

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 3 DE JANEIRO DE 2020**

- I. Data, Hora e Local:** Em 3 de janeiro de 2020, às 12h00, 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, Antônio Luiz da Cunha Seabra, Pedro Luiz Barreiros Passos, Gilberto Mifano, Carla Schmitzberger, Fábio Colletti Barbosa, Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado, Jessica DiLullo Herrin, Ian Martin Bickley e Roberto de Oliveira Marques. 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:** nos termos do Artigo 20, XVIII do Estatuto Social da Companhia, deliberar sobre:
1. sujeito 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, pela Companhia, conforme aprovado em assembleia geral da Companhia realizada em 13 de novembro de 2019 (“Incorporação”), a aprovação dos termos e condições do Plano de Outorga de Opções Avon (“Plano de Opções Avon”), no âmbito do Programa de Incentivo de Longo Prazo aprovado em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 13 de dezembro de 2019 (“Programa LTIP”).
 2. sujeito à consumação da Incorporação, a aprovação dos termos e condições do Plano de Outorgas Condicionadas Avon (“Plano de Outorgas Condicionadas Avon”) no âmbito do Programa LTIP.

3. sujeito à consumação da Incorporação, a aprovação das outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon, incluindo a relação dos participantes, a quantidade de outorgas de Opções e demais termos e condições aplicáveis a tais outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon, em termos equivalentes e em substituição às outorgas que os participantes atualmente possuem na Avon Products, Inc. (“Avon”). Os termos e condições aplicáveis ao Plano de Opções Avon deverão observar as adaptações e ajustes necessários para viabilizar a migração de tais outorgas para a Companhia, incluindo ajustes na quantidade de outorgas para compensar a exigência de pagamento de preço de exercício de opções e os impostos aplicáveis, conforme previstos no Programa LTIP e a exclusão de eventuais metas de performance anteriormente existentes no âmbito da Avon, de modo que a maturidade (*vesting*) das outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon esteja sujeita apenas à permanência do participante na Companhia ou suas subsidiárias pelo prazo estipulado.

4. sujeito à consumação da Incorporação, a aprovação das outorgas no âmbito do Plano de Outorgas Condicionadas Avon, incluindo a relação dos participantes, a quantidade de Outorgas Condicionadas e demais termos e condições aplicáveis a tais outorgas no âmbito do Plano de Outorgas Condicionadas Avon, em substituição às outorgas que os participantes atualmente possuem na Avon. Os termos e condições aplicáveis ao Plano de Outorgas Condicionadas Avon deverão observar as adaptações e ajustes necessários para viabilizar a migração de tais outorgas para a Companhia, incluindo que as Outorgas Condicionadas emitidas no âmbito do Plano de Outorgas Condicionadas Avon estarão maduras (*vested*), mas sua liquidação estará condicionada à saída dos respectivos beneficiários da administração da Companhia.

5. autorizar a Diretoria da Companhia a tomar todas as providências necessárias para implementar as deliberações que forem aprovadas.

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

1. sujeito à consumação da Incorporação, os termos e condições do Plano de Opções Avon, no âmbito do Programa LTIP, cuja versão final ora aprovada foi autenticada pela mesa e será arquivada na sede da Companhia.

2. sujeito à consumação da Incorporação, os termos e condições do Plano de Outorgas Condicionadas Avon, no âmbito do Programa LTIP, cuja versão final ora aprovada foi autenticada pela mesa e será arquivada na sede da Companhia.

3. sujeito à consumação da Incorporação, as outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon, incluindo a relação dos participantes, a quantidade de outorgas de Opções aos participantes e

demais termos e condições aplicáveis a tais outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon, em termos equivalentes e em substituição às outorgas que atualmente possuem na Avon. Os termos e condições do Plano de Opções Avon foram aprovados observando-se as adaptações e ajustes necessários de modo a viabilizar a migração de tais outorgas para a Companhia, 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 Avon e fossem uma continuação das outorgas originalmente realizadas na Avon, conforme previsto nos respectivos contratos de outorga originalmente firmados entre cada um de tais participantes e a Avon. As outorgas consideram ainda eventuais ajustes na quantidade de outorgas para compensar a exigência de pagamento de preço de exercício das Opções e os impostos aplicáveis, previstos no Programa LTIP e a exclusão de eventuais metas de performance anteriormente existentes no âmbito da Avon, de modo que a maturidade (*vesting*) das outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon esteja sujeita apenas à permanência do participante na Companhia ou suas subsidiárias pelo prazo estipulado. O número consolidado de ações objeto das outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon e do Plano de Outorgas Condicionadas Avon ora aprovadas é de 4.336.244 (quatro milhões, trezentas e trinta e seis mil, duzentas e quarenta e quatro) ações. A lista com as outorgas individuais conferidas a cada participante foi devidamente aprovada pelos conselheiros, rubricada pela mesa e permanecerá arquivada na Companhia. A Diretoria da Companhia fica desde já autorizada a ajustar o número de outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon, conforme a quantidade de outorgas em aberto seja alterada até a data de eficácia da migração das outorgas. Mediante a consumação da Incorporação, as outorgas ora concedidas se tornarão imediatamente eficazes e as outorgas que os participantes atualmente possuem, concedidas pela Avon, serão canceladas.

4. sujeito à consumação da Incorporação, as outorgas no âmbito do Plano de Outorgas Condicionadas Avon, incluindo a relação dos participantes, a quantidade de outorgas de ações diferidas aos participantes e demais termos e condições aplicáveis a tais outorgas no âmbito do Plano de Outorgas Condicionadas Avon, em substituição às outorgas que atualmente possuem na Avon. Os termos e condições do Plano de Outorgas Condicionadas Avon foram aprovados observando-se as adaptações e ajustes necessários de modo a viabilizar a migração de tais outorgas para a Companhia, incluindo que as Outorgas Condicionadas emitidas no âmbito do Plano de Outorgas Condicionadas Avon estarão maduras (*vested*), mas sua liquidação estará condicionada à saída dos respectivos beneficiários da administração da Companhia. O número consolidado de ações objeto das outorgas no âmbito do Plano de Opções Avon e do Plano de Outorgas Condicionadas Avon ora aprovadas é de 4.336.244 (quatro milhões, trezentas e trinta e seis mil, duzentas e quarenta e quatro) ações. A lista com as outorgas individuais conferidas a cada participante foi devidamente aprovada pelos conselheiros, rubricada pela mesa e permanecerá

arquivada na Companhia. Mediante a consumação da Incorporação, as outorgas ora concedidas se tornarão imediatamente eficazes e as outorgas que os participantes atualmente possuem, concedidas pela Avon, serão canceladas.

5. a autorização à Diretoria para, mediante a consumação da Incorporação, tomar todas as providências necessárias à implementação das deliberações ora aprovadas.

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, Antônio Luiz da Cunha Seabra, Pedro Luiz Barreiros Passos, Gilberto Mifano, Carla Schmitzberger, Fábio Colletti Barbosa, Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado, Jessica DiLullo Herrin, Ian Martin Bickley, Roberto de Oliveira Marques.

São Paulo, 3 de janeiro de 2020.

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

Moacir Salzstein

Secretário