

## Índice

---

### 5. Gerenciamento de riscos e controles internos

|   |    |
|---|----|
| 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos                               | 1  |
| 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado                    | 5  |
| 5.3 - Descrição - Controles Internos                                    | 7  |
| 5.4 - Programa de Integridade   | 11 |
| 5.5 - Alterações significativas   | 14 |
| 5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos | 15 |

### 10. Comentários dos diretores

|  |    |
|--|----|
| 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais          | 16 |
| 10.2 - Resultado operacional e financeiro          | 36 |
| 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs                  | 38 |
| 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases | 39 |
| 10.5 - Políticas contábeis críticas                | 46 |
| 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs   | 48 |
| 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados            | 49 |
| 10.8 - Plano de Negócios                           | 50 |
| 10.9 - Outros fatores com influência relevante     | 51 |

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

**(a) se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política:**

A Companhia não possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, porque está em fase de formalização nos termos do Regulamento do Novo Mercado, mas adota práticas e controles e para identificar, avaliar, monitorar e mitigar os riscos aos quais está exposta em decorrência de suas operações e atividades.

Conforme descrição nos próximos itens deste capítulo do Formulário, a Companhia possui uma estrutura de controles internos alinhados à sua estrutura organizacional, complexidade das operações e porte, levando-se em consideração principalmente as práticas contábeis, operacionais e seus registros auxiliares. Aliados a um sistema de informação integrado (ERP), a Companhia possui processos desenhados, práticas e políticas que têm como objetivo assegurar que todas as transações e demais eventos que impactam seus negócios de forma significativa estejam refletidos adequadamente em suas demonstrações financeiras.

### **(b) Objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos**

As práticas adotadas para o gerenciamento de riscos, buscam estabelecer as diretrizes, princípios e responsabilidades para a gestão de fatores de riscos inerentes aos negócios da Companhia, de maneira a monitorar e mitigar tais riscos de forma eficaz. A Companhia busca analisar os riscos e definir estratégias para gerenciar os possíveis impactos sobre o seu desempenho.

#### **i. Riscos para os quais se busca proteção**

De maneira resumida, os principais riscos aos quais a Companhia pode estar exposta e que busca gerir, mitigar e proteger envolvem:

- Negócio: a incerteza das variáveis intrínsecas ao negócio, como a possibilidade de não inaugurar lojas com sucesso ou não conseguir manter ou aumentar as vendas de seus produtos no canal de atacado;
- Mercado: a incerteza das variáveis de mercado, como por exemplo, preços, juros e taxas de ativos financeiros, dentre outros;
- Crédito: a possibilidade de que diversas contrapartes não honrem suas obrigações e compromissos;
- Liquidez: a possibilidade de a Companhia ser incapaz de honrar seus compromissos e obrigações financeiras nos respectivos vencimentos, ou ainda, de haver restrições no mercado para obtenção de recursos e financiamento para suas atividades;
- Regulatórios, legais e políticos: a necessidade frequente de licenciamentos ambientais, a constante fiscalização regulatória, fiscal, trabalhista e ambiental, bem como a possibilidade de alteração ou criação de normas por órgãos reguladores, incluindo os riscos de mudança política que possam afetar a segurança jurídica e o marco legal aplicável aos negócios da Companhia em cada jurisdição;
- Operacionais: a possibilidade de perdas resultantes de processos internos inadequados, falhas tecnológicas, erros humanos ou de sistemas, o que inclui ainda os riscos ambientais, sociais ou relacionados a fraudes;
- Reputacionais: potencial impacto negativo no valor da Companhia resultante da condução das atividades abaixo das expectativas criadas pelas diversas partes interessadas.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

### ii. Instrumentos utilizados para proteção

Atualmente, a Companhia adota as seguintes práticas, controles e políticas para o gerenciamento de seus riscos:

- Mapa e matriz de riscos: A Companhia possui um mapa e uma matriz de riscos que contém uma descrição de riscos aos quais ela está sujeita, bem como sua classificação, ações de controle, gráficos e outras informações relevantes necessárias para o monitoramento de tais riscos.
- Política de gestão de riscos: A Companhia possui uma política que, embora em desenvolvimento e não formalmente aprovada, já vem sendo aplicada por determinados departamentos da Companhia. O objetivo de referida política é uniformizar práticas do gerenciamento de riscos, para minimizar ameaças e incertezas que possam impactar na tomada de decisão, estratégia, resultados e sustentabilidade das operações. A política suporta áreas de negócio na identificação de vulnerabilidades e no controle de seus processos.
- Código de Conduta e Ética: A Companhia desenvolveu e adota um Código de Conduta e Ética cuja finalidade é transmitir de forma clara os valores, princípios, condutas e diretrizes que devem orientar o comportamento de todos os seus colaboradores, independentemente do nível hierárquico. O Código de Conduta e Ética procura gerenciar riscos gerais e específicos, na medida em que traz regras relativas a situações de conflito de interesses, relações com órgãos governamentais, padrão de conduta com clientes e fornecedores, práticas anticorrupção, confidencialidade, proteção ao meio ambiente, dentre outras. Todo o colaborador da Companhia deve ler o Código de Ética e preencher termo de compromisso e responsabilidade, que é arquivado em seu prontuário.
- Canal de denúncias: A Companhia possui um canal de denúncias gerenciado por empresa terceirizada para reporte de denúncias e críticas em relação a possíveis condutas que violem o seu Código de Conduta e Ética e/ou a legislação vigente. O chamado "Canal Confidencial" pode ser acessado por telefone e online, por meio de website específico. As denúncias, que podem ser feitas anonimamente, são analisadas primeiramente pela empresa terceirizada e, posteriormente, encaminhadas ao Comitê de Ética formado pelo departamento de Recursos Humanos e Presidência da Companhia para apuração e encaminhamento. A depender do assunto, o departamento de Auditoria Interna da Companhia também pode ser comunicado para auxiliar nas apurações.
- Treinamentos: A Companhia oferece aos seus colaboradores treinamentos envolvendo uma série de temas pertinentes ao desenvolvimento de suas atividades, inclusive conduta e ética. A Companhia arquivava os materiais utilizados nos treinamentos.
- Contratação de Terceiros: A Companhia possui um Manual do Fornecedor, que define práticas, políticas, padrões de conduta e comportamentos (em complementação aos exigidos pela lei brasileira e pelo respectivo contrato) a serem observados por seus fornecedores (inclusive empregados e subcontratados), quando em relacionamento direto ou indireto com a Companhia. O Manual do Fornecedor prevê diretrizes relacionadas a práticas trabalhistas, proteção ao meio ambiente, integridade, conflito de interesses, dentre outras. O fornecedor também deve assinar um termo, por meio do qual declara que irá cumprir as disposições do Manual do Fornecedor, e que tem ciência de que violações ao Manual, políticas ou ao Código de Conduta e Ética da Companhia estão sujeitas a medidas disciplinares. Ademais, a Companhia contrata empresa terceirizada para conduzir auditoria formal de seus fornecedores, com o objetivo de verificar o cumprimento de suas obrigações (fiscais, trabalhistas, éticas etc.).
- Termo de identificação de partes relacionadas: A Companhia distribui anualmente termos para todos os seus coordenadores, gerentes e diretores solicitando informações com o objetivo de monitorar potenciais conflitos de interesse e assegurar que todas as transações com partes relacionadas sejam conduzidas de maneira transparente. O departamento de Auditoria Interna revisa os termos e apura as situações em que as respostas são positivas.
- Adoção de medidas disciplinares: Caso seja constatada determinada conduta considerada inadequada, a Companhia adota medidas disciplinares cabíveis, que incluem advertência, suspensão e demissão.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

### iii. Estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

Com o objetivo de fortalecer seu sistema de controles internos e gerenciamento de riscos, a Companhia possui a seguinte estrutura:

- Comitê de Auditoria e Riscos (quando instalado):

Conforme estabelecido pelo Estatuto Social da Companhia (vigente até dezembro de 2018), o Comitê de Auditoria e Riscos era um órgão colegiado composto por 4 (quatro) integrantes (membros do Conselho de Administração ou terceiros), com funções técnicas e consultivas, e cuja principal atribuição é assessorar e instruir o Conselho de Administração.

Dentre outras funções, compete ao Comitê de Auditoria e Riscos analisar e acompanhar:

- (i) Trabalhos dos auditores internos;
- (ii) Trabalhos dos auditores externos; e
- (iii) Políticas de risco, compliance, seguros, sistemas e TI.

- Área de Prevenção de perdas

Composta por equipe interna cujas principais atividades envolvem prevenção de perdas em itens de estoques em lojas, fabricas e CD's.

- Conselho de Administração:

O Conselho de Administração é composto atualmente por 6 membros, sendo 1 independente e dentre as funções compete ao Conselho:

- (i) Exercer as funções normativas das atividades da Companhia, podendo avocar para seu exame e deliberação qualquer assunto que não seja da competência privativa da Assembleia Geral ou da Diretoria;
- (ii) Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;
- (iii) Eleger e destituir os Diretores da Companhia;
- (iv) Atribuir aos Diretores suas respectivas funções, atribuições e limites de alçada;
- (v) Fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia
- (vi) Apreciar os resultados trimestrais das operações da Companhia
- (vii) Escolher e destituir os auditores independentes
- (viii) Convocar os auditores independentes para prestar os esclarecimentos que entender necessários;
- (ix) Apreciar o Relatório da Administração e as contas da Diretoria e deliberar sobre sua submissão à Assembleia Geral; e
- (x) Aprovar os orçamentos anuais da Companhia e suas respectivas alterações.

Para mais informações sobre o Conselho de Administração, vide item 12.1 deste Formulário de Referência.

Os departamentos da Companhia são responsáveis por identificar e analisar os riscos a elas relacionados para definir as estratégias para gerenciar o impacto destes sobre o seu desempenho. Como exemplo,

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos**

é possível mencionar as reuniões periódicas realizadas entre o departamento Fiscal da Companhia e consultores trabalhistas e fiscais, com o objetivo de monitorar eventuais novidades legislativas. A Companhia acredita que essa estrutura integrada permite incrementar a habilidade da administração para avaliar os riscos associados ao negócio mediante o exercício de suas atribuições. Dessa forma, a Companhia entende que o monitoramento de riscos e controles internos é realizado de maneira satisfatória e adequada por seus órgãos administrativos e comitê interno.

**(c) Adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada**

A Companhia considera que a sua estrutura operacional possibilita a prevenção e detecção de fraudes e erros, com o objetivo de mitigar os riscos inerentes ao negócio que desenvolve por meio da participação efetiva das áreas de Gestão de Riscos e Controles Internos, Auditoria Interna, Prevenção de Perdas e de sua Diretoria.

**(d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente**

O relatório de recomendações emitido pela KPMG Auditores Independentes sobre os controles internos da Companhia, referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020, identificou uma deficiência de controle tida como significativa relacionada à área de Tecnologia da Informação (T.I.), onde são registradas as operações da Companhia a saber: (i) Controle de acessos a programas e dados.

Sobre o item (i), os auditores apontaram que A Companhia vem empenhando esforços e realizando investimentos no sentido de aprimorar seu ambiente geral de tecnologia da informação, o qual apresenta histórico de deficiências, quanto aos controles gerais de T.I., relativos à concessão de acessos a dados e programas. Contudo, os controles gerais de TI serão testados quando todos os meses do exercício social da Companhia contemplarem essas melhorias. A Administração entende que possui o procedimento de revisão de acesso a programas e dados em 2020 e o mesmo deverá ser testado no exercício de 2021.

Adicionalmente, a KPMG identificou outras deficiências de controle, consideradas como não significativas, de natureza contábil, fiscal e ao ambiente de tecnologia.

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado****(a) Política de gerenciamento de riscos financeiros**

A Companhia analisa cada risco individualmente e como um todo para definir as estratégias para gerenciar o impacto financeiro sobre o seu desempenho de acordo com a sua política de gestão de riscos financeiros, estabelecida pela Diretoria Financeira. O principal objetivo é estabelecer diretrizes, limites, atribuições e procedimentos a serem adotados nos processos de contratação, controle, contabilização, avaliação e monitoramento de transações financeiras que envolvem riscos.

Dentre outros, a política de gestão de riscos financeiros:

- (i) definiu limites para aplicações dos recursos em instituições financeiras, tipos de papéis etc., baseado em ratings emitidos por agências especializadas;
- (ii) definiu políticas de proteção e contratação de instrumentos financeiros; e
- (iii) definiu indicadores financeiros.

**(b) Objetivos e estratégias da política de riscos de mercado****(i) Riscos para os quais se busca proteção**

Conforme mencionado no item 4.2 deste Formulário de Referência, a Companhia está exposta aos riscos de mercado decorrentes de suas operações, dentre os quais considera mais relevantes os seguintes: (i) exposição a variações de taxas de juros; e (ii) exposição a variações de taxas de câmbio.

**(ii) Estratégia de proteção patrimonial (hedge)**

A estratégia da Companhia de proteção patrimonial para os riscos envolve: (i) a celebração de instrumentos de proteção (swaps) operações de hedge se julgar necessário, no valor nominal líquido de sua exposição cambial com empréstimos e financiamentos e importações realizadas e ou a realizar.

**(iii) Instrumentos utilizados para a proteção patrimonial (hedge)**

Conforme definido na política, a Companhia poderá utilizar de instrumentos de proteção (swaps). Para oferecer proteção contra a exposição ao risco de incremento nas taxas de juros relacionadas a variações de taxas de juros e variação de moeda.

**(iv) Parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos**

Nos termos da política de gestão de riscos financeiros, para gerenciamento dos riscos de mercado aos quais a Companhia está exposta, deve o Diretor Financeiro (i) com relação à exposição a variações de taxas de juros, monitorar e avaliar periodicamente (mínimo trimestralmente) as variações nas taxas de juros e nos índices de atualização; (ii) com relação à exposição a variações de taxas de câmbio, manter um controle consolidado e realizar uma análise de sensibilidade pelo menos trimestralmente para determinar o grau de exposição da Companhia; (iii) com relação à exposição a riscos de crédito, monitorar mensalmente o enquadramento dos limites estabelecidos na política de gestão de riscos financeiros.

Os principais limites adotados pela Companhia a serem monitorados são:

- a. Obtenção de qualquer financiamento e/ou empréstimos não previstos em orçamento, com valores superiores R\$ 30 milhões se faz necessária aprovação do Conselho de Administração prévia;
- b. Prestar garantias e obrigações de suas controladas e ou subsidiárias integral cujo valor seja superior a R\$ 3,0 milhões se faz necessária aprovação do Conselho de Administração;

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**

- c. Aplicações financeiras: Não há um limite definido formalmente por banco, mas mensalmente a composição das aplicações financeiras são submetidas a apreciação do Conselho de Administração;
- d. Trimestralmente calcula-se sensibilidade de taxa de juros (CDI), Libor e exposição cambial;
- e. Contratação do hedge de importações a realizar no limite das importações previstas: se não estiver previsto no orçamento, necessita aprovação do Presidente e do Conselho de Administração. Para a contratação de hedge da exposição realizadas não se faz necessária a aprovação do Conselho; e
- f. Acompanhamento mensal do indicador de atendimento aos *covenants* financeiros dos contratos de empréstimos/financiamentos e Debêntures. Apresentação em reunião de Conselho para monitoramento.

**(v) Se o emissor opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge) e quais são esses objetivos**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não realiza operações com instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (*hedge*).

**(vi) Estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos**

A política de gestão de riscos financeiros estabelece diretrizes, limites, e alçadas para monitoramento contínuo da exposição a riscos da Companhia. Os principais limites adotados pela Companhia forma mencionados no tópico (iv) desta seção.

A estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos está indicada no item 5.1(iii) deste Formulário de Referência.

**(c) Adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada**

Os riscos são monitorados periodicamente pela Diretoria Financeira. O monitoramento pode ser realizado de forma amostral. Ajustes e eventuais adaptações aos procedimentos de controles internos são realizados pelos administradores à medida que são considerados necessários.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

A Companhia implementou e mantém controles internos de modo a fornecer aos seus acionistas razoável segurança sobre a confiabilidade de suas demonstrações e demais informações financeiras, pautando-se, para tanto, em regras contábeis emitidas por órgãos e entidades nacionalmente reconhecidas, tais como os pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") previamente aprovados e referendados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM e as normas contábeis emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC.

### **(a) As principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências**

A Companhia possui uma estrutura de controles internos alinhados à sua estrutura organizacional, conforme descritos no item 5.1 deste Formulário de Referência.

Objetivando assegurar que as demonstrações financeiras sejam elaboradas de forma fidedigna, refletindo consistentemente seus processos operacionais e financeiros, e preparadas em conformidade com os requisitos exigidos, a Companhia adota diversas práticas e controles internos que garantem a transparência e a confiabilidade de suas demonstrações financeiras.

O registro das operações é efetuado por um sistema integrado de gestão empresarial e planejamento de recurso corporativo transacional, denominado Linx que em conjunto com o sistema Virtual Age para manufaturas e o sistema Sênior para folha de pagamento, captura o processamento das transações da Companhia. Estes recursos possibilitam à Companhia integrar todos os seus dados e processos em um único sistema.

Com relação à realização de pagamentos por produtos ou serviços, é necessário que um pedido de compra aprovado pelas alçadas pertinentes seja inserido no sistema integrado da Companhia. Quando do recebimento da nota fiscal, é realizada comparação de tal documento com o pedido de compra para verificação de regularidade e registro no sistema da Companhia.

A Companhia possui uma estrutura de Auditoria Interna e Prevenção de Perdas, que avalia os processos críticos e atua com base nas diretrizes de governança corporativa, verificando sua conformidade com as políticas e normas adotadas pela Companhia. Eventuais casos de erro, fraude ou qualquer evento que possa causar danos ao patrimônio da Companhia e/ou tragam algum impacto significativo nas demonstrações financeiras também são monitorados.

A área de Auditoria Interna e Prevenção de Perdas também realiza mapeamento de riscos e controles operacionais, com base em estratégias alinhadas com a Administração. A Companhia dispõe dos seguintes elementos básicos utilizados para a manutenção e monitoramento da adequação de seus níveis de controles internos:

- Auditoria em operações de loja (com foco em estoque e financeiro);
- Desenvolvimento de indicadores de risco para processos críticos;
- Realização de treinamentos de colaboradores; e
- Estruturação de políticas e procedimentos para processos operacionais relevantes e contagens físicas independentes.

Ademais, conforme indicado no item 5.1(b)(ii) acima, de forma complementar às práticas de controle interno acima citadas, a Companhia adota um canal confidencial para denúncias, que a auxilia na identificação de comportamentos não alinhados com a sua estratégia, visando à correção imediata de eventuais desvios e à prevenção a possíveis transgressões éticas, a exemplo de fraudes e corrupção.

Ainda, quando instalado, a Companhia conta com um Comitê de Auditoria responsável por revisar e encaminhar para aprovação do Conselho de Administração: demonstrações financeiras, carta de



## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

controles internos, pareceres e relatórios de revisão dos auditores externos. O Comitê de Auditoria também revisa e monitora os trabalhos do departamento de Auditoria Interna.

Com relação às demonstrações financeiras, cada departamento da Companhia é responsável por realizar suas próprias conciliações e envia-las a Contabilidade. Posteriormente, as informações são revisadas pelo departamento de Contabilidade, controladoria, pela Diretoria Financeira, e então pela Presidência, sendo os resultados são submetidos mensalmente ao Conselho que os discute através de reuniões presenciais. Os resultados são trimestralmente revisados por auditores externos, submetidos ao Comitê de Auditoria e, por fim, apresentados ao Conselho de Administração para aprovação.

A Administração da Companhia é responsável por estabelecer e manter um controle interno capaz de gerar as suas demonstrações financeiras livres de distorções relevantes.

### **(b) Estrutura organizacional envolvida**

A estrutura organizacional é composta por: Conselho de Administração, Comitê de Auditoria (quando instalado), Diretor Presidente, Diretoria Financeira e área de Auditoria Interna e de Prevenção de Perdas, que possuem atribuições distintas e devem atuar de maneira integrada, conforme descrito abaixo:

#### Conselho de Administração:

O Conselho de Administração da Companhia toma decisões colegiadas, cuja vontade é expressa mediante deliberação e voto da maioria dos Conselheiros, não conferindo a seus membros, isoladamente, qualquer atribuição na administração.

Dentre outras atribuições relacionadas ao ambiente de controles internos, cabe ao Conselho de Administração:

- fixar as orientações gerais dos negócios da Companhia; deliberar sobre a política de gestão de riscos financeiros; fiscalizar a gestão da diretoria e dos diretores;
- escolher e destituir auditores independentes; e determinar regras específicas relativas à remuneração.

#### Diretor Presidente – CEO:

Compete ao Diretor Presidente coordenar a ação dos diretores e dirigir a execução das atividades relacionadas com o planejamento geral da Companhia, além de exercer as funções, atribuições e poderes a ele conferidos pelo Conselho da Administração.

#### Comitê de Auditoria (Quando Instalado)

O Comitê de Auditoria e Riscos é um órgão colegiado com funções técnicas e consultivas e cuja principal atribuição é assessorar e instruir o Conselho de Administração.

#### Diretoria Financeira:

Compete ao Diretor Financeiro:

- coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; apresentar trimestralmente ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração as demonstrações financeiras com os relatórios e parecer dos auditores independentes e suas respectivas recomendações;
- administrar a gestão do caixa e operações de tesouraria (aplicações e captações) de acordo com as políticas de gestão de riscos financeiros; validar a carta de controles internos emitida pelos auditores e submetê-la ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração; emitir e aprovar instruções e regulamentos internos aplicáveis;

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

- supervisionar, monitorar e encaminhar as diretrizes para as áreas de Auditoria Interna e Prevenção de Perdas, Contabilidade, Fiscal e Jurídica.

### Auditoria Interna e Prevenção de perdas:

A área de Auditoria Interna e Prevenção de Perdas:

- auxilia na identificação, formalização e avaliação dos processos críticos; atua com base nas diretrizes definidas pela Administração e Diretoria Financeira;
- verifica a conformidade das políticas e normas adotadas pela Companhia, bem como eventuais casos de erro, fraude ou qualquer evento que possa causar danos ao seu patrimônio e tragam algum impacto significativo nas demonstrações financeiras.

Essa área realiza mapeamento de riscos e controles operacionais, com base em estratégias alinhadas com a Administração.

A Companhia dispõe dos seguintes elementos básicos utilizados para a manutenção e monitoramento da adequação de seus níveis de controles internos: Auditoria em operações de loja (com foco em estoque e financeiro); e

Desenvolvimento de indicadores de risco para processos críticos, estruturação de políticas e procedimentos para processos operacionais relevantes e contagens físicas independentes.

No processo de elaboração das demonstrações financeiras da Companhia, além do departamento financeiro, que é o departamento responsável pela elaboração das demonstrações financeiras, participam deste processo as áreas de Gestão de Riscos e Controles Internos, Auditoria Interna e Prevenção de Perdas e a Diretoria da Companhia, que tem a responsabilidade de revisão final.

### **(c) se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração do emissor, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento**

A Administração da Companhia é responsável por: estabelecer e manter um controle interno eficaz das informações financeiras, verificar se operações estão em conformidade com as políticas e/ou regras definidas; monitorar permanentemente o cumprimento às leis, normas e regulamentos; e auxiliar os controles relacionados às demonstrações financeiras e à gestão.

A estrutura de controles internos mencionados, aliados às revisões do Diretor Presidente, da Diretoria Financeira e de Planejamento Financeiro e do Conselho de Administração, além das aprovações individuais, colegiadas e consolidadas de todos os órgãos envolvidos, asseguram à Administração da Companhia que suas demonstrações financeiras estão livres de distorções relevantes.

O grau de eficiência dos controles internos é avaliado pela área de auditoria interna e pelo departamento orçamentário da Companhia, os quais são responsáveis por fiscalizar a atuação das demais áreas da Companhia e sua aderência ao orçamento e às políticas aprovados.

### **(d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente**

O relatório de recomendações da KPMG Auditores Independentes sobre os controles internos da Companhia, referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020 será emitido em 31 de maio de 2021. Oportunidade em que atualizaremos o Formulário de Referência.

### **(e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas**

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos****(i) Controle de acessos a programas e dados.**

A Companhia realiza a revisão dos acessos anualmente. Em 2020 a verificação dos acessos foi realizada com os gestores das áreas em conjunto com a área de auditoria interna. Através deste trabalho foram revisados os perfis de acesso para cada cargo.

Adicionalmente o processo de concessão de acessos passou a ser formalizado por meio de abertura de chamado e aprovação formal da Auditoria Interna. Desta forma entendemos que a Administração possui o procedimento implementado de revisão de acessos a programas e dados e um sistema de verificação periódica em vigor.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

### **(a) regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública**

A Companhia atua em conformidade com as leis relacionadas aos seus negócios e mantém um compromisso ético na realização de cada uma das suas atividades. A Companhia possui um Código de Conduta e Ética e um conjunto de mecanismos e procedimentos internos utilizados na prevenção, detecção e combate a desvios de conduta, não conformidades legais, fraudes e corrupção.

A Companhia possui uma estrutura organizacional de gerenciamento de riscos, conforme descrita no item 5.1(b)(iii) deste Formulário de Referência, que busca mapear, avaliar, gerenciar e remediar os riscos aos quais a Companhia está sujeita. Eventuais casos de erro, fraude ou qualquer evento que possa causar danos ao patrimônio da Companhia e/ou tragam algum impacto significativo nas demonstrações financeiras também são monitorados.

### **(i) os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor, informando com que frequência os riscos são reavaliados e as políticas, procedimentos e as práticas são adaptadas**

As áreas de Gestão de Risco e Controles Internos, Auditoria Interna e Prevenção de Perdas realizam avaliações periódicas dos temas a seguir relatados, de maneira independente e conforme as necessidades identificadas por cada área:

- Mapa e matriz de riscos: A Companhia possui um mapa e uma matriz de riscos que contém uma descrição de riscos aos quais ela está sujeita, bem como sua classificação, ações de controle, gráficos e outras informações relevantes necessárias para o monitoramento de tais riscos.
- Código de Conduta e Ética: A Companhia desenvolveu e adota um Código de Conduta e Ética cuja finalidade é transmitir de forma clara os valores, princípios, condutas e diretrizes que devem orientar o comportamento de todos os seus colaboradores, independentemente do nível hierárquico. O Código de Conduta e Ética procura gerenciar riscos gerais e, também, específicos, na medida em que traz regras relativas a situações de conflito de interesses e influências, relações com órgãos governamentais, padrão de conduta com clientes e fornecedores, práticas anticorrupção e antissuborno, confidencialidade, proteção ao meio ambiente, dentre outras. Todo o colaborador da Companhia deve ler o Código de Conduta e Ética e preencher termo de compromisso e responsabilidade, que é arquivado em seu prontuário.
- Canal de denúncias: A Companhia possui um canal de denúncias gerenciado por empresa terceirizada para reporte de denúncias e críticas em relação a possíveis condutas que violem o seu Código de Conduta e Ética e/ou a legislação vigente. O chamado "Canal Confidencial" pode ser acessado por telefone e online, por meio de website específico. As denúncias, que podem ser feitas anonimamente, são analisadas primeiramente pela empresa terceirizada e, posteriormente, encaminhadas ao departamento de Recursos Humanos e Presidência da Companhia para apuração e encaminhamento. A depender do assunto, o departamento de Auditoria Interna da Companhia também pode ser comunicado para auxiliar nas apurações.
- Treinamentos: A Companhia oferece aos seus colaboradores treinamentos envolvendo uma série de temas pertinentes ao desenvolvimento de suas atividades, inclusive conduta e ética. A Companhia arquivava os materiais utilizados nos treinamentos.
- Contratação de Terceiros: A Companhia possui um Manual do Fornecedor, que define práticas, políticas, padrões de conduta e comportamentos (em complementação aos exigidos pela lei brasileira e pelo respectivo contrato) a serem observados por seus fornecedores (inclusive empregados e subcontratados), quando em relacionamento direto ou indireto com a Companhia. O Manual do Fornecedor prevê diretrizes relacionadas a práticas trabalhistas, proteção ao meio ambiente,

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

integridade, conflito de interesses, dentre outras. O fornecedor também deve assinar um termo, por meio do qual declara que irá cumprir as disposições do Manual do Fornecedor, e que tem ciência de que violações ao Manual, políticas ou ao Código de Conduta e Ética da Companhia estão sujeitas a medidas disciplinares. Ademais, a Companhia contrata empresa terceirizada para conduzir auditoria formal de seus fornecedores, com o objetivo de verificar o cumprimento de suas obrigações (fiscais, trabalhistas, éticas etc.).

- Adoção de medidas disciplinares: Caso seja constatada determinada conduta considerada inadequada, a Companhia adota medidas disciplinares cabíveis, que incluem advertência, suspensão e demissão.

**(ii) as estruturas organizacionais envolvidas no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, indicando suas atribuições, se sua criação foi formalmente aprovada, órgãos do emissor a que se reportam, e os mecanismos de garantia da independência de seus dirigentes, se existentes**

Conforme mencionado anteriormente, a Companhia possui uma estrutura organizacional de gerenciamento de riscos composta pelas áreas de Gestão de Risco e Controles Internos, Auditoria Interna e Prevenção de Perdas que monitoram o funcionamento e a eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade.

Estas áreas foram aprovadas pela Diretoria da Companhia e suas respectivas atribuições estão descritas no item 5.1(b)(iii) deste Formulário de Referência.

As áreas de Gestão de Riscos e Controles Internos, Auditoria Interna e Prevenção de Perdas se reportam diretamente, ao Conselho de Administração da Companhia.

**(iii) se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:**

*se ele se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;*

O Código de Conduta e Ética da Companhia aplica-se a todos os seus administradores e colaboradores, bem como aos seus fornecedores de matérias primas e produtos acabados.

*se e com que frequência os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados são treinados em relação ao código de ética ou de conduta e às demais normas relacionadas ao tema;*

Os administradores e colaboradores devem aderir formalmente ao Código de Conduta no momento inicial de sua contratação e sempre que o material for atualizado. Além disso, são realizados periodicamente treinamentos, ampliando a clareza dos colaboradores sobre seu cumprimento.

*As sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas:*

Caso seja constatada determinada conduta considerada inadequada, a Companhia adota medidas disciplinares cabíveis, que incluem advertência, suspensão e demissão.

A Companhia também reserva o direito de não contratar serviços, não estabelecer relacionamento comercial ou rescindir o contrato com fornecedores de produtos e/ou serviços que violem os princípios estabelecidos no Código de Conduta e Ética.

*Órgão que aprovou o código, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o código de conduta, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado:*

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

O Código de Conduta e Ética da Companhia não foi formalmente aprovado, estando em vigor desde 2012. O Código está disponível para consulta no site da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)) e no site de relações com investidores da Companhia ([www.restoque.com.br](http://www.restoque.com.br)).

### **(b) canal de denúncia**

Ademais, de forma complementar às práticas de controle interno acima citadas, a Companhia adota um canal confidencial para denúncias, aberto ao recebimento de denúncias de empregados e de terceiros, que a auxilia na identificação de comportamentos não alinhados com a sua estratégia, visando à correção imediata de eventuais desvios e à prevenção a possíveis transgressões éticas, a exemplo de fraudes e corrupção.

Este é um canal independente e administrado por empresa especializada, sendo as informações captadas direcionadas para área de tratamento pertinente. Através desse mecanismo é assegurado o sigilo e anonimato dos denunciantes, reforçando a cultura de transparência e da boa-fé.

Os canais de denúncia da Companhia podem ser acessados via:

- Link "Canal Confidencial" no Portal Corporativo
- Através do telefone 0800-721-0749, de segunda a sexta das 09h às 17h
- Acessando o site: [www.canalconfidencial.com.br/restoque](http://www.canalconfidencial.com.br/restoque)

### **(c) se o emissor adota procedimentos em processos de fusão, aquisição e reestruturações societárias visando à identificação de vulnerabilidades e de risco de práticas irregulares nas pessoas jurídicas envolvidas**

Durante os processos de due diligence nessas operações, a Companhia adota procedimentos para identificar eventuais vulnerabilidades e práticas irregulares nas pessoas jurídicas envolvidas.

### **(d) caso o emissor não possua regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificar as razões pelas quais o emissor não adotou controles nesse sentido"**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia adotou regras, procedimentos ou práticas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública.

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.5 - Alterações significativas**

Item não aplicável, tendo em vista que não ocorreram modificações significativas recentes nos principais riscos de mercado aos qual a Companhia está exposta.

## **5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e**

Não há outras informações relevantes, referentes ao gerenciamento de riscos de mercado e controles internas da Companhia.



10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

1

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### 10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

As informações financeiras contidas nos itens 10.1 a 10.9 devem ser lidas em conjunto com (i) nossas demonstrações financeiras consolidadas auditadas para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, e suas respectivas notas explicativas. Nossas demonstrações financeiras auditadas foram elaboradas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro ("IFRSs"), emitidas pelo "International Accounting Standards Board - IASB", e as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem: a legislação societária brasileira, as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e os Pronunciamentos, Interpretações e Orientações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, e nossas informações contábeis intermediárias consolidadas não auditadas foram preparadas de acordo com o IAS 34 – Interim Financial Reporting, emitida pelo International Accounting Standards Board – (IASB), e com as práticas contábeis adotadas no Brasil para demonstração contábil intermediária (Pronunciamento técnico - CPC 21(R1) – Demonstração Intermediária).

As informações a seguir apresentadas foram avaliadas e comentadas pelos nossos Diretores. Dessa forma, as avaliações, opiniões e comentários dos nossos Diretores, ora apresentadas, traduzem a visão e percepção de nossos Diretores sobre nossas atividades, negócios e desempenho, bem como visam fornecer aos investidores informações que os ajudarão a comparar nossas informações financeiras intermediárias e/ou demonstrações financeiras referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

Os termos "AH" e "AV" constantes das colunas de determinadas tabelas abaixo significam "Análise Horizontal" e "Análise Vertical", respectivamente. A Análise Horizontal compara índices ou itens de linha em nossas demonstrações financeiras ao longo de um período. A Análise Vertical representa o percentual ou item de uma linha (i) em relação à receita líquida para os períodos/exercícios aplicáveis, quando da análise das demonstrações dos resultados; ou

(ii) em relação ao ativo total e/ou passivo total, nas datas aplicáveis, quando da análise do balanço patrimonial.

#### (a) Condições financeiras e patrimoniais gerais

Nossa Diretoria revisa regularmente as principais métricas de liquidez e operacionais descritas a seguir para avaliar nossos negócios.

|                                | Exercício findo em<br>31 de dezembro de |           |         |
|--------------------------------|---|-----------|---------|
| (Em milhares de R\$)           | 2020                                    | 2019      | 2018    |
| Lucro (prejuízo) líquido       | (2.005.084)                             | (192.996) | 103.463 |
| EBITDA                         | (126.407)                               | 88.452    | 350.601 |
| EBITDA Ajustado <sup>(1)</sup> | 30.515                                  | 352.561   | 354.847 |

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

- (1) Ajustes para eliminar os efeitos dos seguintes itens: (i) em 2018, houve R\$ 4,2 milhões de rescisões e indenizações trabalhistas decorrentes da redução de colaboradores administrativos e do fechamento de uma unidade fabril; (ii) em 2019, houve R\$ 264,1 milhões de provisões, principalmente relacionadas a obsolescência de estoque e recompras/devoluções de mercadoria (R\$ 163,4), créditos de PIS/COFINS pela exclusão do PIS/COFINS sobre a base de cálculo (R\$ 54,3 milhões) e encerramento da operação internacional (R\$14,7 milhões) ; e (iii) em 2020, houveram provisão de R\$ 36,1 milhões em obsolescência de estoque, provisão de recebíveis no valor de R\$ 48,1 milhões, apropriação de despesas referentes a campanhas futuras de marketing no valor de R\$48,6 milhões, cujos resultados esperados foram impactados pela redução de receita , gastos com o alongamento do endividamento financeiro no valor de R\$ 6,7 milhões, indenizações por rescisões no valor de R\$ 14,5 milhões e R\$ 2,9 milhões de baixa de outros recebíveis;

| (Em milhares de R\$, exceto os índices)                   | Em 31 de dezembro de |           |           |
|---|----------------------|-----------|-----------|
|   | 2020                 | 2019      | 2018      |
| Patrimônio líquido  | 276.828              | 2.282.314 | 2.225.873 |
| Dívida Bruta <sup>(1)</sup>                               | 1.469.943            | 1.272.762 | 1.099.296 |
| Dívida Líquida <sup>(2)</sup>                             | 1.402.498            | 794.760   | 851.561   |
| Caixa e equivalentes de caixa                             | 67.445               | 478.002   | 247.735   |
| Índice Dívida Líquida/(Dívida Bruta + Patrimônio líquido) | 0,80                 | 0,22      | 0,26      |
| Dívida Líquida/EBITDA LTM Ajustado                        | 45,96                | 2,25      | 2,40      |

<sup>(1)</sup> Soma de Empréstimos e Debêntures Circulante e Não Circulante. Para mais informações, vide item 3.2 deste Formulário de Referência.

<sup>(2)</sup> Diferença entre Dívida Bruta e Caixa e equivalentes de caixa. Para mais informações, vide item 3.2 deste Formulário de Referência.

Iniciamos o ano de 2020 confiantes em todas as medidas adotadas ao final de 2019 e preparados para um novo ciclo de crescimento da Companhia. Os resultados que estávamos obtendo nos primeiros meses de 2020 nos traziam mais confiança ainda na assertividade das ações e do caminho desenhado.

Fomos atingidos em março pela crise provocada pela pandemia do novo coronavírus. Nossa operação foi fortemente impactada, pois tivemos que manter fechadas por longos períodos as nossas lojas. Tomamos ações imediatas para mitigar os efeitos da queda abrupta de receita. Agimos na redução de despesas, ao mesmo tempo em que empenhamos esforços para preservação de empregos, bem como para manter equilibrada nossa cadeia de fornecimento. Equalizamos nossa liquidez financeira e o cronograma de nosso endividamento financeiro, que foi alongado até 2025.

Passado o período mais agudo da pandemia no segundo trimestre de 2020, direcionamos toda a nossa atenção para a retomada da estratégia traçada ao final de 2019, tendo a experiência e satisfação do cliente como foco principal. Retomamos e implementamos um conjunto de ações estruturantes focadas em integração digital, eficiência operacional e posicionamento institucional.

Tais ações visavam a transformação digital de nosso negócio, a integração de nossas vendas online e offline, investimentos em inteligência artificial e data science, revitalização de nossas lojas físicas e evolução do canal b2b, agilidade e redução de lead time, maior aproveitamento de coleções e redução de estoques, convergência das estruturas de coleções ao histórico de sucesso das marcas, geração de caixa e melhora no ciclo operacional, valorização dos colaboradores, com alinhamentos de interesses e difusão da cultura, estruturação de nossa abordagem ESG.

O ano de 2019 foi marcado como um período de transição, com intensa execução de estratégia para redução de vendas promocionais, conflitos de canais e sobras de coleção. Essa estratégia visa um modelo sustentável de operação e posicionamento das marcas, viabilizando crescimento de vendas online, no canal de atacado para lojas multimarcas e vendas a preço cheio no canal de varejo, permitindo a retomada do crescimento de receita a partir de 2020.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Essa estratégia implicou perda de receita anual de R\$ 369,3 milhões, sendo R\$ 203,7 milhões decorrentes de eliminações de vendas online para canais de terceiros e R\$ 179,0 milhões do varejo, devido à redução de atividade promocional.

A eliminação de R\$ 203,7 milhões de vendas online para canais de terceiros foi responsável por 55,2% da queda de receita de 2019. Esse foi um movimento difícil, mas importante para viabilizar o crescimento de nosso próprio canal online e a retomada de crescimento no canal atacado, reduzindo o conflito entre canais.

A administração da Companhia é sensível ao fato de que o impacto na receita, em função da estratégia adotada, é relevante e impacta o resultado operacional no curto prazo.

O exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi marcado pelo foco em posicionamento de marca, vendas a preço cheio, ganhos de margem bruta e rentabilidade da operação.

A Companhia realizou uma redução de 59,1% em descontos, fortalecendo o posicionamento de suas marcas. Não obstante, foram reduzidas 29 lojas na operação de varejo, concentrando o volume de clientes e buscando uma maior rentabilidade. A implementação deste plano resultou em “vendas em mesmas lojas” (“Same Store Sales” ou “SSS”) positivo em 2,7% e um aumento de 6,4% na receita líquida por m<sup>2</sup> (“Produtividade”), mesmo com o significativo corte de vendas promocionais.

O indicador Same Store Sales é uma métrica utilizada pelo setor varejista para avaliar o total de vendas das lojas de uma companhia que estejam operando há pelo menos um ano. Desta forma, vendas de lojas abertas ou fechadas entre os dois períodos comparados são excluídas do cálculo, e o resultado baseia-se somente no crescimento orgânico das vendas. Também como consequência dessa estratégia, nossa margem bruta cresceu 6,2 p.p. atingindo 63,7%, quando comparado com o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2018. Essa transformação de eficiência operacional foi impulsionada por um maior direcionamento de recursos das áreas administrativas para vendas, aumentando os investimentos de marketing e pessoal de loja.

Ao longo de 2018 foram realizados os seguintes projetos: (i) consolidação da operação fabril e integração da operação de corte e costura em 2 plantas; (ii) LiveRetail, sistema online de gestão e operação; (iii) Revisão do sistema de remuneração de gerentes e vendedores; (iv) Reforço da equipe de lojas e visual merchandising; (v) implementação do Omnichannel, finalizado em 2019; e (vi) implementação de novo mobile Check-out de loja, sem a necessidade do uso do caixa e integrado ao sistema de CRM, finalizado em 2019.

Desta forma, a Companhia obteve um lucro líquido de R\$ 103,5 milhões em 31 de dezembro de 2018, apesar do impacto não recorrente de R\$ 18,2 milhões de variação cambial ligado ao cenário de maior volatilidade durante o período de eleições que ocorreu neste ano.

### (b) Estrutura de capital

Em 31 de dezembro de 2018, 2019 e 2020, a administração entende que a estrutura de capital da Companhia era adequada para o padrão de suas operações, conforme indicado na tabela abaixo:

| Estrutura de Capital                      | Em 31 de dezembro de |       |           |       |           |       |
|---|----------------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|   | 2020                 |       | 2019      |       | 2018      |       |
|   | R\$ mil              | %     | R\$ mil   | %     | R\$ mil   | %     |
| <b>Capital de Terceiros<sup>(1)</sup></b> | 1.878.448            | 87,2% | 2.001.774 | 46,7% | 1.482.556 | 40,0% |
| <b>Capital Próprio<sup>(2)</sup></b>      | 276.828              | 12,8% | 2.282.314 | 53,3% | 2.225.873 | 60,0% |

<sup>(1)</sup> O capital de terceiros da Companhia é representado pela totalidade do passivo circulante e não circulante.

<sup>(2)</sup> O capital próprio da Companhia é representado pelo patrimônio líquido consolidado.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### **(c) Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos**

A administração da Companhia entende que o seu endividamento, associado à sua geração livre de caixa, é compatível com seus investimentos, despesas, juros e amortização das dívidas e outros valores a serem pagos nos próximos anos.

A Companhia gerou no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 um EBITDA Ajustado de R\$ 30,5 milhões, 31 de dezembro de 2019 um EBITDA Ajustado de R\$ 352,6 milhões e no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018 um EBITDA Ajustado de R\$ 354,8 milhões. A relação Dívida Líquida sobre seu EBITDA Ajustado foi de 46,0x em 31 de dezembro de 2020, 2,3x em 31 de dezembro de 2019 e 2,4x em 31 de dezembro de 2018. A relação entre EBITDA Ajustado e dívida líquida é utilizada para indicar a capacidade de pagamento da Companhia em relação a seus compromissos financeiros.

### **(d) Fontes de financiamento para capital de giro e para investimento sem ativos não-circulantes utilizadas**

Em 31 de dezembro de 2018, 2019 e 2020, as principais fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes da Companhia foram empréstimos com instituições financeiras, emissão de debêntures e sua própria geração de caixa operacional. Para mais informação sobre os empréstimos e financiamentos ver item 10.1(f) e (g) deste Formulário de Referência.

A Diretoria acredita que a geração de caixa operacional, somada à possibilidade de captação de recursos de terceiros por meio de empréstimos e de emissão de valores mobiliários de sua emissão, incluindo ações, suportam a eventual necessidade de recursos para o financiamento do capital de giro e para a realização de investimentos em ativos não-circulantes, como expansão orgânica, compra de equipamentos e novas aquisições.

### **(e) Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes que a Companhia pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez**

As principais fontes de recursos da Companhia advêm do caixa gerado pelas operações, dos empréstimos e financiamentos e das emissões de debêntures e notas comerciais.

No entanto, a Companhia não pode garantir que os recursos provenientes da geração de caixa operacional, dos empréstimos e financiamentos captados junto a instituições financeiras e das debêntures emitidas até o momento serão suficientes para atender às necessidades de capital de giro e investimentos, considerando o plano de negócios na data deste documento.

Para a hipótese de eventuais coberturas de deficiência de liquidez, a Companhia poderá utilizar os mesmos recursos que já utiliza, ou seja, recursos oriundos de sua própria geração de caixa operacional, captação de empréstimos ou emissão de debêntures ou outros valores mobiliários no âmbito do mercado de capitais.

Em linha com sua estratégia e atenta às tendências de mercado, a Companhia avalia com frequência novas oportunidades de investimentos e poderá vir a financiar tais investimentos com o caixa e disponibilidades, com o caixa gerado pelas suas operações, com a captação de dívidas ou emissão de debêntures, com aporte de capital por parte dos acionistas ou pela combinação desses métodos.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****(f) Níveis de endividamento e as características de tais dívidas (incluindo descrição)**

Segue abaixo a composição dos empréstimos e financiamentos na visão consolidada:

| (Em milhares de R\$) | Exercício findo em<br>31 de dezembro de |                  |                  |
|----------------------|---|------------------|------------------|
|                      | 2020                                    | 2019             | 2018             |
| Empréstimos(*)       | -                                       | 286.109          | 337.547          |
| Debêntures           | 1.469.943                               | 986.653          | 761.749          |
| <b>Total</b>         | <b>1.469.943</b>                        | <b>1.272.762</b> | <b>1.099.296</b> |

(\*) O saldo de empréstimos e financiamentos de 31/12/2019 e 31/12/2020 não considera os saldos de arrendamento mercantil financeiro para melhor comparabilidade com os saldos de 31/12/2018

Em 31 de dezembro de 2020 e 2019, a dívida da Companhia não estava exposta a variação cambial em dólares dos Estados Unidos. Em 31 de dezembro de 2018, a situação da exposição continuava a mesma, com exceção das operações de FINIMP contratadas no terceiro e quarto trimestre de 2017, que estão expostas a variação cambial de dólar. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo desta transação era zero.

**i) Contratos de empréstimo e financiamento relevantes**Debêntures**12ª Emissão de Debêntures – 1ª Série (R\$ 605.599.999,00) e 2ª Série (R\$830.353.704,00):**

Diante do notório impacto dos efeitos da pandemia de COVID-19 declarada pela Organização Mundial da Saúde – OMS sobre toda a economia, em especial sobre o setor de varejo, em 04 de junho de 2020 a Companhia, celebrou um plano de recuperação extrajudicial ("Acordo"), aplicável a todos os seus credores financeiros. Em 26 de setembro de 2020 o plano de recuperação extrajudicial foi devidamente homologado. Após a homologação do Acordo, as dívidas financeiras da Companhia seguiram os novos termos e condições acordados e passaram a ser aplicáveis a todos os credores financeiros da Companhia e foram convertidas em debêntures e emitidas nos termos do Plano a saber: (i) oferta pública de debentures a ser emitida pela Companhia, nos termos da ICVM 400, no montante de R\$1.435.953.703,00 (um bilhão, quatrocentos e trinta e cinco milhões, novecentos e cinquenta e três mil e setecentos e três reais) em duas séries, no montante de R\$ 605.599.999,00 para a 1ª Série e R\$ 830.353.704,00 para a 2ª Série. As Debêntures são de emissão simples, não conversíveis em ações, em duas séries, da espécie quirografária, nominativas e escriturais, sem a emissão de cautelares ou certificados. As Debêntures serão integralizadas exclusivamente por credores financeiros da Companhia, mediante a entrega dos respectivos créditos decorrentes de operações financeiras contratadas com instituições financeiras e debêntures quirografárias emissão da Companhia, na forma e para os fins previstos no Plano de Recuperação Extrajudicial. A data de vencimento das Debêntures é 30 de junho de 2025 ("Data de Vencimento"). A Remuneração das Debêntures da Primeira Série é correspondente a 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa equivalente a 2,70% a.a. A Remuneração das Debêntures da Segunda Série é correspondente a 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa equivalente a 2,90% a.a. A Remuneração será paga trimestralmente a partir de 30 de junho de 2022, sempre no dia 30 dos meses de março, junho, setembro e dezembro de cada ano. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de eventual vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Debêntures ou resgate antecipado, nos termos previstos na Escritura de Emissão, o saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures será amortizado em 9 (nove) parcelas trimestrais, sempre no dia 30 dos meses de março, junho, setembro e dezembro de cada ano, sendo a primeira devida em 30 de junho de 2023 e a última na Data de Vencimento. Em março de 2021, foi concluído o processo de oferta pública de emissão das debêntures (12ª emissão) nos termos mencionados acima.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### Principais cláusulas de vencimento antecipado:

As Debêntures que foram emitidas em março de 2021 possuem as seguintes principais cláusulas de vencimento antecipado, conforme previstas na Escritura negociada no âmbito do Acordo:

- Alienação de participações societárias, ou de ativos intangíveis, fixos e/ou imobilizados que correspondam, no mínimo, de maneira individual ou agregada a 20% (vinte por cento) do EBITDA;
- Resgate ou amortização de ações, distribuição de dividendos, pagamento de juros sobre o capital próprio, empréstimos, mútuos ou a realização de quaisquer outros pagamentos a seus acionistas exclusivamente caso a Companhia esteja (a) em mora com qualquer de suas obrigações pecuniárias em relação às Debêntures; ou (b) com índice financeiro Dívida Financeira Líquida / EBITDA, superior a 1,5 vezes, apurado com base nas Demonstrações Financeiras Consolidadas Auditadas anuais da Companhia;
- Deixar de realizar o resgate integral das Debêntures da Primeira Série no dia 30 de junho subsequente ao encerramento do respectivo ano fiscal, caso o índice calculado pela divisão da dívida financeira líquida pelo EBITDA, seja inferior a 2,0 (duas) vezes, conforme apurado com base nas Demonstrações Financeiras Consolidadas Auditadas anuais da Companhia;
- Aumento de capital de, no mínimo, R\$ 150.000 mil (cento e cinquenta milhões) até 31 de junho de 2022;

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia possuía um saldo de debêntures de R\$ 1.469,9 milhões.

Os montantes registrados no passivo não circulante em 31 de dezembro de 2020 apresentam o seguinte cronograma de vencimentos:

| Ano de Vencimento           | Montante  |
|-----------------------------|-----------|
| <b>(em milhares de R\$)</b> |           |
| 2022                        | 10.329    |
| 2023                        | 89.919    |
| 2024                        | 246.378   |
| 2025                        | 1.098.378 |
| Total                       | 1.445.004 |

### **ii) outras relações de longo prazo com instituições financeiras;**

A Diretoria da Companhia declara que nos últimos 3 exercícios sociais, não havia outras relações de longo prazo entre a Companhia e instituições financeiras que não tenham sido consideradas nas demonstrações e informações financeiras da Companhia.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****iii) grau de subordinação entre as dívidas;**

Não há grau de subordinação entre as dívidas atuais. Em eventual concurso universal de credores, a subordinação entre as obrigações registradas no passivo exigível acontecerá de acordo com o disposto na Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005, conforme em vigor: (i) obrigações sociais e trabalhistas; (ii) impostos a recolher; (iii) créditos com garantia real; (iv) empréstimos e financiamentos; (v) créditos quirografários; (vi) créditos subordinados; e (vii) dividendos e juros sobre capital próprio.

**iv) eventuais restrições impostas ao emissor, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições**

Os termos dos Empréstimos e das Debêntures estão descritos no item 10.1.f.(i) acima, sendo que a Companhia declara que em 31 de dezembro de 2020 e nos dois últimos exercícios sociais estava adimplente com suas obrigações.

**(g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados**

Em 31 de dezembro de 2020, todo o limite contratado para empréstimo foi utilizado pela Companhia com um total de 100%.

**(h) Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras**

As informações financeiras constantes dos balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, bem como das demonstrações de resultado e das demonstrações dos fluxos de caixa referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 são derivadas das demonstrações contábeis e/ou informações contábeis intermediárias consolidadas da Companhia.

**Análise das Demonstrações de Resultados Consolidados**

**Período de doze meses encerrado em 31 de dezembro de**  
**(em milhares de R\$, exceto percentuais)**

|  | <b>2020</b>        | <b>AV</b>      | <b>2019</b>      | <b>AV</b>     | <b>AH</b>     |
|--|--------------------|----------------|------------------|---------------|---------------|
| <b>Receita líquida de vendas</b>                                 | <b>598.816</b>     | <b>100,0</b>   | <b>954.083</b>   | <b>100,0</b>  | <b>(37,2)</b> |
| Custo dos produtos vendidos                                      | (303.704)          | (50,7)         | (500.676)        | (52,5)        | (39,3)        |
| <b>Lucro bruto</b>   | <b>295.112</b>     | <b>49,3</b>    | <b>453.407</b>   | <b>47,5</b>   | <b>(34,9)</b> |
| Despesas gerais e administrativas                                | (167.149)          | (27,9)         | (150.137)        | (15,7)        | 11,3          |
| Despesas com vendas  | (400.504)          | (66,9)         | (495.909)        | (52,0)        | (19,2)        |
| Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber       | (48.437)           | (8,1)          | (4.607)          | (0,5)         | 951,4         |
| Outras receitas  | 19.244             | 3,2            | 157.820          | 16,5          | (87,8)        |
| Outras despesas  | (953.939)          | (159,3)        | (47.402)         | (5,0)         | 1.912,4       |
| Resultado financeiro   | (125.611)          | (21,0)         | (176.490)        | (18,5)        | (28,8)        |
| <b>Resultado antes do imposto de renda e contribuição social</b> | <b>(1.381.284)</b> | <b>(230,7)</b> | <b>(263.318)</b> | <b>(27,6)</b> | <b>424,6</b>  |
| Imposto de renda e contribuição social                           | (623.800)          | (104,2)        | 70.322           | 7,4           | n.a           |
| <b>Lucro líquido (prejuízo)</b>                                  | <b>(2.005.084)</b> | <b>(334,8)</b> | <b>(192.996)</b> | <b>(20,2)</b> | <b>938,9</b>  |

**Receita Líquida de Vendas**

As restrições no horário de funcionamento do comércio e as lojas fechadas durante o lockdown impactaram de forma negativa o faturamento do período. A receita líquida de vendas diminuiu 37,2%, passando de R\$ 954,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$ 598,8 milhões no exercício de 2020.



## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### Custo dos Produtos Vendidos

O custo dos produtos vendidos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 caiu 39,3% em relação ao exercício de 2019, passando de R\$ 500,7 milhões em 2019 para R\$ 303,7 milhões em 2020. Esta diminuição do custo em proporção a receita está relacionada em grande parte à estratégia de melhor gestão dos estoques com giro predominantemente a preço cheio.

### Despesas Operacionais

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de

| (em milhares de R\$, exceto percentuais) | 2020             | AV            | 2019             | AV            | AH            |
|--|------------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| Despesas gerais e administrativas        | (167.149)        | (27,9)        | (150.137)        | (15,7)        | 11,3          |
| Despesas com vendas                      | (400.504)        | (66,9)        | (495.909)        | (52,0)        | (19,2)        |
| <b>Total</b>                             | <b>(567.653)</b> | <b>(94,8)</b> | <b>(646.046)</b> | <b>(67,7)</b> | <b>(12,1)</b> |

O quadro a seguir apresenta as despesas quanto à sua classificação por natureza.

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de

| (em milhares de R\$, exceto percentuais) | 2020             | AV            | 2019             | AV            | AH            |
|--|------------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| Despesas com pessoal                     | (163.119)        | (27,2)        | (252.303)        | (26,4)        | (35,3)        |
| Despesas com ocupação                    | (66.485)         | (11,1)        | (90.731)         | (9,5)         | (26,7)        |
| Despesas com marketing                   | (79.605)         | (13,3)        | (65.269)         | (6,8)         | 22,0          |
| Comissão de cartão de crédito            | (11.286)         | (1,9)         | (19.487)         | (2,0)         | (42,1)        |
| Outras <sup>(1)</sup>                    | (54.328)         | (9,1)         | (65.383)         | (6,9)         | (16,9)        |
| <b>Sub Total</b>                         | <b>(374.823)</b> | <b>(62,6)</b> | <b>(493.173)</b> | <b>(51,7)</b> | <b>(24,0)</b> |
| Depreciação e amortização                | (192.830)        | (32,2)        | (152.873)        | (16,0)        | 26,1          |
| <b>Total</b>                             | <b>(567.653)</b> | <b>(94,8)</b> | <b>(646.046)</b> | <b>(67,7)</b> | <b>(12,1)</b> |

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, as despesas com pessoal diminuíram 35,3% em relação ao ano anterior, passando de 26,4% da receita líquida ou R\$ 252,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 para 27,2% ou R\$ 163,1 milhões em 31 de dezembro de 2020. A principal variação se deu pela redução das jornadas de trabalho e suspensões de contratos realizadas ao longo do período mais agudo da pandemia em 2020. Adicionalmente, tivemos também que reduzir o quadro de pessoal, que se concentrou nas áreas administrativas e de lojas.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, as despesas com ocupação diminuíram 26,7% em relação ao ano anterior, passando de 9,5% da receita líquida ou R\$ 90,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para 11,1% ou R\$ 66,5 milhões em 31 de dezembro de 2020. A diminuição está relacionada principalmente as negociações junto aos locadores visando a redução dos custos frente ao menor período de funcionamento e restrições do varejo.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, as despesas com marketing aumentaram 22,0% em relação ao ano anterior, passando de 6,8% da receita líquida ou R\$65,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 para 13,3% ou R\$79,6 milhões em 31 de dezembro de 2020. O aumento de despesas é resultado da apropriação de despesas referentes a campanhas futuras, cujos resultados esperados foram impactados pela redução de receita.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### Exercício social encerrado em 31 de dezembro de

| (em milhares de R\$, exceto percentuais) | 2020             | AV             | 2019           | AV          | AH         |
|--|------------------|----------------|----------------|-------------|------------|
| Outras receitas                          | 19.244           | 3,2            | 157.820        | 16,5        | (87,8)     |
| Outras despesas                          | (953.939)        | (159,3)        | (47.402)       | (5,0)       | 1.912,4    |
| <b>Total Outras receitas e despesas</b>  | <b>(934.695)</b> | <b>(156,1)</b> | <b>110.418</b> | <b>11,6</b> | <b>n.a</b> |

Outras receitas e despesas somaram R\$934,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparadas a R\$110,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. A variação está diretamente relacionada ao impairment parcial no valor de R\$915,5 milhões do ágio por expectativa de rentabilidade futura referente à aquisição da Dudalina S.A. decorrente da revisão das projeções de resultados futuros impactadas de forma significativa pelo atual cenário da Covid19. Além disso, em 2019 foi contabilizado crédito fiscal no montante de R\$117,1 milhões relativo ao processo, transitado em julgado em maio de 2019, referente a exclusão de ICMS nas bases de cálculo de PIS e da COFINS relativo ao período de 2011 a 2016

### Resultado Financeiro

O resultado financeiro foi de R\$125,6 milhões no exercício de 2020, comparado a R\$176,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. A redução de despesas é decorrente em grande parte da redução da taxa básica de juros.

### Imposto de Renda e Contribuição Social

O IRPJ e CSLL foram de um crédito de R\$70,3 milhões no exercício de 2019 para um débito de R\$623,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020. Durante o exercício de 2020 devido aos impactos econômicos e financeiros causados pela Covid-19, a Companhia em atendimento a instrução da CVM 02 de 2020, revisou as suas projeções de resultados tributáveis futuros que foram fortemente impactadas e concluiu pela baixa parcial, basicamente, pela não recuperabilidade dos créditos tributários sobre prejuízo fiscal e base negativa da contribuição social e diferenças temporárias relativas ao ágio da Dudalina no montante de R\$623.800.

### Lucro (Prejuízo) Líquido

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, o prejuízo líquido foi de R\$2.005,1 milhões, comparado a um prejuízo de R\$193,0 milhões no exercício de 2019.

### Análise das Demonstrações de Resultados Consolidados

#### Exercício social encerrado em 31 de dezembro de

| (em milhares de R\$, exceto percentuais)                         | 2019             | AV            | 2018             | AV           | AH            |
|--|------------------|---------------|------------------|--------------|---------------|
| <b>Receita líquida de vendas</b>                                 | <b>954.083</b>   | <b>100,0</b>  | <b>1.244.145</b> | <b>100,0</b> | <b>(23,3)</b> |
| Custo dos produtos vendidos                                      | (500.676)        | (52,5)        | (451.782)        | (36,3)       | 10,8          |
| <b>Lucro bruto</b>   | <b>453.407</b>   | <b>47,5</b>   | <b>792.363</b>   | <b>63,7</b>  | <b>(42,8)</b> |
| Despesas gerais e administrativas                                | (150.137)        | (15,7)        | (101.914)        | (8,2)        | 47,3          |
| Despesas com vendas  | (495.909)        | (52,0)        | (489.715)        | (39,4)       | 1,3           |
| Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber       | (4.607)          | (0,5)         | (815)            | (0,1)        | 465,3         |
| Outras receitas  | 157.820          | 16,5          | 83.218           | 6,7          | 89,6          |
| Outras despesas  | (47.402)         | (5,0)         | (9.142)          | (0,7)        | 418,5         |
| Resultado financeiro   | (176.490)        | (18,5)        | (144.569)        | (11,6)       | 22,1          |
| <b>Resultado antes do imposto de renda e contribuição social</b> | <b>(263.318)</b> | <b>(27,6)</b> | <b>129.426</b>   | <b>10,4</b>  | <b>n.a</b>    |
| Imposto de renda e contribuição social                           | 70.322           | 7,4           | (25.963)         | (2,1)        | n.a           |
| <b>Lucro líquido (prejuízo)</b>                                  | <b>(192.996)</b> | <b>(20,2)</b> | <b>103.463</b>   | <b>8,3</b>   | <b>n.a</b>    |

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### Receita Líquida de Vendas

A receita líquida de vendas apresentou uma redução de 23,3%, passando de R\$1.244,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$954,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. A redução está diretamente relacionada à estratégia de redução de vendas promocionais no varejo e pela redução de vendas para terceiros que operam em vendas pelo canal online, compensada parcialmente pelo término do efeito da desoneração da folha de pagamento que ocorria em 2018.

### Custo dos Produtos Vendidos

O custo dos produtos vendidos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 aumento 10,8% em relação ao mesmo período de 2018, passando de R\$451,8 milhões em 2018 para R\$500,7 milhões em 2019, principalmente em decorrência das provisões para perdas de estoques.

### (Despesas) Receitas Operacionais

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de

| (em milhares de R\$, exceto percentuais) | 2019             | AV            | 2018             | AV            | AH         |
|--|------------------|---------------|------------------|---------------|------------|
| Despesas gerais e administrativas        | (150.137)        | (15,7)        | (101.914)        | (8,2)         | 47,3       |
| Despesas com vendas                      | (495.909)        | (52,0)        | (489.715)        | (39,4)        | 1,3        |
| <b>Total</b>                             | <b>(646.046)</b> | <b>(67,7)</b> | <b>(591.629)</b> | <b>(47,6)</b> | <b>9,2</b> |

O quadro a seguir apresenta as despesas quanto à sua classificação por natureza, a fim de facilitar a comparação de períodos.

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de

| (em milhares de R\$, exceto percentuais) | 2019             | AV            | 2018             | AV            | AH           |
|--|------------------|---------------|------------------|---------------|--------------|
| Despesas com pessoal                     | (252.303)        | (26,4)        | (230.673)        | (18,5)        | 9,4          |
| Despesas com ocupação                    | (90.731)         | (9,5)         | (148.785)        | (12,0)        | (39,0)       |
| Despesas com marketing                   | (65.269)         | (6,8)         | (83.664)         | (6,7)         | (22,0)       |
| Comissão de cartão de crédito            | (19.487)         | (2,0)         | (21.718)         | (1,7)         | (10,3)       |
| Outras <sup>(1)</sup>                    | (65.383)         | (6,9)         | (40.090)         | (3,2)         | 63,1         |
| <b>Sub Total</b>                         | <b>(493.172)</b> | <b>(51,7)</b> | <b>(524.930)</b> | <b>(42,2)</b> | <b>(6,0)</b> |
| Depreciação e amortização                | (152.873)        | (16,0)        | (66.699)         | (5,4)         | 129,2        |
| <b>Total</b>                             | <b>(646.046)</b> | <b>(67,7)</b> | <b>(591.629)</b> | <b>(47,6)</b> | <b>9,2</b>   |

<sup>(1)</sup> A rubrica "Outras" é formada por diversas contas, sendo elas: despesa com decoração de vitrine, despesa com consultorias e honorários advocatícios.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, as despesas com pessoal aumentaram 9,4% em relação ao ano anterior, passando de 18,5% da receita líquida ou R\$230,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para 26,4% da receita líquida ou R\$252,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. O aumento da despesa está relacionado ao efeito do término da desoneração da folha, que pela regra anterior o INSS era calculado sobre o faturamento e registrado na linha de impostos sobre faturamento. A partir de 2019 as despesas de INSS passaram a ser calculadas diretamente sobre a folha de pagamentos e, consequentemente, os efeitos que eram anteriormente registrados como deduções de vendas passaram a ser registrados como despesa com pessoal.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, as despesas com ocupação caíram 39,0% em relação ao ano anterior, passando de 12,0% da receita líquida ou R\$148,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para 9,5% da receita líquida ou R\$90,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. A queda está relacionada principalmente a adoção do IFRS 16, a

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Companhia substituiu as despesas fixas de aluguéis pela constituição de um direito de uso e um passivo de arrendamento financeiro. O direito de uso passa a produzir despesas de depreciação e o passivo de arrendamento passa a produzir efeitos de juros no resultado até o final do contrato. Veja impactos conforme abaixo:

Adoção do CPC 06 / IFRS 16

A nova norma CPC 06 / IFRS 16, adotada a partir de 1º de janeiro de 2019, trouxe alterações na contabilização da parcela fixa dos aluguéis, enquadrados como arrendamento, exigindo o reconhecimento dos compromissos futuros em contrapartida aos ativos referentes ao seu direito de uso.

| <u>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</u><br><u>(em milhares de R\$)</u> |  | <u>2019</u> |
|---|--|-------------|
| <u>Ocupação</u>   |  | (71.578)    |
| <u>Depreciação</u>  |  | 59.245      |
| <u>Despesas gerais e administrativas</u>  |  | (12.333)    |
| <u>Financeira</u>   |  | 19.439      |
| <u>Resultado</u>  |  | 7.106       |

As demais despesas operacionais da Companhia para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 comparado ao mesmo período de 2018, excluindo a depreciação e amortização, passaram para R\$65,4 milhões em 31 de dezembro de 2019 comparado a R\$40,1 milhões em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de 63,1%, devido ao aumento nos gastos com decoração de vitrine, despesa com consultorias e honorários advocatícios.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, as despesas com Depreciação e Amortização aumentaram em 129,2%, passando de 5,4% em relação à receita líquida de vendas ou R\$ 66,7 milhões no mesmo período de 2018 para 16,0% ou R\$ 152,9 milhões em 2019. Esse incremento está relacionado ao aumento de investimentos da Companhia em novas tecnologias e em desenvolvimento de novas coleções e à adoção do CPC 06/ IFRS 16 , ou seja, a Companhia substituiu as despesas fixas de aluguéis pela constituição de um direito de uso e um passivo de arrendamento financeiro. O direito de uso passa a produzir despesas de depreciação e o passivo de arrendamento passa a produzir efeitos de juros no resultado até o final do contrato. O efeito da depreciação do CPC 06 / IFRS 16 foi de R\$59,2 milhões.

**Exercício social encerrado em 31 de dezembro de**

| <b>(em milhares de R\$, exceto percentuais)</b> | <b>2019</b>    | <b>AV</b>   | <b>2018</b>   | <b>AV</b>  | <b>AH</b>   |
|---|----------------|-------------|---------------|------------|-------------|
| Outras receitas                                 | 157.820        | 16,5        | 83.218        | 6,7        | 89,6        |
| Outras despesas                                 | (47.402)       | (5,0)       | (9.142)       | (0,7)      | 418,5       |
| <b>Total Outras receitas e despesas</b>         | <b>110.418</b> | <b>11,6</b> | <b>74.076</b> | <b>6,0</b> | <b>49,1</b> |

Outras receitas e despesas somaram R\$110,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparadas a R\$74,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. O acréscimo de R\$36,3 milhões está diretamente relacionado ao crédito fiscal no montante de R\$117,1 milhões relativo ao processo, transitado em julgado em maio de 2019, referente a exclusão de ICMS nas bases de cálculo de PIS e da COFINS relativo ao período de 2011 a 2016.

### Resultado Financeiro

O resultado financeiro passou de R\$176,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$144,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. O aumento está relacionado ao impacto do CPC 06/ IFRS 16 no montante de R\$19,4 milhões (Veja comentários e explicações do CPC 06 / IFRS 16 acima) e ao maior endividamento da Companhia.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Imposto de Renda e Contribuição Social**

O IRPJ e CSLL passaram de um débito de R\$26,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para um crédito de R\$70,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

**Lucro (Prejuízo) Líquido**

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, o prejuízo líquido foi de R\$ 193,0 milhões, comparado a um lucro líquido de R\$103,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

**Principais alterações nas Contas Patrimoniais Consolidadas**

| (em milhares de R\$, exceto percentuais)         | Em 31 de         |              | Em 31 de         |              |               |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|  | Dezembro de      |              | Dezembro de      |              |               |
|  | 2020             | AV           | 2019             | AV           | AH            |
| <b>Ativo circulante</b>                          |                  |              |                  |              |               |
| Caixa e equivalentes de caixa                    | 56.214           | 2,6          | 467.206          | 10,9         | (88,0)        |
| Títulos e valores mobiliários                    | 11.231           | 0,5          | 10.796           | 0,3          | 4,0           |
| Contas a receber                                 | 114.701          | 5,3          | 78.243           | 1,8          | 46,6          |
| Estoques   | 284.305          | 13,2         | 311.687          | 7,3          | (8,8)         |
| Imposto a recuperar                              | 58.353           | 2,7          | 63.219           | 1,5          | (7,7)         |
| Despesas antecipadas                             | 2.383            | 0,1          | 49.886           | 1,2          | (95,2)        |
| Outros créditos a receber                        | 3.124            | 0,1          | 15.484           | 0,4          | (79,8)        |
| <b>Total do ativo circulante</b>                 | <b>530.311</b>   | <b>24,6</b>  | <b>996.521</b>   | <b>23,3</b>  | <b>(46,8)</b> |
| <b>Ativo não circulante</b>                      |                  |              |                  |              |               |
| <b>Realizável a longo prazo</b>                  |                  |              |                  |              |               |
| Depósito judicial                                | 3.088            | 0,1          | 4.434            | 0,1          | (30,4)        |
| Contas a receber                                 | 3.546            | 0,2          | -                | -            | n.a           |
| Imposto a recuperar                              | 178.384          | 8,3          | 181.675          | 4,2          | (1,8)         |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | 120.942          | 5,6          | 744.742          | 17,4         | (83,8)        |
| Depósito garantia                                | -                | -            | 1.787            | 0,0          | n.a           |
| Imobilizado                                      | 311.569          | 14,5         | 401.156          | 9,4          | (22,3)        |
| Intangível                                       | 1.007.436        | 46,7         | 1.953.773        | 45,6         | (48,4)        |
| <b>Total do ativo não circulante</b>             | <b>1.624.965</b> | <b>75,4</b>  | <b>3.287.567</b> | <b>76,7</b>  | <b>(50,6)</b> |
| <b>Total do ativo</b>                            | <b>2.155.276</b> | <b>100,0</b> | <b>4.284.088</b> | <b>100,0</b> | <b>(49,7)</b> |

| (em milhares de R\$, exceto percentuais) | Em 31 de    |     | Em 31 de    |     |        |
|--|-------------|-----|-------------|-----|--------|
|  | Dezembro de |     | Dezembro de |     |        |
|  | 2020        | AV  | 2019        | AV  | AH     |
| <b>Passivo circulante</b>                |             |     |             |     |        |
| Empréstimos e financiamentos             | -           | -   | 237.834     | 5,6 | n.a    |
| Debêntures                               | 24.939      | 1,2 | 355.631     | 8,3 | (93,0) |

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

|                                     |                |             |                  |             |               |
|-------------------------------------|----------------|-------------|------------------|-------------|---------------|
| Fornecedores                        | 116.160        | 5,4         | 317.793          | 7,4         | (63,4)        |
| Obrigações tributárias              | 25.403         | 1,2         | 41.880           | 1,0         | (39,3)        |
| Obrigações trabalhistas             | 43.222         | 2,0         | 49.306           | 1,2         | (12,3)        |
| Outras contas a pagar               | 10.158         | 0,5         | 7.796            | 0,2         | 30,3          |
| Arrendamentos                       | 58.317         | 2,7         | 58.918           | 1,4         | (1,0)         |
| Mútuo a pagar - Partes Relacionadas | -              | -           | 50.018           | 1,2         | n.a           |
| Provisão diversas                   | 15.097         | 0,7         | 30.286           | 0,7         | (50,2)        |
| Dividendos a pagar                  | -              | -           | 29               | 0,0         | n.a           |
| <b>Total do passivo circulante</b>  | <b>293.296</b> | <b>13,6</b> | <b>1.149.491</b> | <b>26,8</b> | <b>(74,5)</b> |

**Passivo não circulante**

|  |                  |             |                |             |             |
|--|------------------|-------------|----------------|-------------|-------------|
| Empréstimos e financiamentos           | -                | -           | 48.275         | 1,1         | n.a         |
| Debêntures                             | 1.445.004        | 67,0        | 631.022        | 14,7        | 129,0       |
| Obrigações tributárias                 | 12.486           | 0,6         | 9.356          | 0,2         | 33,5        |
| Arrendamentos                          | 108.682          | 5,0         | 150.135        | 3,5         | (27,6)      |
| Provisão para contingências            | 18.980           | 0,9         | 13.495         | 0,3         | 40,6        |
| <b>Total do passivo não circulante</b> | <b>1.585.152</b> | <b>73,5</b> | <b>852.283</b> | <b>19,9</b> | <b>86,0</b> |

**Patrimônio líquido**

|                                 |                |             |                  |             |               |
|---------------------------------|----------------|-------------|------------------|-------------|---------------|
| Capital social                  | 958.750        | 44,5        | 958.750          | 22,4        | -             |
| Reserva de capital              | 903.761        | 41,9        | 903.642          | 21,1        | 0,0           |
| Ajustes acumulados de conversão | (940)          | (0,0)       | (419)            | (0,0)       | 124,3         |
| Reserva de lucro                | 420.341        | 19,5        | 420.341          | 9,8         | -             |
| Prejuízos acumulados            | (2.005.084)    | (93,0)      | -                | -           | n.a           |
| <b>Total patrimônio líquido</b> | <b>276.828</b> | <b>12,8</b> | <b>2.282.314</b> | <b>53,3</b> | <b>(87,9)</b> |

|  |                  |              |                  |              |               |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
| <b>Total do passivo e patrimônio líquido</b> | <b>2.155.276</b> | <b>100,0</b> | <b>4.284.088</b> | <b>100,0</b> | <b>(49,7)</b> |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|

**Ativo**

O ativo circulante diminuiu 46,8%, atingindo R\$530,3 milhões em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$996,5 milhões em 31 de dezembro de 2019.

As principais variações foram de:

(i) Diminuição de R\$411,0 milhões, ou 88,8%, em caixa e equivalente de caixa, que passaram de R\$467,2 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$56,2 milhões em 31 de dezembro de 2020, relacionado principalmente a perda de faturamento decorrente da pandemia e ao menor volume de antecipação de recebíveis;

(ii) Redução de R\$27,4 milhões em estoque, passando de R\$311,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$284,3 milhões em 31 de dezembro de 2020, relacionado principalmente a melhor gestão do giro de produto a preço cheio e redução do leadtime da cadeia;

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

(iii) Redução de R\$47,5 milhões, ou 95,2%, em despesas antecipadas, passando de R\$49,9 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$2,4 milhões em 31 de dezembro de 2020, relacionado principalmente a apropriação de despesas referentes a campanhas futuras, cujos resultados esperados foram impactados pela redução de receita;

O ativo não circulante diminuiu R\$1.662,6 milhões, passando de R\$3.287,6 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$1.625,0 milhões em 31 de dezembro de 2020, principalmente em consequência da combinação dos seguintes eventos:

(i) Redução de R\$946,3 milhões no saldo de intangível, passando de R\$ 1.953,8 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$ 1.007,4 milhões em 31 de dezembro de 2020 devido ao impairment parcial no valor de R\$915,5 milhões do ágio por expectativa de rentabilidade futura referente à aquisição da Dudalina S.A. decorrente da revisão das projeções de resultados futuros impactadas de forma significativa pelo atual cenário da Covid19.

(ii) Redução de R\$623,8 milhões no saldo de Imposto de renda e contribuição social diferidos, passando de R\$ 744,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$ 120,9 milhões em 31 de dezembro de 2020. Durante o exercício de 2020 devido aos impactos econômicos e financeiros causados pela Covid-19, a Companhia em atendimento a instrução da CVM 02 de 2020, revisou as suas projeções de resultados tributáveis futuros que foram fortemente impactadas e concluiu pela baixa parcial, basicamente, pela não recuperabilidade dos créditos tributários sobre prejuízo fiscal e base negativa da contribuição social e diferenças temporárias relativas ao ágio da Dudalina no montante de R\$623.800.

### Passivo

O saldo do passivo circulante foi de R\$293,3 milhões em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$1.149,5 milhões em 31 de dezembro de 2019, reduzindo 74,5%. As principais variações foram:

(i) Diminuição de R\$237,8 milhões em empréstimos e financiamentos, em decorrência do plano de recuperação extrajudicial ("Acordo"), aplicável a todos os seus credores financeiros. Em 26 de setembro de 2020 o plano de recuperação extrajudicial foi devidamente homologado. Após a homologação do Acordo, as dívidas financeiras da Companhia seguiram os novos termos e condições acordados e passaram a ser aplicáveis a todos os credores financeiros da Companhia e foram convertidas em debêntures e emitidas nos termos do Plano;

(ii) Diminuição de R\$330,7 milhões em debêntures, que passaram de R\$355,6 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$24,9 milhões em 31 de dezembro de 2020, conforme mencionado anteriormente a redução está relacionada aos novos termos e condições acordados juntos aos credores financeiros;

(iii) Diminuição de R\$201,6 milhões em fornecedores, passando de R\$317,8 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$116,2 milhões em 31 de dezembro de 2020, decorrente da redução das compras por conta da redução do faturamento impactado pela Pandemia (covid 19);

O passivo não circulante passou de R\$852,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$1.585,1 milhões em 31 de dezembro de 2020. As principais variações foram:

(iv) Aumento de R\$814,0 milhões em debêntures, conforme mencionado anteriormente o aumento está relacionada aos novos termos e condições acordados juntos aos credores financeiros;

### Patrimônio Líquido

O Patrimônio Líquido diminuiu 87,9%, passando de R\$2.282,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$276,8 milhões em 31 de dezembro de 2020, em decorrência dos fatores explicados acima.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Principais alterações nas Contas Patrimoniais Consolidadas**

| (em milhares de R\$, exceto percentuais)         | Em 31 de         |              | Em 31 de         |              | AH          |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------|-------------|
|  | Dezembro de      | AV           | Dezembro de      | AV           |             |
|  | 2019             |              | 2018             |              |             |
| <b>Ativo circulante</b>                          |                  |              |                  |              |             |
| Caixa e equivalentes de caixa                    | 467.206          | 10,9         | 247.735          | 6,7          | 88,6        |
| Títulos e valores mobiliários                    | 10.796           | 0,3          | 0                | -            | n.a         |
| Contas a receber                                 | 78.243           | 1,8          | 59.964           | 1,6          | 30,5        |
| Estoques   | 311.687          | 7,3          | 356.385          | 9,6          | (12,5)      |
| Imposto a recuperar                              | 63.219           | 1,5          | 90.498           | 2,4          | (30,1)      |
| Despesas antecipadas                             | 49.886           | 1,2          | 29.663           | 0,8          | 68,2        |
| Outros créditos a receber                        | 15.484           | 0,4          | 17.410           | 0,5          | (11,1)      |
| <b>Total do ativo circulante</b>                 | <b>996.521</b>   | <b>23,3</b>  | <b>801.655</b>   | <b>21,6</b>  | <b>24,3</b> |
| <b>Ativo não circulante</b>                      |                  |              |                  |              |             |
| <b>Realizável a longo prazo</b>                  |                  |              |                  |              |             |
| Depósito judicial                                | 4.434            | 0,1          | 6.822            | 0,2          | (35,0)      |
| Imposto a recuperar                              | 181.675          | 4,2          | 64.678           | 1,7          | 180,9       |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | 744.742          | 17,4         | 674.420          | 18,2         | 10,4        |
| Depósito garantia                                | 1.787            | 0,0          | 1.444            | 0,0          | 23,8        |
| Imobilizado                                      | 401.156          | 9,4          | 232.782          | 6,3          | 72,3        |
| Intangível                                       | 1.953.773        | 45,6         | 1.926.628        | 52,0         | 1,4         |
| <b>Total do ativo não circulante</b>             | <b>3.287.567</b> | <b>76,7</b>  | <b>2.906.774</b> | <b>78,4</b>  | <b>13,1</b> |
| <b>Total do ativo</b>                            | <b>4.284.088</b> | <b>100,0</b> | <b>3.708.429</b> | <b>100,0</b> | <b>15,5</b> |

| (em milhares de R\$, exceto percentuais)        | Em 31 de    |     | Em 31 de    |     | AH      |
|---|-------------|-----|-------------|-----|---------|
|   | Dezembro de | AV  | Dezembro de | AV  |         |
|   | 2019        |     | 2018        |     |         |
| <b>Passivo circulante</b>                       |             |     |             |     |         |
| Empréstimos e financiamentos                    | 237.834     | 5,6 | 293.503     | 7,9 | (19,0)  |
| Debêntures                                      | 355.631     | 8,3 | 321.074     | 8,7 | 10,8    |
| Instrumentos financeiros derivativos            | -           | -   | 2.509       | 0,1 | n.a     |
| Fornecedores                                    | 317.793     | 7,4 | 224.562     | 6,1 | 41,5    |
| Obrigações tributárias                          | 41.880      | 1,0 | 32.832      | 0,9 | 27,6    |
| Financiamentos de impostos e incentivos fiscais | -           | -   | 4.375       | 0,1 | n.a     |
| Obrigações trabalhistas                         | 49.306      | 1,2 | 39.615      | 1,1 | 24,5    |
| Outras contas a pagar                           | 7.796       | 0,2 | 15.977      | 0,4 | (51,2)  |
| Arrendamento mercantil financeiro               | 58.918      | 1,4 | 1.351       | 0,0 | 4.261,1 |
| Mútuo a pagar                                   | 50.018      | 1,2 | -           | -   | n.a     |
| Provisão diversas                               | 30.286      | 0,7 | -           | -   | n.a     |
| Dividendos a pagar                              | 29          | 0,0 | 24.583      | 0,7 | (99,9)  |



**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

|  |                  |              |                  |              |             |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------|-------------|
| <b>Total do passivo circulante</b>           | <b>1.149.491</b> | <b>26,8</b>  | <b>960.381</b>   | <b>25,9</b>  | <b>19,7</b> |
| <b>Passivo não circulante</b>                |                  |              |                  |              |             |
| Empréstimos e financiamentos                 | 48.275           | 1,1          | 44.044           | 1,2          | 9,6         |
| Debêntures                                   | 631.022          | 14,7         | 440.675          | 11,9         | 43,2        |
| Obrigações tributárias                       | 9.356            | 0,2          | 19.480           | 0,5          | (52,0)      |
| Arrendamento mercantil financeiro            | 150.135          | 3,5          | 11.065           | 0,3          | 1.256,8     |
| Provisão para contingências                  | 13.495           | 0,3          | 6.911            | 0,2          | 95,3        |
| <b>Total do passivo não circulante</b>       | <b>852.283</b>   | <b>19,9</b>  | <b>522.175</b>   | <b>14,1</b>  | <b>63,2</b> |
| <b>Patrimônio líquido</b>                    |                  |              |                  |              |             |
| Capital social                               | 958.750          | 22,4         | 700.000          | 18,9         | 37,0        |
| Reserva de capital                           | 903.642          | 21,1         | 912.505          | 24,6         | (1,0)       |
| Ajustes acumulados de conversão              | (419)            | (0,0)        | 31               | 0,0          | n.a         |
| Reserva de lucro                             | 420.341          | 9,8          | 613.337          | 16,5         | (31,5)      |
| <b>Total patrimônio líquido</b>              | <b>2.282.314</b> | <b>53,3</b>  | <b>2.225.873</b> | <b>60,0</b>  | <b>2,5</b>  |
| <b>Total do passivo e patrimônio líquido</b> | <b>4.284.088</b> | <b>100,0</b> | <b>3.708.429</b> | <b>100,0</b> | <b>15,5</b> |

**Ativo**

O ativo circulante cresceu 24,3%, atingindo R\$996,5 milhões em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$801,7 milhões em 31 de dezembro de 2018.

As principais variações foram de:

(iv) Aumento de R\$230,3 milhões, ou 92,9%, em caixa e equivalente de caixa, que passaram de R\$247,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$478,0 milhões em 31 de dezembro de 2019, relacionado principalmente ao aumento de capital no montante de R\$ 258,8 milhões;

(v) Diminuição de R\$44,7 milhões em estoques, passando de R\$356,4 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$311,7 milhões em 31 de dezembro de 2019, relacionado principalmente as provisões de perdas de estoques no valor de R\$163,4 milhões;

(vi) Aumento de R\$18,3 milhões em contas a receber, passando de R\$60,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$78,2 milhões em 31 de dezembro de 2019, relacionado principalmente ao volume de vendas no canal de atacado e multimarcas;

(vii) Diminuição de R\$27,3 milhões em impostos a recuperar, passando de R\$90,5 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$63,2 milhões em 30 de dezembro de 2019, decorrente da utilização na compensação de impostos a pagar;

(viii) Aumento de R\$20,2 milhões, ou 68,2%, em despesas antecipadas, passando de R\$29,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$49,9 milhões em 31 de dezembro de 2019, relacionado principalmente as futuras campanhas de marketing de final de ano;

O ativo não circulante aumentou R\$380,8 milhões, passando de R\$2.906,8 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$3.287,6 milhões em 31 de dezembro de 2019, principalmente em consequência da combinação

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

dos seguintes eventos:

(iii) Aumento de R\$ 168,4 milhões em imobilizado, passando de R\$ 232,8 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 401,2 milhões em 31 de dezembro de 2019 devido principalmente pela adoção do CPC 06 / IFRS 16 no montante de R\$201,3 milhões (veja comentários e explicações no quadro CPC 06 / IFRS 16 acima nesse mesmo tópico), a Companhia substituiu as despesas fixas de aluguéis pela constituição de um ativo imobilizado e um passivo de arrendamento financeiro. O ativo imobilizado passa a produzir despesas de depreciação e o passivo de arrendamento passa a produzir efeitos de juros no resultado até o final do contrato; e

(iv) Aumento de R\$27,1 milhões no saldo de intangível, passando de R\$ 1.926,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 1.953,8 milhões em 31 de dezembro de 2019 devido aos investimentos da Companhia em novas tecnologias e no desenvolvimento de novas coleções.

(v) Aumento de R\$117,0 milhões no saldo de Impostos a Recuperar, passando de R\$ 64,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 181,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 devido ao crédito fiscal no montante de R\$117,1 milhões relativo ao processo, transitado em julgado em maio de 2019, referente a exclusão de ICMS nas bases de cálculo de PIS e da COFINS relativo ao período de 2011 a 2016.

### Passivo

O saldo do passivo circulante foi de R\$1.149,5 milhões em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$960,4 milhões em 31 de dezembro de 2018, aumentando 19,7%. As principais variações foram:

(v) Diminuição de R\$55,7 milhões em empréstimos e financiamentos, que passaram de R\$293,5 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$237,8 milhões em 31 de dezembro de 2019, em decorrência da quitação de alguns empréstimos com os recursos captados via debêntures;

(vi) Aumento de R\$34,6 milhões em debêntures, que passaram de R\$321,1 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$355,6 milhões em 31 de dezembro de 2019, em decorrência do maior volume de emissão de debêntures para quitação de empréstimos;

(vii) Aumento de R\$93,2 milhões em fornecedores, passando de R\$224,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$317,8 milhões em 31 de dezembro de 2019, decorrente do aumento de prazo de pagamentos;

(viii) Aumento de R\$ 57,6 milhões em Arrendamento mercantil financeiro, passando de R\$ 1,4 milhões para R\$ 58,9 milhões impactado principalmente pela adoção do CPC 06 / IFRS 16 no montante de R\$ 53,0 milhões, a Companhia substituiu as despesas fixas de aluguéis pela constituição de um ativo imobilizado e um passivo de arrendamento financeiro. O ativo imobilizado passa a produzir despesas de depreciação e o passivo de arrendamento passa a produzir efeitos de juros no resultado até o final do contrato;

(ix) Redução de R\$ 24,6 milhões em Dividendos a pagar. Durante o segundo trimestre de 2019 houve a realização do pagamento de dividendos;

O passivo não circulante passou de R\$522,2 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$852,3 milhões em 31 de dezembro de 2019. As principais variações foram:

(i) Aumento de R\$190,3 milhões em debêntures, passando de R\$440,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$631,0 milhões em 31 de dezembro de 2019, impactada pela décima emissão e décima primeira emissão de debêntures da Companhia e o cronograma de vencimentos das emissões anteriores;

(ii) Aumento de R\$139,1 milhões em arrendamento mercantil financeiro, passando de R\$11,1 milhões

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

em 31 de dezembro de 2018 para R\$150,1 milhões em 31 de dezembro de 2019, impactada pela adoção do CPC 06 / IFRS 16 no montante de R\$ 160,6 milhões, a Companhia substituiu as despesas fixas de aluguéis pela constituição de um direito de uso e um passivo de arrendamento financeiro. O direito de uso passa a produzir despesas de depreciação e o passivo de arrendamento passa a produzir efeitos de juros no resultado até o final do contrato;

### Patrimônio Líquido

O Patrimônio Líquido aumentou 2,5%, passando de R\$2.225,9 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$2.282,3 milhões em 31 de dezembro de 2019, em decorrência dos fatores explicados acima.

### Fluxos de Caixa

Segue abaixo o fluxo de caixa da Companhia para os exercícios indicados e a análise dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento:

|   | <b><u>Exercício social encerrado em</u></b> |                |               |
|---|---|----------------|---------------|
|   | <b><u>31 de dezembro de</u></b>             |                |               |
| <b>(Em milhares de R\$)</b>                               | <b>2020</b>                                 | <b>2019</b>    | <b>AH</b>     |
| Caixa Líquido Utilizado pelas Atividades Operacionais     | (324.851)                                   | 70.467         | n.a           |
| Caixa Líquido Utilizado nas Atividades de Investimento    | (80.085)                                    | (112.264)      | 40,2          |
| Caixa Líquido Gerado (Utilizado) nas Atividades de        | (6.056)                                     | 261.268        | n.a           |
| Financiamento   |   |                |               |
| Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa        | (410.992)                                   | 219.471        | n.a           |
| <b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período</b> | <b>467.206</b>                              | <b>247.735</b> | <b>(47,0)</b> |
| <b>Caixa e equivalentes de caixa no final do período</b>  | <b>56.214</b>                               | <b>467.206</b> | <b>731,1</b>  |

|   | <b><u>Período de doze meses findo em</u></b> |                |               |
|---|--|----------------|---------------|
|   | <b><u>31 de dezembro de</u></b>              |                |               |
| <b>(Em milhares de R\$)</b>                               | <b>2019</b>                                  | <b>2018</b>    | <b>AH</b>     |
| Caixa Líquido Utilizado pelas Atividades Operacionais     | 70.467                                       | 91.979         | 30,5          |
| Caixa Líquido Utilizado nas Atividades de Investimento    | (112.264)                                    | (149.128)      | 32,8          |
| Caixa Líquido Gerado (Utilizado) nas Atividades de        | 261.268                                      | (104.856)      | n.a           |
| Financiamento   |  |                |               |
| Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa        | 219.471                                      | (162.005)      | n.a           |
| <b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período</b> | <b>247.735</b>                               | <b>409.740</b> | <b>65,4</b>   |
| <b>Caixa e equivalentes de caixa no final do período</b>  | <b>467.206</b>                               | <b>247.735</b> | <b>(47,0)</b> |

### Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais

O Caixa líquido consumido pelas atividades operacionais no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 totalizou R\$ 324,8 milhões com uma variação de R\$ 395,3 milhões contra o ano anterior devido, principalmente, a um consumo de R\$ 100,8 milhões maior que 2019 em itens de capital de giro, conforme detalhado na explicação sobre itens de balanço. A variação de 2019 em comparação a 2018, passando de uma geração de R\$ 70,5 milhões para R\$ 92,0 milhões, está principalmente relacionada a uma redução de 23,3% na receita líquida, conforme detalhado nos itens sobre o resultado.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### **Caixa Líquido Utilizado nas Atividades de Investimento**

O caixa líquido consumido nas atividades de investimento no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 totalizou R\$80,1 milhões, comparado a R\$ 112,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, redução de 40,2%. A redução é resultado da continuidade da estratégia em descontinuar projetos não prioritários, tendo como foco projetos de tecnologia e inovação.

O caixa líquido consumido nas atividades de investimento no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 totalizou R\$112,3 milhões, comparado a R\$149,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma diminuição de 32,8%. A redução é reflexo da descontinuação de projetos não prioritários, como a operação internacional e o Atelier Le Lis.

### **Fluxo de Caixa Gerado pelas Atividades de Financiamento**

O caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento foi de R\$6,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, comparado a uma geração de R\$ 261,3 milhões, devido principalmente, ao pagamento de R\$50,0 milhões em mútuo em 2020 e R\$249,6 milhões de aumento de capital em 2019.

O caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento foi de R\$261,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a um consumo de R\$104,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, devido principalmente, ao aumento de capital de R\$249,6 milhões em 2019 e pagamento de dividendos de R\$96,5 milhões em 2018.

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

### (a) Resultados das operações da Companhia, em especial:

#### i. descrição de quaisquer componentes importantes da receita

Em 31 de dezembro de 2020, as receitas da Companhia decorriam principalmente da comercialização dos seus produtos por meio de 239 lojas próprias, 24 lojas outlets, 28 franquizadas, 1 loja multimarca, e-commerce e por meio de lojas multimarcas espalhadas pelo território brasileiro.

Em 31 de dezembro de 2019, as receitas da Companhia decorriam principalmente da comercialização dos seus produtos por meio de 255 lojas próprias, 31 lojas outlets, 29 franquizadas, 1 loja multimarca, e-commerce e por meio de lojas multimarcas espalhadas pelo território brasileiro.

Em 31 de dezembro de 2018, as receitas da Companhia decorriam principalmente da comercialização dos seus produtos por meio de 257 lojas próprias, 30 lojas outlets, 23 franquizadas, 1 loja multimarca, e-commerce e por meio de lojas multimarcas espalhadas pelo território brasileiro.

#### ii. fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

Os principais fatores que impactam as vendas são:

Aceitação do público em relação aos produtos das coleções. A Companhia desenvolve anualmente duas coleções principais (Primavera/Verão e Outono/Inverno). Em cada coleção, desenvolve um elevado número de peças exclusivas. Essas peças são baseadas nas análises das equipes de estilistas, que estudam tendências nacionais e internacionais de moda e comportamento. A receita depende da aceitação dos produtos por parte dos clientes, assim como de sua adequada precificação.

Sazonalidade. O mercado de varejo de vestuário é marcado por sazonalidade, que fica evidenciada principalmente no último trimestre do ano, devido às datas comemorativas. Outro fator que influencia a sazonalidade são as liquidações, que ocorrem ao final de cada coleção principal, geralmente nos meses de janeiro/ fevereiro e junho/ julho. As liquidações geram um aumento nas vendas, porém trazem uma diminuição na margem bruta, uma vez que a Companhia comercializa produtos com descontos em relação aos preços praticados logo após o lançamento das coleções e durante a alta estação. Desta forma, os resultados das operações variam de acordo com o trimestre, dependendo do volume de vendas no período de promoção.

Preço e Promoção. Os resultados em termos de margem bruta, margem EBITDA e lucro líquido apresentam historicamente variação durante o ano. No primeiro trimestre, os resultados são negativamente afetados pela liquidação realizada no mês de janeiro/fevereiro e no segundo trimestre ou terceiro trimestre pela liquidação que acontece em junho/julho.

### (b) Variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços

A receita da Companhia é impactada diretamente pelas alterações no volume de vendas, modificações de preços, pela variação no número de lojas próprias, bem como pela variação do número de lojas multimarcas que compramos produtos da Companhia para revenda. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Receita líquida de vendas da Companhia alcançou R\$ 598,8 milhões, apresentando uma queda de -37,2% em relação ao exercício de 2019, no qual totalizou R\$954,1 milhões. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, a Receita líquida de vendas da Companhia alcançou R\$ 954,1 milhões, apresentando uma queda de -23,3% em relação ao exercício de 2018, no qual totalizou R\$1.244,1 milhões.

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Os principais impactos nas variações de receitas entre os exercícios sociais de 2018, 2019 e 2020 são explicados principalmente (i) pela pandemia do novo Coronavírus / Covid19, declarada pela Organização Mundial de Saúde – OMS em 11 de março de 2020, gerou impactos profundos na economia mundial, afetando direta e negativamente o setor de varejo discricionário e, consequentemente, a Companhia; (ii) pela redução no número de lojas, que passaram de 257 lojas próprias ao final de 2018 para 239 lojas próprias em 31 de dezembro de 2020; (iii) aumento do número total de clientes da Companhia; (iv) desenvolvimento de novos canais de venda, como as vendas online.

### **(c) Impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro do emissor, quando relevante**

Historicamente, os resultados da Companhia não foram afetados de maneira relevante em razão de variações em preços de matéria-prima (incluindo algodão), taxa de câmbio, inflação e taxa de juros.

A Companhia possui uma parcela dos custos e despesas operacionais incorrida em reais e reajustada pela inflação, compensada pela melhoria contínua de sua eficiência operacional. Por exemplo, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, apesar da inflação de 4,52% e da desvalorização do real frente ao dólar, a Companhia reduziu suas despesas operacionais, excetuando depreciação, amortização e impairment (já que os ativos que geram essas despesas já foram pagos, portanto não sofrem reajustes por tais indicadores), em 24,0% em relação ao ano anterior.

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs****(a) Introdução ou alienação de segmento operacional**

Não aplicável, uma vez que não houve a criação ou alienação de segmento operacional nos últimos 3 exercícios sociais.

**(b) Constituição, aquisição ou alienação de participação societária**

Não houve constituição, aquisição ou alienação de participação societária com efeito relevante nas demonstrações financeiras da Companhia nos últimos três exercícios sociais. No entanto, a Companhia monitora constantemente o setor de varejo de vestuário brasileiro e analisa oportunidades de aquisição estratégicas complementares ao seu negócio. A Companhia considera a possibilidade de aquisições de empresas e negócios no mesmo segmento operacional, com potencial de crescimento, sinergias com a operação atual e que possam contribuir para o crescimento dos seus negócios e resultados.

**(c) Eventos ou operações não usuais**

Em 20 de dezembro de 2017, o Conselho de Administração, aprovou a implementação do plano de reestruturação para 2018, que incluiu, dentre outras ações, o fechamento de lojas, fechamento de fábricas, fechamento e reformulações de centros administrativos e de distribuição, reformulação de lojas e parque industrial, com o objetivo de maximizar a rentabilidade dos resultados da Companhia, além de gerar outros ganhos operacionais. Desta forma, foram reconhecidos R\$ 166,8 milhões relativos ao impairment de ativos industriais e lojas que seriam reestruturados.

## 10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

### (a) Mudanças significativas nas práticas contábeis

#### CPC 06 (R 2)/ IFRS 16 - Receita de contratos com clientes

A Companhia adotou inicialmente o CPC 06 (R2)/IFRS 16 em 1º de janeiro de 2019. Uma série de outras novas normas são efetivas a partir desta data, mas não afetam materialmente as demonstrações financeiras do Grupo.

O CPC 06 (R2)/IFRS 16 introduziu um modelo único de contabilização de arrendamentos no balanço patrimonial de arrendatários. Como resultado, a Companhia, como arrendatária, reconheceu os ativos de direito de uso que representam seus direitos de utilizar os ativos subjacentes e os passivos de arrendamento que representam sua obrigação de efetuar pagamentos de arrendamento. A contabilidade do arrendador permanece semelhante às políticas contábeis anteriores.

A Companhia aplicou o CPC 06 (R2)/IFRS 16 utilizando a abordagem retrospectiva modificada. Portanto, a informação comparativa apresentada para 2018 não foi reapresentada - ou seja, é apresentada conforme anteriormente reportado de acordo com o CPC 06/ IAS 17 e interpretações relacionadas. Os detalhes das mudanças nas políticas contábeis estão divulgados abaixo.

A nova norma IFRS 16 determina que os arrendatários passam a ter que reconhecer o passivo dos pagamentos futuros e o direito de uso do ativo arrendado para praticamente todos os contratos de arrendamento mercantil, incluindo os operacionais, podendo ficar fora do escopo dessa nova norma determinados contratos de curto prazo ou de pequenos montantes. Em 21 de dezembro de 2017, a CVM, através da Deliberação nº787/17, aprovou o CPC 06 (R2) que equivale a IFRS em questão. A Companhia adotou a nova norma em 1º de janeiro de 2019, data efetiva da adoção inicial.

#### Definição de arrendamento

Anteriormente, a Companhia determinava, no início do contrato, se o mesmo era ou continha um arrendamento sob o ICPC 03/IFRIC 4 - Aspectos Complementares das Operações de Arrendamento Mercantil. A Companhia agora avalia se um contrato é ou contém um arrendamento baseado na nova definição de arrendamento. De acordo com o CPC 06 (R2)/IFRS 16, um contrato é ou contém um arrendamento se transfere o direito de controlar o uso de um ativo identificado por um período em troca de contraprestação.

Na transição para o CPC 06 (R2)/IFRS 16, a Companhia optou por aplicar o expediente prático de manter a avaliação de quais transações são arrendamentos. A Companhia aplicou o CPC 06 (R2)/IFRS 16 somente a contratos que foram previamente identificados como arrendamentos. Os contratos que não foram identificados como arrendamentos de acordo com o CPC 06 (R1)/IAS 17 e o ICPC 03/IFRIC 4 não foram reavaliados. Por conseguinte, a nova definição de arrendamento de acordo com o CPC 06 (R2)/IFRS 16 foi aplicada apenas a contratos celebrados ou alterados em ou após 1º de janeiro de 2019.

No início ou na reavaliação de um contrato que contém um componente de arrendamento, a Companhia aloca a contraprestação do contrato a cada componente de arrendamento e não arrendamento com base em seus preços individuais. De acordo com os novos preceitos da normativa vigente, atualmente a Companhia, como arrendatária, possui somente contratos de arrendamentos de imóveis. Nestes casos, a Companhia optou por não separar os componentes que não são de arrendamento e os contabilizará como um único componente de arrendamento.



## 10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

Para a identificação se o contrato contém ou não um componente de arrendamento, a Companhia decidiu aplicar o expediente prático com relação à definição de contrato de arrendamento na transição. Isso significa que a Companhia aplicou o IFRS 16/CPC 06 (R2) à todos os contratos celebrados antes de 1º de janeiro de 2019 que eram identificados como arrendamento de acordo com o CPC 06 (R1)/IAS 7 e a ICPC 03/IFRIC4. Dentro desta abordagem se enquadraram no escopo da norma para Companhia, os contratos de aluguéis que possuem um valor de aluguel mínimo fixo.

### Como arrendatária

Dos contratos que foram escopo da norma, a Companhia considerou como componente de arrendamento somente o valor do aluguel mínimo fixo para fins de avaliação do passivo. Em 1º de janeiro de 2019, a mensuração do passivo de arrendamento foi correspondente ao total dos pagamentos futuros de aluguéis fixos, nos quais consideramos as renovatórias de acordo com a política interna da Companhia, quando identificamos a "razoável certeza" da renovação. Esses fluxos de pagamentos são ajustados a valor presente, considerando uma taxa de desconto. A taxa de desconto corresponde às cotações de mercado e a Companhia optou pela utilização do expediente prático de utilizar uma taxa de desconto única de acordo com o prazo médio para os contratos que apresentam características semelhantes.

Como arrendatário, a Companhia classificava anteriormente arrendamentos operacionais ou financeiros com base em sua avaliação sobre se o arrendamento transferiu substancialmente todos os riscos e benefícios da propriedade. De acordo com o CPC 06 (R2)/IFRS 16, a Companhia reconhece os ativos de direito de uso e os passivos de arrendamento para a maioria dos arrendamentos - ou seja, esses arrendamentos são registrados no balanço patrimonial. No entanto, a Companhia optou por não reconhecer os ativos de direito de uso e os passivos de arrendamento para alguns arrendamentos de ativos de baixo valor (por exemplo, equipamentos de TI). A Companhia reconhece os pagamentos associados a esses arrendamentos como despesa pelo método linear ao longo do prazo do arrendamento.

A Companhia apresenta passivos de arrendamento em "arrendamento mercantil financeiro" no balanço patrimonial.

### Políticas contábeis significativas

A Companhia reconhece um ativo de direito de uso e um passivo de arrendamento na data de início do arrendamento. O ativo de direito de uso é mensurado inicialmente pelo custo e subsequentemente pelo custo menos qualquer depreciação acumulada e perdas ao valor recuperável, e ajustado por certas remensurações do passivo de arrendamento.

O passivo de arrendamento é mensurado inicialmente pelo valor presente dos pagamentos de arrendamento que não foram pagos na data de início, descontados usando a taxa de juros implícita no arrendamento ou, se essa taxa não puder ser determinada imediatamente, a taxa de empréstimo incremental da Companhia. Geralmente, a Empresa usa sua taxa de empréstimo incremental como taxa de desconto.

A Companhia aplicou julgamento para determinar o prazo de arrendamento de alguns contratos nos que incluem opções de renovação. A avaliação se a Companhia está razoavelmente certa de exercer essas opções tem impacto no prazo do arrendamento, o que afeta significativamente o valor dos passivos de arrendamento e dos ativos de direito de uso reconhecidos. A Companhia considera a opção de renovação somente para os imóveis localizados em shopping centers, cujo vencimento do contrato se dê num horizonte de 12 meses.

## 10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

### Transição

Anteriormente, a Companhia classificava arrendamentos de imóveis como arrendamentos operacionais de acordo com o CPC 06(R1)/IAS 17. Esses arrendamentos incluem as instalações de depósito e fábrica. Os arrendamentos geralmente são contratados por um período de 5 anos. Alguns arrendamentos incluem uma opção de renovação por mais cinco anos após o final do período não cancelável.

Alguns arrendamentos são ajustados por índices inflacionários, como IGP-M ou IPCA.

Na transição, para arrendamentos classificados como arrendamentos operacionais segundo o CPC 06(R1)/IAS 17, os passivos de arrendamento foram mensurados pelo valor presente dos pagamentos remanescentes, descontados pela taxa de empréstimo incremental da Companhia em 1º de janeiro de 2019. Os ativos de direito de uso são mensurados:

- ao seu valor contábil como se o CPC 06 (R2)/IFRS 16 tivesse sido aplicado desde a data de início, descontado pela taxa de empréstimo incremental do arrendatário na data da aplicação inicial - a Companhia aplicou esta abordagem ao seu maior arrendamento de imóvel; A Companhia utilizou os seguintes expedientes práticos ao aplicar o CPC 06 (R2)/IFRS 16 aos arrendamentos anteriormente classificados como arrendamentos operacionais de acordo com o CPC 06/IAS 17.
- Aplicou a isenção para não reconhecer ativos de direito de uso e passivos para arrendamentos com prazo menor que 12 meses.
- Excluiu os custos diretos iniciais da mensuração do ativo de direito de uso na data da aplicação inicial.
- Utilizou percepção tardia ao determinar o prazo do arrendamento, se o contrato continha opções para estender ou rescindir o contrato de arrendamento.

### Como arrendador

A Companhia não possui nenhuma transação de arrendamento como arrendador, por isso não foram identificados efeitos na aplicação da norma.

### Impacto nas informações trimestrais

Impacto na transição para o CPC 06 (R2)/IFRS 16: não houve impacto em lucros acumulados, pois o valor reconhecido do ativo foi igual ao do passivo.

| Em milhares de Reais   | 1º de janeiro de 2019 |
|--|-----------------------|
| Novos ativos de direito de uso apresentados no ativo imobilizado | 217.096               |
| Imposto diferido ativo   | -                     |
| Passivo de arrendamento  | 217.096               |
| Lucros acumulados  | -                     |

Ao mensurar os passivos de arrendamento para aqueles arrendamentos anteriormente classificados como arrendamentos operacionais, a Companhia descontou os pagamentos do arrendamento utilizando a sua taxa incremental de empréstimo em 1º de janeiro de 2019. A taxa média ponderada aplicada é de 8,95%.

**10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases**

| <b>Em milhares de Reais</b>   | <b>1º de janeiro de 2019</b> |
|---|------------------------------|
| Contrato de arrendamento operacional em 31 de dezembro de 2018.                 | 264.423                      |
| Descontado utilizando a taxa de empréstimo incremental em 1º de janeiro de 2019 | (47.328)                     |
| Passivo de arrendamento reconhecido em 1º de janeiro de 2019                    | 217.095                      |

**Impactos no período** Como resultado da aplicação inicial do CPC 06 (R2) /IFRS 16, em relação aos arrendamentos que anteriormente eram classificados como operacionais, a Companhia reconheceu R\$ 201.331 de ativos de direito de uso e R\$ 214.844 de passivos de arrendamento em 1º de janeiro de 2019.

Ainda em relação a esses arrendamentos, de acordo com o CPC 06 (R2)/IFRS 16, a Companhia reconheceu despesas de depreciação e juros, em vez de despesas de arrendamento operacional. Durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, a Companhia reconheceu R\$ 44,4 milhões de depreciação e R\$ 13,4 milhões de juros destes arrendamentos.

**CPC 47/ IFRS 15 - Receita de contratos com clientes**

A Companhia tem como principais receitas a venda de mercadorias e produtos. Conforme avaliação efetuada no exercício anterior nas cinco etapas do novo modelo de reconhecimento da receita, a Companhia não identificou alterações no reconhecimento atual das suas receitas, dado que são reconhecidas mediante a transferência do controle pela entrega do produto (mercadorias e produtos). Portanto, no exercício de 2018 e no período findo em 31 de dezembro de 2019 a Companhia não apresentou impactos e alterações no reconhecimento da receita.

**CPC 48/ IFRS 9 - Instrumentos Financeiros**

O CPC 48 / IFRS 9 estabelece requerimentos para reconhecer e mensurar ativos financeiros, passivos financeiros e alguns contratos de compra ou venda de itens não financeiros. Esta norma substitui o CPC38/IAS39 Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração. Os detalhes das novas políticas contábeis significativas e a natureza das mudanças nas políticas contábeis anteriores estão descritos abaixo.

**i. Classificação e mensuração de ativos e passivos financeiros**

O CPC 48 / IFRS 9 retém em grande parte os requerimentos existentes no CPC 38 / IAS 39 para a classificação e mensuração de passivos financeiros. No entanto, ele elimina as antigas categorias do CPC 38 / IAS 39 para ativos financeiros: mantidos até o vencimento, empréstimos e recebíveis e disponíveis para venda.

Conforme o CPC 48 / IFRS 9, no reconhecimento inicial, um ativo financeiro é classificado como mensurado: a custo amortizado; VJORA – instrumento de dívida; VJORA –instrumento patrimonial; ou VJR. A classificação dos ativos financeiros segundo o CPC 48 / IFRS 9 é geralmente baseada no modelo de negócios no qual um ativo financeiro é gerenciado e em suas características de fluxos de caixa contratuais. Derivativos embutidos em que o contrato principal é um ativo financeiro no escopo da norma nunca são separados. Em vez disso, o instrumento financeiro híbrido é avaliado para classificação como um todo.

Um ativo financeiro é mensurado ao custo amortizado se atender ambas as condições a seguir e não for designado como mensurado a VJR:

**10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases**

- É mantido dentro de um modelo de negócio cujo objetivo seja manter ativos financeiros para receber fluxos de caixa contratuais; e
- Seus termos contratuais geram, em datas específicas, fluxos de caixa que são relativos ao pagamento de principal e juros sobre o valor principal em aberto.

Um instrumento de dívida é mensurado a VJORA se atender ambas as condições a seguir e não for designado como mensurado a VJR:

- É mantido dentro de um modelo de negócio cujo objetivo é atingido tanto pelo recebimento de fluxos de caixa contratuais quanto pela venda de ativos financeiros; e
- Seus termos contratuais geram em datas específicas, fluxos de caixa que são apenas pagamentos de principal e juros sobre o valor principal em aberto.

No reconhecimento inicial de um investimento em um instrumento patrimonial que não seja mantido para negociação, a Companhia pode optar irrevogavelmente por apresentar alterações subsequentes no valor justo do investimento em ORA. Esta escolha é feita investimento por investimento.

Todos os ativos financeiros não classificados como mensurados ao custo amortizado ou VJORA, conforme descrito acima, são classificados como VJR. Isso inclui todos os ativos financeiros derivativos. No reconhecimento inicial, a Companhia pode designar de forma irrevogável um ativo financeiro que de outra forma atenda os requerimentos para ser mensurado ao custo amortizado ou como VJORA como VJR se isso eliminar ou reduzir significativamente um descasamento contábil que de outra forma surgiria (opção de valor justo disponível no CPC 48/ IFRS9).

Um ativo financeiro (a menos que seja um contas a receber de clientes sem um componente de financiamento significativo que seja inicialmente mensurado pelo preço da transação) é inicialmente mensurado pelo valor justo, acrescido, para um item não mensurado a VJR, dos custos de transação que são diretamente atribuíveis à sua aquisição. As seguintes políticas contábeis aplicam-se à mensuração subsequente dos ativos financeiros.

**Ativos financeiros mensurados a VJR**

Esses ativos são subsequentemente mensurados ao valor justo. O resultado líquido, incluindo juros ou receita de dividendos, é reconhecido no resultado. Para derivativos designados como instrumentos de hedge.

**Ativos financeiros a custo amortizado**

Estes ativos são mensurados de forma subsequente ao custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos. O custo amortizado é reduzido por perdas por impairment. A receita de juros, ganhos e perdas cambiais e impairment são reconhecidos no resultado. Qualquer ganho ou perda no desreconhecimento é reconhecido no resultado.

**Instrumentos de dívida ao VJORA**

Esses ativos são mensurados de forma subsequente ao valor justo. Os rendimentos de juros calculados utilizando o método dos juros efetivos, ganhos e perdas cambiais e impairment são reconhecidos no resultado. Outros resultados líquidos são reconhecidos em ORA. No desreconhecimento, o resultado acumulado em ORA é reclassificado para o resultado.

## 10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

### Instrumentos patrimoniais ao VJORA

Esses ativos são mensurados de forma subsequente ao valor justo. Os dividendos são reconhecidos como ganho no resultado, a menos que o dividendo represente claramente uma recuperação de parte do custo do investimento. Outros resultados líquidos são reconhecidos em ORA e nunca são reclassificados para o resultado.

### (b) Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

A adoção do CPC 48 / IFRS 9 não teve um efeito significativo nas políticas contábeis da Companhia relacionadas a passivos financeiros e instrumentos financeiros derivativos. O impacto do CPC48/IFRS9 na Classificação e Mensuração de ativos financeiros está descrito abaixo.

A tabela a seguir e as notas explicativas abaixo explicam as categorias de mensuração originais no CPC38/IAS39 e as novas categorias de mensuração do CPC48/IFRS9 para cada classe de ativos financeiros da Companhia em 31 de dezembro de 2018.

| Ativos financeiros                              | Classificação original de acordo com o CPC 38 / IAS 39 | Nova classificação de acordo com o CPC 48 / IFRS 9 | Valor contábil original de acordo com o CPC 38 / IAS 39 | Novo valor contábil de acordo com o CPC 48 / IFRS 9 |
|---|--|--|---|---|
| Caixa e bancos                                  | Empréstimos Recebíveis                                 | e Ativo Financeiro ao Custo Amortizado             | 9.146   | 9.146   |
| Aplicações financeiras                          | Empréstimos Recebíveis                                 | e Valor Justo por Meio de Resultado                | 238.589   | 238.589   |
| Contas a receber de clientes                    | Empréstimos Recebíveis                                 | e Custo Amortizado                                 | 52.268  | 52.268  |
| Clientes – Administradora de cartões de crédito | Empréstimos Recebíveis                                 | e Valor Justo por Meio de Resultado                | 7.696   | 7.696   |
| Outros créditos a receber                       | Empréstimos Recebíveis                                 | e Custo Amortizado                                 | 17.410  | 17.410  |

### Redução ao valor recuperável “modelo de perdas em crédito esperadas”

O IFRS 9 permite que o uso de uma “matriz de provisão” como uma simplificação para se calcular a perda de crédito esperada, desde que seja consistente com os princípios gerais para mensurar perdas de crédito esperadas. A matriz de provisão é baseada em taxas de inadimplência históricas e esperadas ao longo da vida das contas a receber de clientes e é ajustada por informações macro econômicas prospectivas. As matrizes de provisão devem ser preparadas para diferentes segmentos de clientes que apresentarem padrões de perda significativamente diferentes. Critérios previstos no IFRS 9 para a segregação dos clientes incluem região geográfica, tipo de produto, classificação do cliente etc. Devido à irrelevância dos índices de inadimplência experimentados historicamente pela Companhia, em estudo realizado sobre a adoção do CPC 48/ IFRS 9 a Companhia concluiu pela necessidade de constituição de provisão para perdas de créditos esperadas devido à sua imaterialidade.

Os demais aspectos alterados pela norma não produziram efeitos sobre as demonstrações financeiras da Companhia em 31 de dezembro de 2018.

**10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases****(c) Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor**

Não houve ressalvas e ênfases nos pareceres dos auditores referentes às demonstrações financeiras encerradas em 2020 e 2019.

Em 2018, houve uma ênfase que chama atenção para a nota explicativa 3.1 às demonstrações financeiras que indica que os valores correspondentes das demonstrações de resultados para o exercício findo em 31 de dezembro de 2017 foram reapresentados. A opinião dos auditores independentes não foi ressalvada em relação a esse assunto.

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

Os Diretores da Companhia informam que a preparação das demonstrações financeiras da Companhia requer que a administração faça julgamentos e estimativas e adote premissas que afetam os valores apresentados de receitas, despesas, ativos e passivos, bem como as divulgações de passivos contingentes, na data base das demonstrações financeiras. Contudo, a incerteza relativa a essas premissas e estimativas pode levar a resultados que requeiram um ajuste significativo ao valor contábil do ativo ou passivo afetado em períodos futuros.

As principais premissas relativas a fontes de incerteza nas estimativas futuras e na data do balanço, envolvendo risco significativo de causar um ajuste material no valor contábil dos ativos e passivos no próximo exercício financeiro, são discutidas a seguir:

(i) Perda por Redução ao Valor Recuperável de Ativos Não Financeiros

Uma perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou unidade geradora de caixa excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda e o valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo. O cálculo do valor em uso é baseado no modelo de fluxo de caixa descontado. Os fluxos de caixa derivam de premissas nas quais a Administração acredita, com base nos dados históricos e informações disponíveis para o mercado. O valor recuperável é sensível às premissas adotadas, incluindo a taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como aos recebimentos de caixa futuros esperados e à taxa de crescimento utilizada para fins de extrapolação. A Companhia não identificou condições ou evidências que pudessem indicar a deterioração ou perda do valor recuperável de seus ativos ou de sua Controlada nos exercícios apresentados.

Esse assunto é considerado significativo, devido ao julgamento inerente ao processo de determinação de estimativas dos fluxos de caixa futuros que, se alteradas, poderão resultar em valores substancialmente diferentes dos utilizados na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

(ii) Provisões para Riscos Tributários, Cíveis e Trabalhistas

Reconhecidas quando a Companhia e/ou a Controlada têm uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados externos. As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, não materialização, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

(iii) Provisão para perdas em estoques

A provisão para perdas dos estoques é estimada com base no histórico de perda se analisada para cada grupo dos estoques (produtos acabados e matérias-primas).

(iv) Vida útil de ativos não circulantes

Os ativos imobilizados e intangíveis com vida útil definida são depreciados e amortizados com base no método linear, considerando taxas que se aproximam à vida econômica dos bens, revisadas anualmente.

**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas****(v) Imposto de renda e contribuição social diferidos**

A cada encerramento de exercício social, a Companhia revisa o seu saldo de imposto de renda diferido ativo relativo a créditos fiscais de imposto de renda e bases negativas de contribuição social sobre o lucro tendocomo referência as suas mais recentes estimativas quanto aos lucros tributáveis futuros prováveis de ocorrência e considerando igualmente as diferenças temporárias tributáveis existentes. As estimativas de lucros tributáveis futuros são realizadas com base nas projeções de negócio efetuadas pela Administração, cujo horizonte temporal é normalmente de cinco anos, a menos que se justifique, fundamentadamente, um período mais longo.

**(vi) Fundo de Comércio**

O fundo de comércio é um direito adquirido com terceiros, fundamentado na existência de um ponto comercial onde se localizam as Lojas da Companhia e da sua Controlada. Trata-se de um ativo intangível comercializável que não sofre perda de valor em virtude da passagem do tempo e por este motivo não são amortizados. A Companhia realiza teste de recuperação dos valores destes ativos anualmente a fim de monitorar a recuperabilidade dos mesmos. Baseado em estimativas de crescimento definidas pela Administração, o valor recuperável é calculado utilizando projeções de fluxo de caixa das unidades geradoras de caixa descontado.



**10. Comentários dos diretores / 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs**

**(a)** Os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items), tais como:

**i. arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos**

Não aplicável, uma vez que não há ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem em seu balanço patrimonial.

**ii. carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos**

Não aplicável, uma vez que não carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, que não aparecem em seu balanço patrimonial.

**iii. contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços**

Não aplicável, uma vez que não há contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços, que não aparecem em seu balanço patrimonial.

**iv. contrato de construção não terminada**

Não aplicável, uma vez que não há contrato de construção não terminada, que não aparecem em seu balanço patrimonial.

**v. contratos de recebimentos futuros de financiamentos**

Não aplicável, uma vez que não há contratos de recebimentos futuros de financiamentos, que não aparecem em seu balanço patrimonial.

**(b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras**

Não aplicável, uma vez que não há outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia.

**10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados**

**(a) como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras da Companhia**

Não aplicável, uma vez que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras mencionados no item 10.6 deste Formulário de Referência.

**(b) natureza e o propósito da operação**

Não aplicável, uma vez que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras mencionados no item 10.6 deste Formulário de Referência.

**(c) natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação**

Não aplicável, uma vez que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras mencionados no item 10.6 deste Formulário de Referência.

**10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios****(a) Investimentos, incluindo:****i. descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não divulga seus planos de negócio.

**ii. fontes de financiamento dos investimentos**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não divulga seus planos de negócio.

**iii. Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não divulga seus planos de negócio.

**(b) Aquisições já divulgadas de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva da Companhia**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não divulga seus planos de negócio.

**(c) Novos produtos e serviços (incluindo descrição das pesquisas em andamento já divulgadas, montantes totais gastos em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços, projetos em desenvolvimento já divulgados, e montantes totais gastos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços)****i. descrição das pesquisas em andamento já divulgadas**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não divulga seus planos de negócio.

**ii. montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não divulga seus planos de negócio.

**iii. Projetos em desenvolvimento já divulgados**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não divulga seus planos de negócio.

**iv. montantes totais gastos pelo emissor no desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não divulga seus planos de negócio.

**10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante****Investimentos e Desinvestimentos de Capital**

Durante no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia investiu R\$ 80,1 milhões, dos quais (i) R\$ 10,0 milhões correspondem a ativo imobilizado tais como investimentos em reformas das lojas existentes; e (ii) R\$ 69,6 milhões de gastos com intangíveis, tais como: desenvolvimento de coleção e investimentos em projetos de tecnologia e de experiência do cliente.

Durante no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, a Companhia investiu R\$ 112,3 milhões, dos quais (i) R\$ 34,3 milhões correspondem a ativo imobilizado tais como investimentos em plantas industriais e centro de distribuição, buscando uma maior eficiência e produtividade; e (ii) R\$ 92,1 milhões de gastos com intangíveis, tais como: desenvolvimento de coleção e investimentos em desenvolvimento de solução tecnológica nova para vendas online, omnichannel, equipamentos para checkout móvel.

Ao longo do exercício de 2018, a Companhia investiu R\$ 149,1 milhões, dos quais (i) R\$ 85,3 milhões correspondem a gastos com intangíveis tais como: desenvolvimento de coleção, implantação e licença de software; (ii) 34,7 milhões correspondem a ativo imobilizado tais como reformas das lojas existentes; (iii) 10,2 milhões correspondem investimentos em ampliação da unidade fabril em Terra Boa e aprimoramento da unidade fabril e centro de distribuição em Aparecida de Goiânia; e (iv) 6,3 milhões correspondem investimentos relacionados às novas tecnologias de varejo como Checkout Mobile e Omnichannel.

Todas as demais informações relevantes e pertinentes a este tópico foram divulgadas nos itens acima.