

NATURA &CO HOLDING S.A.

CNPJ/MF 32.785.497/0001-97

Companhia Aberta

NIRE 35.3.0053158-2

ATA DE REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

REALIZADA EM 13 DE DEZEMBRO DE 2019

I. Data, Hora e Local: Em 13 de dezembro de 2019, às 9h00, na sede social da Natura &Co Holding S.A. (“Companhia”), localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, sala A17, bloco A, Parque Anhanguera, CEP 05106-000.

II. Convocação: Dispensada em face da presença de todos os membros do Conselho de Administração, nos termos do §2º do art. 15 do Estatuto Social da Companhia.

III. Quórum: Presentes todos os membros do Conselho de Administração da Companhia, a saber: Guilherme Peirão Leal, presidente da reunião e copresidente do Conselho de Administração; Antônio Luiz da Cunha Seabra, copresidente do Conselho de Administração; Pedro Luiz Barreiros Passos, copresidente do Conselho de Administração; e Roberto de Oliveira Marques, presidente executivo do Conselho de Administração. Presente ainda o Sr. Moacir Salzstein, secretário da reunião.

IV. Composição da Mesa: Assumiu a presidência dos trabalhos o Sr. Guilherme Peirão Leal, que convidou o Sr. Moacir Salzstein para secretariar os trabalhos.

V. Ordem do Dia: Deliberar sobre a recomendação aos acionistas, a se reunirem em assembleia geral extraordinária da Companhia a ser realizada em 13 de dezembro de 2019, às 9h30, para aprovação das matérias indicadas a seguir, sujeitas a determinadas condições suspensivas a serem também deliberadas:

1. recomendar a aprovação dos termos e condições do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias da Companhia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos S.A. (“Natura Cosméticos”) realizada em 23 de março de 2009;

2. recomendar a aprovação dos termos e condições do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias da Companhia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 6 de fevereiro de 2015 e conforme aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;

3. recomendar a aprovação dos termos e condições do Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 6 de fevereiro de 2015;

4. recomendar a aprovação dos termos e condições do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 27 de julho de 2015;

5. recomendar a aprovação dos termos e condições do Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 30 de novembro de 2017 e conforme aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;

6. recomendar a aprovação dos termos e condições do Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 30 de novembro de 2017;

7. recomendar a aprovação dos termos e condições do Programa de Coinvestimento, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 12 de abril de 2019; e

8. recomendar a aprovação dos termos e condições do Programa de Incentivo de Longo Prazo (“LTIP”), em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 12 de abril de 2019.

VI. Deliberações: após discussão e análise da matéria constante da ordem do dia, os Conselheiros presentes aprovaram, por unanimidade e sem quaisquer ressalvas, e conforme condições suspensivas descritas a seguir:

1. a recomendação da aprovação, nos termos do artigo 20, inciso XI do Estatuto Social da Companhia, dos termos e condições do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias da Companhia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 23 de março de 2009;

2. a recomendação da aprovação, nos termos do artigo 20, inciso XI do Estatuto Social da Companhia, dos termos e condições do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias da Companhia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 6 de fevereiro de 2015 e conforme aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;
3. a recomendação da aprovação, nos termos do artigo 20, inciso XI do Estatuto Social da Companhia, dos termos e condições do Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 6 de fevereiro de 2015;
4. a recomendação da aprovação, nos termos do artigo 20, inciso XI do Estatuto Social da Companhia, dos termos e condições do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 27 de julho de 2015;
5. a recomendação da aprovação, nos termos do artigo 20, inciso XI do Estatuto Social da Companhia, dos termos e condições do Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 30 de novembro de 2017 e conforme aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;
6. a recomendação da aprovação, nos termos do artigo 20, inciso XI do Estatuto Social da Companhia, dos termos e condições do Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 30 de novembro de 2017;
7. a recomendação da aprovação, nos termos do artigo 20, inciso XI do Estatuto Social da Companhia, dos termos e condições do Programa de Coinvestimento, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 12 de abril de 2019; e
8. a recomendação da aprovação, nos termos do artigo 20, inciso XI do Estatuto Social da Companhia, dos termos e condições do LTIP, em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 12 de abril de 2019.

Os programas ora recomendados para aprovação em AGE da Companhia comportam a inclusão de uma cláusula de continuidade de outorgas, prevendo a outorga de incentivos baseados em ações aos atuais participantes no âmbito da Companhia nos mesmos termos e condições das outorgas que atualmente possuem na Natura Cosméticos, inclusive com relação ao status de cumprimento das condições para aquisição plena de tais direitos (*vesting*), como se as outorgas no âmbito da Companhia tivessem sido realizadas na mesma data em que foram realizadas na Natura Cosméticos e fossem uma continuação das outorgas originalmente realizadas na Natura Cosméticos. Recomenda-se que tal aprovação, juntamente com os demais termos dos respectivos programas, tenham sua eficácia condicionada à efetiva consumação da operação societária de incorporação de ações da Natura Cosméticos pela Companhia, conforme aprovada em assembleias gerais das referidas sociedades realizadas em 13 de novembro de 2019 e de acordo com os seus termos.

Sem prejuízo do disposto no item anterior, recomenda-se que os dispositivos descritos a seguir, conforme redação contida no capítulo de “Disposições Especiais” em cada um dos programas, tenham sua eficácia condicionada à consumação da operação societária de incorporação da Nectarine Merger Sub I, Inc., companhia constituída de acordo com as leis do Estado de Delaware, Estados Unidos da América (“Merger Sub I”), pela Companhia (“Incorporação”), por meio da qual os acionistas da Avon Products, Inc. (“Avon”) receberão ADRs ou ações ordinárias de emissão da Companhia, conforme aprovada em assembleias gerais das referidas sociedades realizadas em 13 de novembro de 2019 e de acordo com os seus termos: (i) em caso de desligamento do participante sem justa causa ou imediatamente após a aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade, as outorgas ainda não maduras (*vested*) serão reduzidas proporcionalmente ao tempo decorrido, ao invés de serem integralmente extintas; e (ii) autorização ao conselho de administração para estabelecer regras mais benéficas em determinadas situações de desligamento, incluindo mediante a imposição de condições adicionais para a eventual manutenção de outorgas.

Especificamente com relação ao LTIP, recomenda-se também que os dispositivos descritos a seguir, conforme redação contida no capítulo de “Disposições Especiais” do LTIP, tenham sua eficácia condicionada à consumação da operação societária de Incorporação, por meio da qual os acionistas da Avon receberão ADRs ou ações ordinárias de emissão da Companhia, conforme aprovada em assembleias gerais das referidas sociedades realizadas em 13 de novembro de 2019 e de acordo com os seus termos: (i) a inclusão de cláusula específica de continuidade das outorgas oriundas da Avon, conforme o contrato firmado entre as partes, através de uma operação de troca de ações, em termos e condições similares àqueles relativos à continuidade das outorgas oriundas da Natura Cosméticos; e (ii) o ajuste do LTIP para prever que as outorgas oriundas da Avon não contarão para fins do limite de ações disponíveis no âmbito do referido programa.

Foi consignado que o conselheiro Roberto de Oliveira Marques, nos termos do caput do artigo 156 da Lei no 6.404/76, cientificou os demais conselheiros do seu impedimento para participar da deliberação dos itens 5 e 6 acima, tendo em vista ser beneficiário dos referidos programas objeto de deliberação.

VII. Encerramento: Nada mais havendo a tratar, esta ata foi lida, aprovada e assinada pelos presentes. **Mesa:** Presidente: Guilherme Peirão Leal; Secretário: Moacir Salzstein. **Conselheiros Presentes:** Guilherme Peirão Leal, Copresidente; Antônio Luiz da Cunha Seabra, Copresidente; Pedro Luiz Barreiros Passos, Copresidente; Roberto de Oliveira Marques, Presidente Executivo.

São Paulo, 13 de dezembro de 2019.

Certifico que a presente é cópia fiel da Ata lavrada em livro próprio.

Moacir Salzstein

Secretário