do Programa de ADRs Nível II da Natura &Co, em função da emissão e entrega de ADRs aos acionistas da Avon na Data de Corte, em cumprimento às normas de registro de capitais estrangeiros do Banco Central do Brasil em vigor na Data de Consumação da Incorporação; (iii) o arquivamento dos atos societários da Incorporação na Junta Comercial do Estado de São Paulo; e (iv) o arquivamento do *certificate of merger* (certidão de incorporação) da Merger Sub I na Delaware Secretary State (Secretaria de Estado de Delaware).

7.4. Custos de Transação. O custo de eventual imposto sobre operações de câmbio (IOF) incidente sobre as operações simbólicas e simultâneas de câmbio e de eventuais taxas cobradas pelo banco depositário para emissão dos ADRs a serem entregues aos acionistas de Avon quando da consumação da Incorporação será arcado pela Natura &Co.

7.5. Divulgação. A documentação aplicável estará à disposição dos acionistas das Partes nas respectivas sedes sociais a partir da data de convocação das assembleias gerais de acionistas das Partes, e/ou, conforme o caso, no *website* de Relações com Investidores da Natura Cosméticos e da Natura &Co e (iii) nos *websites* da Comissão de Valores Mobiliários – CVM e da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão.

7.6. Alteração. Este Protocolo e Justificação de Incorporação somente poderá ser alterado por meio de instrumento escrito assinado pelas Partes.

7.7. 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 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.

7.8. Renúncia. A falta ou o atraso de qualquer das Partes em exercer qualquer de seus direitos neste Protocolo e Justificação de Incorporação 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.

7.9. Irrevogabilidade e Irretratabilidade. O presente Protocolo e Justificação de Incorporação 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.

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

## VIII. LEI APLICÁVEL E SOLUÇÃO DE DISPUTAS

8.1. Lei Aplicável. Este Protocolo e Justificação de Incorporação será interpretado e regido pelas leis da República Federativa do Brasil.

8.2. Solução de Disputas. As Partes concordam que qualquer disputa resultante deste ou relacionada a este Protocolo e Justificação de Incorporação, incluindo sem limitação disputa relativa a 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 8.2 (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.

8.2.1. 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.

8.2.2. 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.

8.2.3. 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.

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

8.2.5. A arbitragem será realizada em Português.

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

8.2.7. 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 em 4 (quatro) 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 da Nectarine  
Merger Sub I, Inc., celebrado em 11 de outubro de 2019.]*

**NATURA &CO HOLDING S.A.**

---

**José Antonio de Almeida Filippo**

---

**Itamar Gaino Filho**

*[página de assinaturas do Protocolo e Justificação de Incorporação da Nectarine  
Merger Sub I, Inc., celebrado em 11 de outubro de 2019.]*

**NECTARINE MERGER SUB I, INC.**

---

**Robert Claus Chatwin**

## **Anexo II**

### **Outorgas de Instrumentos Patrimoniais da Avon**

#### **RSUs Avon**

1. Na data base de 1º de outubro de 2019, haviam outorgas em aberto de RSUs da Avon que poderiam resultar em 8.128.980 ações da Avon.
2. Nos termos do item 5.2(a) do Protocolo e Justificação de Incorporação, a mesma assembleia geral que aprovar a Contribuição aprovará também os programas da Natura Cosméticos a serem migrados para a Natura&Co, dentre os quais o Programa de Incentivo de Longo Prazo.
3. Para fins da Transação, cada outorga em aberto de RSUs da Avon será cancelada e convertida em uma Outorga de unidades de ações restritas denominadas em ações da Natura &Co no âmbito do Programa de Incentivo de Longo Prazo da Natura &Co (arredondada para o número inteiro imediatamente superior), equivalente a: (i) o número de ações ordinárias da Avon sujeitas a tal outorga de RSUs Avon imediatamente antes do fechamento das transações multiplicado pela (ii) Relação de Troca.
4. Os demais termos e condições de *vesting* (incluindo condições de *vesting* baseadas em prazos de permanência no trabalho) aplicáveis às outorgas de RSUs da Avon continuarão em pleno vigor e efeito após a conversão das Outorgas em ações restritas denominadas em ações da Natura &Co.

#### **PSUs Avon**

1. Na data base de 1º de outubro de 2019, o número de ações ordinárias da Avon relacionadas a outorgas de PSUs era de 6.358.066 ações da Avon.



2. Para fins da Transação, cada outorga em aberto de PSUs da Avon será convertida em uma Outorga de ações restritas denominadas em ações da Natura &Co no âmbito do Programa de Incentivo de Longo Prazo (arredondada para o número inteiro imediatamente superior), equivalente a: (i) o número de ações ordinárias da Avon sujeitas a tal outorga de PSUs da Avon imediatamente antes da data de eficácia da Transação (assumindo que tais metas de performance tenham sido atingidas no nível do *target*) em questão, multiplicado pela (ii) Relação de Troca.

3. Outros termos e condições de *vesting* (incluindo prazos de permanência no trabalho) aplicáveis às outorgas de PSUs continuarão em pleno vigor após a conversão para outorgas de unidades de ações restritas denominadas em ações da Natura &Co, exceto que as PSUs deixarão de estar sujeitas a condições de performance a estarão sujeitas apenas a condições de prazo de permanência, de forma similar às RSUs.