

## Índice

---

### 5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	6
5.3 - Descrição - Controles Internos	9
5.4 - Programa de Integridade	11
5.5 - Alterações significativas	15
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	17

### 10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	18
10.2 - Resultado operacional e financeiro	37
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	40
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	42
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	53

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

### 5.1 – Política de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos

#### 5.1. Em relação aos riscos indicados no item 4.1 acima, informar:

##### (a) Política Formalizada de Gerenciamento de Riscos

A Companhia possui uma política de gerenciamento de riscos, a qual foi formalmente aprovada em Reunião do Conselho de Administração da Companhia, realizada em 31 de outubro de 2018 (“Política de Gerenciamento de Riscos”).

Além disso, adotamos também políticas formais complementares destinadas ao gerenciamento de nossos riscos, tais como: **Código de Ética e de Conduta, Política de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflitos de Interesses, Política de Compliance e Combate à Corrupção**, dentre outras.

As nossas políticas e os regimentos internos de nossos órgãos e departamentos podem ser consultados em nosso *website* de relações com investidores: [ri.lasa.com.br](http://ri.lasa.com.br)

##### (b) Objetivos e Estratégias da Política de Gerenciamento de Riscos:

A Política de Gerenciamento de Riscos tem por objetivo estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no processo de gerenciamento de riscos inerentes às atividades de negócio da Companhia, de forma a identificar e monitorar os riscos relacionados à mesma ou seu setor de atuação.

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

A Política de Gerenciamento de Riscos da Companhia compreende os seguintes grupos de riscos:

Riscos Prioritários: são riscos com probabilidade e impacto potencialmente elevado para o negócio, cuja gestão deve ser priorizada e os seus indicadores devem ser monitorados regularmente.

Riscos Estratégicos: são riscos associados à tomada de decisão da alta administração que podem gerar perda substancial no valor econômico da organização.

Riscos Operacionais: são riscos associados à possibilidade de ocorrência de perdas de ativos, clientes ou receitas, resultantes de falhas, deficiências ou da inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos, geralmente acarretando uma redução ou interrupção total ou parcial das atividades.

Riscos de Conformidade: são riscos relacionados ao não cumprimento da legislação e/ou de regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como às normas e procedimentos internos.

Riscos de Conduta: são riscos associados ao ferimento da moral e da ética da Companhia, por descumprimento do Código de Ética e Conduta e das políticas associadas.

Riscos de Tecnologia e de Informação: são riscos associados a fragilidades e/ou obsolescência dos sistemas de informação, controle e gestão da Companhia.

Riscos de Crédito: são riscos decorrentes de caixa e equivalentes de caixa, instrumentos financeiros derivativos, depósitos em bancos e outras instituições financeiras, bem como de exposições de crédito a clientes.

Riscos de Liquidez: são os riscos relacionados à possibilidade de a Companhia não ser capaz de honrar eficientemente suas obrigações esperadas e inesperadas, correntes e futuras, inclusive decorrentes de vinculação de garantias.

Riscos de Mercado: são os riscos relacionados a perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições próprias da Companhia, incluindo os Riscos das operações sujeitas à variação cambial, das taxas de juros, dos preços de ações e preços de mercadorias (commodities).

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

Riscos Macroeconômicos e Sociais: são riscos que envolvem fatores externos à Companhia provenientes de instabilidade econômica e mudanças do ambiente social.

Riscos Ambientais: são os riscos associados à gestão inadequada de questões ambientais, incluindo ainda os efeitos decorrentes do aquecimento global sobre os negócios, que podem inviabilizar a expansão do negócio.

Riscos de Imagem: são os riscos associados à reputação da Companhia, quando o mau gerenciamento dos demais riscos se torna público.

### ii. Instrumentos Utilizados para Proteção

O sistema de gerenciamento de riscos é composto por um processo definido com base nos principais *frameworks* para gerenciamento de riscos, como a ISO31000 e o COSO II, sendo ele composto pelas etapas de (a) identificação dos riscos e fatores de risco; (b) avaliação e priorização dos riscos (c) plano de ação para resposta ao risco e (d) monitoramento e reavaliação:

Durante esse processo são utilizadas ferramentas como a Matriz de probabilidade x impacto, onde os riscos identificados são avaliados com base em sua probabilidade (ou frequência esperado) e em seu potencial de impacto para os objetivos da companhia para se chegar a uma pontuação denominada grau de risco. O Mapa de riscos, também utilizado, concentra todos os riscos avaliados, listados com base em sua criticidade (grau de risco) e agrupados com base nas categorias citadas no tópico i. do Item 5.1 do presente formulário.

Essas ferramentas são operacionalizadas pela área de gestão de Riscos, e o resultado, que pode ser visualizado através do mapa de riscos da Companhia, é apresentado uma vez por ano e sempre que necessário ao Conselho de Administração, junto ao plano de ação de cada um dos riscos classificados como prioritários. As demais áreas componentes da segunda linha de defesa e a primeira linha de defesa, em conjunto com a Administração, prioriza o acompanhamento das ações e os indicadores relacionados a esses riscos são monitorados regularmente nas três linhas de defesa.

Além disso, a Companhia se utiliza de instrumentos formais como políticas e regulamentos para assegurar que haja uma maior proteção de valor e um menor desvio em relação aos objetivos almejados, como é o caso do Código de Ética e de Conduta, que visa reduzir a ocorrência de riscos de Conduta.

Cabe ressaltar ainda que a Companhia possui um sistema de Controles Internos que objetiva não só aprimorar e assegurar a integridade das demonstrações financeiras, mas também fornecer a primeira e segunda linhas de defesa um importante mecanismo para a proteção de valor, que possibilita identificar e tratar erros e desvios nos processos que poderiam configurar riscos operacionais materializados.

### iii. Estrutura Organizacional de Gerenciamento de Riscos

A estrutura organizacional do gerenciamento de riscos é composta das seguintes áreas/órgãos, além das áreas de primeira linha de defesa diretamente relacionadas ao risco priorizado, com as seguintes competências:

#### **Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é responsável por:

- aprovar as políticas, diretrizes, a Matriz e o Mapa de Riscos e os planos de ação para os riscos prioritários;
- fornecer à Diretoria, quando necessário, sua percepção do grau de exposição a Riscos da Companhia e influenciar na priorização dos Riscos a serem tratados;
- avaliar a adequação da estrutura operacional e de controles internos na avaliação da efetividade desta Política.

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

### Diretoria

A Diretoria é responsável por:

- validar as diretrizes, Matriz/Modelagem de Risco, determinando os limites de exposição, impactos, e a tolerância de exposição aos Riscos;
- definir a estrutura para o sistema de gerenciamento de Riscos dentro da Companhia;
- definir, em conjunto com a área de Riscos e a primeira linha defesa, os planos de ação para mitigação dos Riscos;
- supervisionar o processo de avaliação de Riscos e monitorar a evolução da exposição aos Riscos e os sistemas de gerenciamento de Risco;
- disseminar a cultura da gestão de Risco em toda Companhia;

### Áreas de Riscos e Controles Internos

As Áreas de Riscos e Controles Internos são responsáveis por:

- interagir com as áreas críticas da Companhia, de modo a se antecipar aos Riscos decorrentes de novos projetos ou de processos investigatórios;
- estudar os processos atuais sob a ótica de Riscos e Controles Internos, avaliando, implantando e monitorando ações com o objetivo de reduzir a exposição ao Risco;
- operacionalizar e disponibilizar a Diretoria e ao Conselho de Administração o Mapa de Riscos da Companhia, contendo os riscos prioritários para os quais serão montados planos de ação;
- comunicar, tempestivamente, os eventos de Risco que apresentarem tendência de ocorrência e/ou eventual extrapolação de limites, para discussão nos fóruns e alçadas apropriadas;
- fornecer apoio metodológico aos departamentos operacionais e funcionais da Companhia por meio de ferramentas e serviços sob demanda, apresentando, quando solicitado, sua percepção quanto à exposição ao Risco em um determinado processo, projeto ou iniciativa;
- redesenhar processos críticos junto a primeira linha de defesa e normatizar os processos redesenhados;

### Áreas de Auditoria Interna e Investigações

As áreas de Auditoria Interna e de Investigações são responsáveis por:

- Testar a efetividade dos controles e medidas implementadas para mitigação dos riscos;
- Identificar eventuais vulnerabilidades nos processos da Companhia e comunica-las em tempo hábil para as áreas de Riscos e Controles Internos;
- Atuar junto a primeira e segunda linha de defesas no tratamento de desvios e vulnerabilidades identificadas, supervisionando a implementação de ações corretivas e/ou para mitigação de riscos.

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

### Departamento de Controle e Prevenção de Perdas

O Departamento de Controle e Prevenção de Perdas é responsável por:

- mitigar os Riscos e minimizar prejuízos relacionados a possíveis desvios de mercadorias e também à segurança patrimonial da Companhia;
- fiscalizar os processos de movimentação física da mercadoria, verificando se os procedimentos estão sendo cumpridos, identificando fragilidades para possíveis desvios e propondo as alterações necessárias para eliminá-las;
- buscar soluções de equipamentos e tecnologia quando necessário para minimizar os Riscos identificados relacionados às perdas de mercadorias e à segurança patrimonial da Companhia.

### Departamento Jurídico

O Departamento Jurídico é responsável por:

- assegurar a legalidade da condução dos negócios da Companhia, buscando prevenir Riscos regulatórios (com relação ao Código de Defesa do Consumidor, por exemplo), Riscos de fraude e os Riscos inerentes às políticas dos sites da Companhia (Política de Privacidade, Política de Uso, dentre outras), Código de Ética e Conduta e demais políticas relacionadas;
- controlar os contratos, ações judiciais e assessorar a Companhia em questões legais;
- alertar e auxiliar outras áreas sobre riscos trabalhistas e criminais, atuando na prevenção das relações existentes entre a Companhia, associados e parceiros de negócio.

### Departamento de Controladoria

O Departamento de Controladoria é responsável por:

- zelar pela integridade e precisão dos registros financeiros da Companhia de acordo com as normas aplicáveis;
- revisar periodicamente, por equipe interna os registros financeiros da Companhia a fim de garantir segurança das informações;
- reportar à Diretoria e ao Conselho de Administração qualquer deficiência encontrada no processo de Auditoria Externa.

### Departamento de Segurança da Informação

O Departamento de Segurança da Informação é responsável por:

- monitorar os principais processos, fluxos financeiros, infraestrutura tecnológica, aplicações e serviços de tecnologia verificando se os procedimentos e/ou controles sistêmicos estão sendo cumpridos;
- (b) identificar possíveis fragilidades ou desvios de comportamento, propondo as alterações necessárias para eliminá-las e/ou mitigá-las;
- (c) garantir adoção de medidas como os testes de invasão, proteção contra negação de serviço e serviços de antiphishing e antifraude para proteger a Companhia de riscos que afetem a operação ou os sistemas de informação e tecnologia.

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

### Comitê de Crise da Companhia

Diante do contexto de incertezas promovido pela pandemia do COVID-19, a Companhia tem tomando medidas de modo a mitigar os possíveis efeitos adversos que possam ocorrer em virtude da atual situação global. Dessa forma, conforme Comunicado ao Mercado em 06/04/2020, a Companhia divulgou que havia criado em fevereiro de 2020 um comitê de crise com foco na discussão dos principais pilares do negócio, e que visa:

- (1) Monitorar a evolução diária e os impactos da pandemia do COVID-19;
- (2) Priorizar ações que preservem a saúde dos associados e clientes;
- (3) Endereçar as respostas necessárias à crise;
- (4) Garantir que a Companhia continue a cumprir o seu papel social, fornecendo produtos e serviços necessários à população por meio das plataformas física e digital e ajustando o sortimento para melhor enfrentar os atuais desafios;
- (5) Estabelecer iniciativas colaborativas de forma a oferecer contribuições relevantes à sociedade; e
- (6) Garantir uma comunicação consistente e fluida com os principais *stakeholders*, bem como estabelecer parcerias de impacto social com entes públicos e privados.

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

### 5.2 Política de gerenciamento de riscos de mercado

#### a. Política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado.

A Companhia não possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado.

Não obstante, a Companhia possui uma Política de Gerenciamento de Riscos que foi aprovada em 31 de outubro de 2018 pelo Conselho de Administração, que está descrita no item 5.1. deste Formulário de Referência e que pode ser acessada no website ali indicado, que também é aplicável aos riscos de mercado]. A Política de Gerenciamento de Risco, aprovada em outubro de 2018 pelo Conselho de Administração, formaliza o processo de gerenciamento de riscos da Companhia de uma maneira geral, incluindo os riscos de mercado.

Dessa forma, a Companhia monitora constantemente os riscos do seu negócio que possam impactar o atingimento dos objetivos previstos no seu planejamento estratégico e operacional, incluindo mudanças no cenário macroeconômico e setorial que possam influenciar suas atividades.

#### b) Objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado:

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

##### (a) Risco Cambial

Esse risco é proveniente das oscilações das taxas de câmbio sobre a carteira de empréstimos em moeda estrangeira e sobre o “contas a pagar” referente à importação de mercadorias de revenda. A Companhia e suas controladas utilizam-se de *swaps* tradicionais (registrados na conta de empréstimos e financiamentos) com o propósito de anular perdas cambiais decorrentes de desvalorizações da moeda Real perante estas captações de recursos em moedas estrangeiras.

As contrapartes dos *swaps* tradicionais são instituições financeiras provedoras dos empréstimos em moeda estrangeira. Essas operações de *swap* são referenciadas à taxa média dos certificados de depósito interbancário no Brasil (“CDI”) e visam anular o risco cambial, transformando o custo da dívida para moeda e taxa de juros locais.

##### (b) Risco de taxa de juros

A Companhia e suas controladas se utilizam de recursos gerados pelas atividades operacionais para conduzir suas atividades bem como para financiar seus investimentos e crescimento. Para complementar sua necessidade de caixa para crescimento, a Companhia e suas controladas obtêm empréstimos e financiamentos junto às principais instituições financeiras do país, substancialmente indexados à variação do CDI. O risco inerente surge da possibilidade de existirem flutuações relevantes no CDI. A política de aplicações financeiras indexadas à variação do CDI mitiga parcialmente este efeito.

##### (c) Risco de crédito

O risco de crédito é administrado corporativamente. O risco de crédito decorre de caixa e equivalentes de caixa, instrumentos financeiros derivativos, depósitos em bancos e outras instituições financeiras, bem como de exposições de crédito a clientes. Para bancos e outras instituições financeiras, os limites de riscos individuais são determinados com base em classificações internas ou externas de acordo com os limites determinados pelo Conselho de Administração. A utilização de limites de crédito é monitorada regularmente. As vendas para clientes do varejo são liquidadas em dinheiro ou por meio dos principais cartões de crédito existentes no mercado.

O risco de crédito é minimizado em virtude dos recebíveis da Companhia e suas controladas serem essencialmente devidos pelas principais operadoras de cartão de crédito que possuem níveis mínimos de classificação de risco.

##### (d) Risco de liquidez

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

A administração da Companhia monitora as previsões contínuas das exigências de liquidez da Companhia para assegurar que ela tenha caixa suficiente para atender às suas necessidades operacionais. Essa previsão leva em consideração os planos de financiamento da dívida da Companhia, cumprimento de cláusulas de contratos de financiamentos, cumprimento das metas internas do quociente do balanço patrimonial e, se aplicável, exigências regulatórias externas ou legais - por exemplo, restrições de moeda.

A Tesouraria investe o excesso de caixa em contas bancárias com incidência de juros, depósitos a prazo, depósitos de curto prazo e títulos e valores mobiliários, escolhendo instrumentos com vencimentos apropriados ou liquidez suficiente para fornecer margem suficiente conforme determinado pelas previsões acima mencionadas.

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

A estratégia de proteção patrimonial adotada para gerenciamento de cada um dos riscos encontra-se descrita no item "i" (a) acima.

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

A Companhia e suas controladas não possuem opções, *swaptions*, *swaps* com opção de arrependimento, opções flexíveis, derivativos embutidos em outros produtos, operações estruturadas com derivativos e "derivativos exóticos", com fins especulativos. A Companhia e suas controladas utilizam-se de *swaps* tradicionais com o propósito de anular perdas cambiais decorrentes de desvalorizações da moeda Real perante estas captações de recursos em moedas estrangeiras.

	Consolidado	
	31 de dezembro de 2019	31 de dezembro de 2018
<b>Objeto do <i>hedge</i></b>	<b>790.496</b>	<b>1.168.284</b>
Posição passivo do <i>swap</i> (% CDI)	(816.561)	(1.164.307)
Saldo Contábil de ajuste de <i>swap</i>	(26.065)	3.977

		Consolidado	
		31 de dezembro de 2019	31 de dezembro de 2018
<b>Objeto do <i>hedge</i> (dívida)</b>			
	Custo amortizado	790.496	1.168.284
	Valor justo	802.770	1.137.412
<b>Swaps</b>		<b>12.274</b>	<b>(30.872)</b>
Posição ativa (Dólar + Pré)	Custo amortizado	(790.496)	(1.168.284)
	Valor justo	(804.465)	(1.165.942)
		<b>(13.969)</b>	<b>2.342</b>
Posição passiva (% CDI)			
	Custo amortizado	(816.561)	(1.164.307)



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

Valor justo	(818.256)	(1.192.837)
	1.695	28.530
	12.274	(30.872)

**iv. Parâmetros utilizados para o gerenciamento dos riscos de mercado**

A Companhia adota políticas de controles de riscos associados à variação do CDI, crédito e liquidez conforme descrito no item "i" acima.

**v. Instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (*hedge*)**

A Companhia e suas controladas não operam com instrumentos financeiros derivativos com propósitos de especulação, reafirmando assim o seu compromisso com a política conservadora de gestão de caixa, seja em relação ao seu passivo financeiro, seja para com a sua posição de disponibilidades.

**vi. Estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos de mercado**

Os riscos de mercado aos quais a Companhia está exposta são monitorados pelo Comitê de Finanças da Controladora, responsável pelo acompanhamento do desempenho financeiro da Companhia, observado os controles descritos no item "i". O Comitê de Finanças está subordinado ao Conselho de Administração e tem por objetivo principal informar e aconselhar o Conselho de Administração em relação a todas as decisões envolvendo as políticas financeiras da Companhia, garantindo que a Companhia sempre cumpra suas obrigações, políticas e responsabilidades financeiras.

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

A Companhia entende que, por meio de sua estrutura operacional e de seus controles internos, que estão adequados ao seu porte e à complexidade de suas atividades, consegue monitorar os riscos de mercado inerentes aos seus negócios de maneira eficaz, avaliando periodicamente as posições de instrumentos financeiros utilizados para mitigar esses riscos e os correspondentes impactos nos seus resultados financeiros.

Nossa administração monitora e avalia se as operações que efetuamos estão de acordo com as políticas por nós adotadas e se representam exposição a riscos que comprometam o atendimento dos nossos objetivos. Além disto, na data deste Formulário de Referência, possuímos um Comitê de Auditoria instalado, conforme prática recomendada pelo Novo Mercado, e sempre que necessário revisamos nossos códigos e políticas internas para adequá-los e atualizá-los.

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

### 5.3 - Descrição dos Controles Internos

#### a) principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e providências adotadas para corrigi-las

Os processos de gestão de riscos e de controles internos da Companhia estão estabelecidos com base nas premissas do — Internal Control — Integrated Framework emitido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO. Neste sentido, a administração da Companhia possui um conjunto de normas, políticas e procedimentos que constituem a base para a prática de controles internos em todos os níveis da sua estrutura seja em termos hierárquicos ou organizacionais.

O sistema de controles internos da Companhia é composto por práticas e parâmetros, que consideram:

- Aspecto de conduta e ética;
- Responsabilidade na supervisão do sistema de controles internos através de órgãos de governança (incluindo membros independentes);
- Métricas, incentivos e recompensas compatíveis com a atribuição de responsabilidade nos diferentes níveis hierárquicos;
- Estrutura organizacional compatível com a complexidade do negócio;
- Treinamento e capacitação;
- Segregação de funções; e
- Confiabilidade das informações internas e externas.

Todas as práticas adotadas são suficientes para mitigar os riscos aos quais a Companhia está exposta. As práticas são revisadas sempre que necessário com o objetivo de aperfeiçoar os níveis de controle da organização.

#### b) estruturas organizacionais envolvidas

Seguindo o modelo das três linhas de defesa, grande parte da estrutura organizacional encontra-se envolvida nas atividades de Controles Internos, possuindo cada linha sua atribuição:

- 1ª Linha: áreas operacionais que utilizam os mecanismos de controle interno em seus processos no dia-a-dia, sendo responsáveis por sua gestão e resultados;
- 2ª Linha: áreas de suporte que fornecem apoio à primeira linha através de conhecimento e ferramentas para a aplicação dos controles internos, garantindo que cumpram suas responsabilidades. Encontram-se nessa linha áreas como Segurança da Informação, Riscos, Prevenção de perdas, Controles Internos e Controladoria;
- 3ª Linha: área de Auditoria, responsável por auditar e avaliar os resultados da aplicação dos controles internos na organização, identificando e comunicando oportunidades de melhoria.

As atividades de reporte e normatização dos Controles Internos são centralizadas nos departamentos de Controles Internos e Controladoria, tendo apoio da diretoria estatutária da Companhia e dos órgãos de governança.

#### c) forma de supervisão da eficiência dos controles internos pela administração da companhia

No nível das transações, as atividades de controles internos são implementadas, monitoradas e avaliadas em todos os estágios dos processos de negócios e no âmbito de tecnologia da informação. Estas atividades de controles variam em sua natureza e abrangem um conjunto de atividades manuais e automatizadas, tais como autorizações e aprovações, conferências, reconciliações e avaliações de desempenho de negócios. Os G30 (principais executivos da Companhia), incluindo a Diretoria, são responsáveis pelo acompanhamento da evolução das práticas e da evolução dos controles ao longo do tempo.

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos****d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado do auditor independente**

O estudo e a avaliação do sistema contábil e de controles internos da Companhia conduzido pelos auditores independentes, em conexão com a auditoria das Demonstrações Financeiras, foi efetuado com o objetivo de determinar a natureza, oportunidade e extensão da aplicação dos procedimentos de auditoria, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos.

Existe uma carta de recomendação emitida ao final de toda auditoria anual. Nesta carta são comentados os pontos de melhoria nos controles internos e, quando aplicável, deficiências significativas. A Companhia não teve nenhuma deficiência significativa apontada pelos auditores no último exercício.

**e) Comentários dos diretores sobre as deficiências no relatório circunstanciado do auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas**

Não aplicável, conforme descrito no item 5.3.d.

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

### 5.4. Programa de Integridade

Em relação aos mecanismos e procedimentos internos de integridade adotados pelo emissor para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, informar:

**a. se o emissor possui regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificando, em caso positivo:**

**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**

A Companhia possui uma política de gerenciamento de riscos, ampla e abrangente, revisada e aprovada em Reunião do Conselho de Administração, realizada em 31 de outubro de 2018, cujo objetivo é formalizar e estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades para controle e mitigação qualitativa e quantitativa dos riscos que afetam o desempenho e o crescimento da Companhia e suas subsidiárias ("Política de Gerenciamento de Riscos").

Os aspectos abordados pela Política de Gerenciamento de Riscos consideram:

#### **Identificação dos Riscos**

Verificar e descrever os riscos internos e externos aos quais a Companhia está exposta. A identificação dos riscos deve ser realizada com a participação de todas as pessoas envolvidas nos negócios da Companhia nos seus diferentes níveis.

#### **Avaliação dos Riscos**

Classificar os riscos internos e externos quanto aos aspectos de vulnerabilidade de ocorrência e impacto financeiro aos negócios.

#### **Tratamento e Monitoramento dos Riscos**

Decidir o tipo de tratamento a ser adotado para cada risco: evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar; a partir do grau de apetite ao risco definido pela Companhia, além de acompanhar constantemente cada risco de negócio, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, indicadores de riscos, implantação dos planos de ação e alcance de metas.

#### **Comunicação dos Riscos**

Comunicar, de forma clara e objetiva a todas as partes interessadas, os resultados de todas as etapas do processo de gestão de riscos, respeitando as boas práticas de governança exigidas pelo mercado.

Como parte da definição de responsabilidades, a Política de Gerenciamento de Riscos foi aprovada pelo Conselho de Administração, bem como os procedimentos e resoluções da Diretoria sobre gestão de riscos, que devem:

- Coordenar a implantação da Política de Gerenciamento de Riscos nas respectivas áreas;
- Aprovar normas específicas para a Gestão de Riscos;
- Auxiliar na identificação dos riscos aos quais a empresa está exposta, na definição das medidas de redução do grau de exposição aos riscos e no monitoramento da implementação destas medidas;
- Monitorar o grau de exposição aos riscos, através de indicadores específicos;
- Garantir infraestrutura e recursos para a gestão integrada de riscos.

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

Além da Política de Gerenciamento de Riscos, a Companhia ainda conta com a Política Corporativa de *Compliance* e Combate à Corrupção, aprovada em reunião do Conselho de Administração realizada em 06 de maio de 2018, que tem como objetivo estabelecer e formalizar os procedimentos para identificar, monitorar e comunicar quaisquer práticas contrárias à manutenção da integridade ética e à prevenção e combate à corrupção dentro da Companhia. É essencial que seus negócios sigam os mais elevados padrões éticos, devendo ocorrer de forma transparente e garantir a dignidade de todos os envolvidos.

A Política Corporativa de *Compliance* e Combate à Corrupção atua em diferentes pilares de modo a promover as boas práticas na Companhia, como as frentes de ética, *compliance* e sustentabilidade, relacionamento com *stakeholders*, conduta interna, situações práticas, canais de denúncia e sanções. Em conjunto, essas diretrizes proíbem qualquer forma de suborno, implementam preceitos de governança corporativa, incentivam a legalidade e a transparência de sua gestão e todos *stakeholders*, cumprem a Lei Anticorrupção, além de fornecer canais de denúncia a prever sanções ao seu descumprimento.

**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**

A despeito do acima descrito, a Companhia, por meio de sua Diretoria e Conselho de Administração, monitora o cumprimento de toda a sua estrutura multidisciplinar. A Companhia adota o modelo das três linhas de defesa e acredita que as diversas áreas têm responsabilidade em monitorar os seus próprios riscos como primeira linha de defesa, e mantém áreas de controles, de segunda linha de defesa, como as áreas de Controladoria, Controles Internos, Controle e Prevenção de Perdas, Jurídico e Segurança da Informação e também as áreas de terceira linha de defesa, Auditoria Interna e Investigações, fortalecendo o funcionamento e a eficiência dos mecanismos. Todas as áreas de controle são subordinadas às Diretorias Estatutárias da Companhia e pelo menos uma vez por ano os riscos da Companhia são discutidos junto ao Conselho de Administração. Além disso, os Comitês de assessoramento do Conselho de Administração, notadamente aos Comitês de Ame, Auditoria, Digital, Financeiro, de Sustentabilidade, bem como os Comitês da Controladora monitoram os planos de mitigação dos riscos prioritários, de acordo com a natureza do risco prioritário e a especialidade do Comitê, e se reúnem pelo menos uma vez por trimestre, ou, extraordinariamente, sempre que necessário.

Nesse sentido, a Companhia considera que sua estrutura operacional possibilita a prevenção e detecção de fraudes e erros, com o objetivo de mitigar os riscos inerentes ao negócio que desenvolve.

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

Na data deste Formulário de Referência, possuímos um código de ética, formalmente revisado e aprovado em Reunião do Conselho de Administração da Companhia, realizada em 31 de outubro de 2018.

- **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**

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

O Código de Ética e Conduta da Companhia se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores e prestadores de serviço e está publicado em nosso site de Relações com Investidores.

- **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 diretores, conselheiros e empregados recebem o treinamento em relação ao Código de Ética e Conduta no processo de ambientação que ocorre no ingresso à Companhia e a cada revisão do mesmo.

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

São previstas aplicações de sanções para cada tema aplicável no Código de Ética e Conduta, a depender da natureza da violação. Dentre as sanções possíveis de aplicação, estão medidas disciplinares, demissões, demissões por justa causa ou até mesmo processos criminais, dependendo da gravidade da violação.

- **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**

O Código de Ética e Conduta foi revisado e aprovado pelo Conselho de administração, em reunião realizada em 30 de outubro de 2018 e pode ser localizado através do site <https://ri.b2w.digital/governanca-corporativa/codigo-de-etica-e-conduta>.

- b. se o emissor possui canal de denúncia, indicando, em caso positivo:**

- i. se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros**

A Companhia detém um canal independente para a realização de denúncias por meio do Portal Disk Alerta (pode ser acessado pelo endereço: (<https://canaldedenuncias.com.br/lasaeb2w/>)).

- ii. se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados**

O Portal Disk Alerta tem como objetivo assegurar que todos os associados, fornecedores, prestadores de serviço e clientes, ao observarem quaisquer desvios às diretrizes do Código de Conduta ou atitudes suspeitas, possam reportá-los.

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

### iii. se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciante de boa-fé

Todas as denúncias são feitas de forma sigilosa, sendo assegurado o seu anonimato. Todos os envolvidos em denúncias têm reservados os seus direitos à privacidade e confidencialidade, sendo inaceitáveis quaisquer formas de coação ou represálias para o denunciante.

### iv. órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias

O canal é corporativo, ou seja, compreende a todas as empresas do grupo, e é administrado por uma empresa terceirizada. Todas as informações necessárias para a tratativa são direcionadas para a área responsável pelo tratamento pertinente, conforme análise da área de Investigações da Companhia.

### 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

A Companhia adota as melhores práticas de mercado nos processos de fusão, aquisição e reestruturação societária, buscando sempre a identificação e mitigação de riscos por meio de processos de diligência, com avaliação dos riscos específicos de cada projeto. As diligências e as análises utilizam as melhores informações disponíveis e aplicáveis e são realizadas por equipes internas e externas, envolvendo escritórios de advocacia de primeira linha e, dependendo da natureza e necessidade do projeto, auditores independentes.

### 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

A Companhia possui regras, políticas, procedimentos e práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes, conforme previsto no item 5.4 a) deste Formulário de Referência.



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

**5.5 - Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada, comentando, ainda, eventuais expectativas de redução ou aumento na exposição do emissor a tais riscos**

No último exercício social não houve alterações significativas nos principais riscos ou no monitoramento de riscos adotado pela Companhia. Já no ano de 2020, conforme apontado no fator de risco “A extensão, a percepção e a forma pela qual a pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em razão da disseminação do coronavírus (COVID-19), impactará nossos negócios depende de desenvolvimentos futuros, que são altamente incertos e imprevisíveis, podendo resultar em um efeito adverso em nossos negócios, condição financeira, resultados das operações e fluxos de caixa e, finalmente, nossa condição de continuar operando nossos negócios”.

Apesar de, como afirmamos, ainda ser altamente incerto e imprevisível vislumbrar os impactos econômicos decorrentes da pandemia, a Companhia elenca os seguintes pontos nos quais entende que sua exposição aumentou em relação ao mencionado fator de risco:

***A Continuidade do negócio e a operação, como um todo, podem ser impactados por conta das medidas de isolamento social impostas por governos e municípios.***

Para continuar operando e atendendo seus clientes com o nível de serviço esperado, a Companhia vem realizando uma série de ações de adequação com foco na saúde de seus associados e clientes, bem como em suas plataformas de tecnologia, logística e distribuição. Além disso, está atenta às orientações ou determinações dos estados e municípios, de modo a evitar prejuízos a imagem e reputação da Companhia, ou mesmo sanções por parte do poder público.

Para mitigar esse risco, essas medidas vêm sendo adotadas e revisadas continuamente por um Comitê de Crise, conforme mencionado no item 5.1 deste formulário, que é multidisciplinar, composto por executivos de diversas áreas das Companhias e liderado pela CEO da IF – Inovação e Futuro, que está atento às orientações e imposições dos órgãos públicos e atua internamente na adequação e conformidade da operação.

***Há a possibilidade de um aprofundamento da crise econômica e social caso o período de isolamento social se estenda, aumentando o cenário de incerteza.***

Um período de isolamento social prolongado ou, ainda, a ocorrência de *lockdown* em algumas áreas ou a nível nacional podem impactar a sociedade e a economia de forma significativa, aprofundando a crise econômica e o cenário de incerteza, podendo impactar, sobretudo, o poder de compra do consumidor e, consequentemente, a receita da Companhia, que, diante de tal cenário, poderá ter uma necessidade ainda maior de controle de despesas.

Até o presente momento deste formulário, ainda não há uma expectativa assertiva para o término da crise e para retomada da atividade econômica nos níveis anteriores a ela.

***As mudanças dos paradigmas e das necessidades dos consumidores podem exigir da Companhia uma readequação de seu sortimento e de seus serviços.***

Com o cenário de pandemia e isolamento social vivido em 2020, ocorreram mudanças significativas nos paradigmas de consumo, seja nos itens consumidos ou na forma de comprar e recebe-los. Como resposta a esse novo cenário, a Companhia pretende aumentar a sua base de *sellers*, apoiando o pequeno comércio e produtores locais, e também a sua base de clientes, uma vez que a tendência é que os consumidores se tornem cada vez mais digitalizados. Além disso, há uma frente importante para aumentar a capacidade de



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

trabalhar com delivery a partir de lojas dos *sellers*, incluindo Lojas Americanas, para compras feitas a partir dos aplicativos de compras de B2W Digital, além do aumento das parcerias com supermercados a partir do aplicativo do *SuperNow*, acelerando o desenvolvimento de um modelo pautado na omnicanalidade.

Além disso, a Companhia segue em seus esforços para manter seu sortimento adequado às necessidades da população, sobretudo no contexto atual, onde busca ampliar ainda mais seu sortimento de itens essenciais (limpeza, higiene, proteção, alimentos e bebidas) por meio de *Delivery* e do modelo *online*.

Mesmo ao término do evento ocasionado pelo Covid-19, com base em tendências observadas em outros países que passaram por situações semelhantes, a Companhia entende que parte dessas mudanças continuarão a ocorrer, de forma crescente ou permanente. Dessa forma, reforçamos a importância dos esforços que vem sendo tomados para potencializar nossa capacidade de *Delivery* e de expandir o modelo *online to off-line* (O2O), entendendo que o mesmo possui maior flexibilidade e capacidade de atender as novas necessidades e exigências surgidas a partir do evento.

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

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação ao item 5 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

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

### 10.1 Condições financeiras e patrimoniais gerais

#### a) condições financeiras e patrimoniais gerais

A B2W é uma Companhia Digital, líder na América Latina, cuja história se confunde com a própria história do e-commerce no Brasil. A companhia atua nas seguintes frentes: e-commerce (1P) e Marketplace (3P) por meio das marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime; serviços de crédito ao consumidor, por meio da Submarino Finance e da Digital Finance; pagamentos, crédito e serviços financeiros através da Ame; plataforma de tecnologia; e soluções de logística, distribuição e atendimento ao cliente.

Desde a sua criação (2006), a B2W Digital segue investindo nos pilares fundamentais do seu negócio. De 2007 até 2019, tivemos três importantes ciclos, que totalizaram R\$ 5,4 bilhões em investimentos (CAPEX) na Plataforma Digital e no desenvolvimento do e-commerce no Brasil, que ainda possui baixa penetração no varejo total, o que entendemos ser uma extraordinária oportunidade.

Os investimentos se concentraram em três grandes pilares: tecnologia, logística e gente. Construímos ao longo dos anos ativos únicos para operar e-commerce/marketplace no Brasil e também um time digital de primeira linha, com DNA de tecnologia e que respira inovação. Nosso time é a melhor combinação de gente jovem com experiência. As treze aquisições de empresas, de tecnologia e logística, que realizamos entre 2013 e 2015, foram responsáveis também pela chegada de muitos talentos. Nos orgulhamos das integrações bem-sucedidas e do alto índice de retenção dessas pessoas brilhantes. Atualmente, temos mais de 1.500 desenvolvedores construindo a B2W do futuro.

O plano estratégico (2017-2019) teve como objetivos acelerar o crescimento do Marketplace (3P) e gerar caixa. O Marketplace saiu de um GMV de R\$ 2 bilhões em 2016 (18% do GMV Total) para R\$ 12 bilhões em 2019 (62% do GMV Total). Com a transformação do nosso modelo de negócios, a Companhia também atingiu uma expressiva evolução no fluxo de caixa, saindo de um consumo de R\$ 1,6 bilhão em 2016 para uma geração de caixa positiva de R\$ 190 milhões em 2019.

Nos últimos três anos, conectamos 42,1 mil Sellers (saindo de 4,7 mil em dez/16 para 46,8 mil em dez/19), o que permitiu um crescimento exponencial no sortimento ofertado ao cliente, que totalizou 29,5 milhões de itens ao final de 2019 (+26,8 MM vs os 2,7 MM de dez/16).

Nesse período, lançamos também o B2W Entrega, plataforma que opera e controla as entregas do Marketplace, reduzindo os prazos de entrega e o custo de frete em 50% (na média), totalizando uma adesão de 95% dos Sellers ao final de 2019.

Da mesma forma, desenvolvemos diversos produtos e serviços financeiros para que os Sellers possam seguir investindo em suas operações, como o desconto de recebíveis (solução nativa do B2W Marketplace) e o Crédito Seller, onde oferecemos empréstimos de maneira rápida, segura, simples e 100% online.

O ano de 2019 significou o encerramento de um ciclo muito importante e, em 2020, temos o início de um novo ciclo. No novo plano estratégico de 3 anos (2020-2022), temos o objetivo de seguir acelerando o crescimento (GMV Total) e continuar gerando caixa. Estamos ainda mais preparados e motivados para transformar a experiência do Cliente, oferecendo “Tudo. A toda Hora. Em qualquer lugar”, o que vai direcionar as nossas decisões para mantermos os Clientes atuais e atraímos novos Clientes.

“Tudo. A toda Hora. Em qualquer lugar” se traduz em aumentar continuamente a oferta de produtos e serviços, melhorando e ampliando a nossa disponibilidade e entregando onde o cliente desejar. Nesse sentido, temos o objetivo de alcançar a marca de mais de 100 MM de itens, com mais de 150 Mil Sellers conectados, até o final de 2022.

A LET’S, plataforma de gestão compartilhada dos ativos de logística e distribuição da Americanas e B2W, será responsável por encurtar a distância até o Cliente, reduzindo o prazo de entrega para minutos, por meio da ampliação da malha logística para um total de 22 CDs até o final de 2022 (vs 15 CDs em dez-19) e da aceleração das iniciativas de O2O (Online to Offline).

A Ame, Fintech e Plataforma Mobile de Negócios de Americanas e B2W, que simplifica a vida das pessoas e empresas, seguirá fidelizando e engajando os Clientes, expandindo sua rede de aceitação de forma orgânica e por meio de parcerias estratégicas (como fizemos com Linx, Vtex, Cielo, Stone, Mastercard, Banco do Brasil, entre outras). A Ame possui um roadmap de novas funcionalidades para a aumentar radicalmente a frequência de uso, se tornando um one-stop-app, essencial no dia a dia dos Clientes.

A Ame Flash, que conecta entregadores independentes, vai acelerar também as iniciativas O2O, principalmente por meio da modalidade de entrega “ship from store”. A aquisição das startups Pedala e Courri, especializadas em entregas rápidas e sustentáveis (em centros urbanos), com bicicletas e patinetes, foi um movimento estratégico para avançarmos nesse mercado.

Identificamos também grandes oportunidades de crescimento em categorias ainda com baixa penetração no mundo online. A aquisição do Supermercado Now nos permite entrar com velocidade, escala e expertise

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

nesse tipo de categoria. A categoria de Supermercado, de alta frequência de compras, ampliará ainda mais o nosso sortimento e a conveniência para o Cliente.

Nesse sentido, a Companhia monitora constantemente suas condições financeiras e patrimoniais para acelerar o seu plano de negócios, cumprindo as suas obrigações e cobrindo as suas necessidades de capital de giro e de investimentos de curto, médio e longo prazos. Tais necessidades são suportadas pela capacidade de geração de caixa operacional e por recursos de terceiros. Ao longo dos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019, a B2W evoluiu significativamente nos indicadores de liquidez, estrutura de capital, vendas, rentabilidade e capital de giro, conforme detalhado abaixo.

Informações financeiras da B2W Digital:

B2W Digital Demonstrações Financeiras Consolidadas (R\$ milhões)	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2019	2018 (com o IFRS 16) <sup>2</sup>	2017 (reapresentado) <sup>1</sup>
<b>GMV (Gross Merchandise Volume)</b>	<b>18.777,5</b>	<b>15.005,4</b>	<b>11.838,4</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>8.357,4</b>	<b>8.044,3</b>	<b>7.763,5</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>6.661,7</b>	<b>6.488,5</b>	<b>6.285,9</b>
<b>Lucro Bruto<sup>3</sup></b>	<b>2.142,9</b>	<b>1.928,9</b>	<b>1.532,4</b>
<b>Margem Bruta</b>	<b>32,2%</b>	<b>29,7%</b>	<b>24,4%</b>
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>600,1</b>	<b>517,1</b>	<b>383,2</b>
<b>Margem EBITDA Aj.</b>	<b>9,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>6,1%</b>

<sup>1</sup> A partir de janeiro de 2018, as demonstrações de resultados da Companhia passaram a refletir as novas práticas contábeis implementadas pelo CPC 47/IFRS 15 e CPC 48/IFRS 9. Desta forma, para manter a comparabilidade dos resultados (2018 vs 2017), foi reapresentada a demonstração de resultados do ano de 2017. A reapresentação dos resultados de todos os trimestres de 2017 está disponível no site [ri.b2w.digital](http://ri.b2w.digital) e os efeitos estão demonstrados no item 10.4.

<sup>2</sup> A partir de 1º de janeiro de 2019, as demonstrações de resultados da Companhia passam a refletir as novas práticas contábeis implementadas pelo CPC 06 (R2) /IFRS 16. Desta forma, para manter a comparabilidade dos resultados (2019 vs 2018), a demonstração de resultados do ano de 2018 foi apresentada em valores comparáveis. A apresentação dos resultados de todos os trimestres de 2018 está disponível no site [ri.b2w.digital](http://ri.b2w.digital) e os efeitos estão demonstrados no item 10.4.

<sup>3</sup> Excluindo os efeitos da consolidação da transportadora da B2W digital.

O GMV é composto pelas vendas de mercadorias próprias, vendas realizadas no Marketplace e outras receitas (excluindo a comissão das vendas do Marketplace), após devoluções e incluindo impostos. Em 2019, o GMV seguiu em acelerado ritmo de crescimento, impulsionado, principalmente, pela continuidade da evolução do Marketplace que, após crescer 49,7% no ano, atingiu uma participação de 61,7% no GMV total. Além do 3P, a recuperação do 1P após o primeiro trimestre, como consequência de um processo de curadoria e ajuste do sortimento ofertado, também foi importante para o atingimento do resultado do ano. Assim, o GMV da companhia alcançou a marca de R\$ 18.777,5 milhões, que é 25,1% superior aos R\$ 15.005,4 milhões apresentados em 2018 (representando um crescimento significativamente maior do que os 16,3% do mercado – fonte: Ebit Nielsen).

Conforme já mencionado, o ano de 2019 representou a conclusão bem-sucedida do último plano estratégico da companhia, que tinha o objetivo de consolidar o modelo híbrido de plataforma digital, com o Marketplace ganhando cada vez mais participação no GMV total. Por ser um negócio asset light, que não traz a necessidade de composição de estoque próprio, o 3P, ao ganhar mais relevância, permite a evolução da rentabilidade e das condições de capital de giro. Essa evolução é refletida no aumento das margens bruta e EBITDA.

Em 2019, o lucro bruto foi de R\$ 2.142,9 milhões, crescimento de 11,1% vs os R\$ 1.928,9 milhões de 2018, com uma expansão de margem de 2,5 p.p. (32,2% vs 29,7% em 2018). Em 2017, o lucro bruto havia sido de R\$ 1.532,4 milhões, com uma margem de 24,4%. Já o EBITDA ajustado, após ter saído de R\$ 383,2 milhões, em 2017 (margem de 6,1%), para R\$ 517,1 milhões, em 2018 (margem de 8,0%), teve nova

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

expansão em 2019, atingindo o valor de R\$ 600,1 milhões, que se traduziu em uma margem de 9,0% (a maior dentre os seus peers no Brasil).

A evolução desse modelo de negócio também viabilizou uma grande melhora da geração de caixa (medida como variação da dívida líquida), como consequência da dinâmica de crescimento das margens e, principalmente, das condições mais favoráveis de capital de giro trazidas pelo Marketplace. Assim, saímos de um consumo de caixa de R\$ 955 milhões em 2017, para um consumo de R\$ 239 milhões em 2018, e conseguimos gerar R\$ 190 milhões de caixa em 2019. Isso representou uma evolução de R\$ 1,1 bilhões no período.

Essa dinâmica também pode ser vista na posição de caixa/dívida líquida da companhia, que era de dívida líquida de R\$ 1.466,2 milhões em 31 de dezembro de 2017, dívida líquida de R\$ 1.705,2 milhões em 31 de dezembro de 2018, e passou a ser de caixa líquido de R\$ 984,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 (considerando os R\$ 2,5 bilhões provenientes do aumento de capital anunciado em agosto). Além disso, ao final de 2019, as disponibilidades de caixa totalizaram R\$ 7.418,1 milhões, cobrindo 5,6 vezes o endividamento de curto prazo da Companhia (de R\$ 1.321,2 milhões).

O Capital Social consolidado da Companhia ao final dos exercícios de 2019, 2018 e 2017 era respectivamente de R\$ 8.289,5 milhões, R\$ 5.742,3 milhões e R\$ 5.709,1 milhões. O aumento de R\$ 2.547,2 milhões em 2019 se comparado a 2018 refere-se à subscrição privada de ações e à emissão de planos de ações.

### b) estrutura de capital

Tendo o cliente como o foco central do negócio, a companhia e suas controladas buscam sempre proporcionar o maior retorno para os seus acionistas. Assim, nos últimos anos, foram adotadas diversas estratégias com o objetivo de otimizar a estrutura de capital para acelerar o plano de negócios da companhia, permitindo a conciliação de um acelerado ritmo de crescimento com a evolução da rentabilidade e da geração de caixa.

Desde a sua criação (2006), a B2W Digital segue investindo nos pilares fundamentais do seu negócio. De 2007 até 2019, tivemos três importantes ciclos, que totalizaram R\$ 5,4 bilhões em investimentos (CAPEX) na Plataforma Digital e no desenvolvimento do e-commerce no Brasil, que ainda possui baixa penetração no varejo total, o que entendemos ser uma extraordinária oportunidade. Os investimentos se concentraram em três grandes pilares: tecnologia, logística e gente. Com eles, pudemos montar uma plataforma capaz de garantir o melhor nível de serviço para o cliente, buscando sempre maximizar a sua conveniência, oferecendo “Tudo. A toda Hora. Em qualquer lugar”.

Com o objetivo de acelerar esse plano de negócios e manter uma posição de caixa confortável para fazer frente às suas obrigações, a companhia realizou, nos últimos anos, movimentos de captação de recursos por meio de aumentos de capital e de contração de dívida de longo prazo. O último aumento de capital realizado aconteceu em 2019 e, ao contar com uma adesão de 100% dos acionistas, permitiu a captação de R\$ 2,5 bilhões à B2W. Isso, aliado ao fato de a companhia ter começado a gerar caixa no ano, permitiu a obtenção de uma posição de caixa líquido de R\$ 984,7 milhões.

Esse caixa líquido representa uma variação de R\$ 2.689,9 milhões em relação à posição de dívida líquida de R\$ 1.705,2 milhões possuída em 31 de dezembro de 2018. Ao final de 2017, a dívida líquida havia sido de R\$ 1.466,2 milhões.

O total de disponibilidades da B2W, em 31/12/2019 totalizou R\$ 7.418,1 milhões, cobrindo 5,6 vezes o endividamento de curto prazo da Companhia, que totalizou R\$ 1.321,2 milhões.

(em Reais mil)	2019	2018	2017
Total capital de terceiros <sup>(1)</sup>	6.433.340	6.844.265	6.242.029
Total capital próprio	5.734.432	3.537.115	3.905.713
<b>Financiamento total</b>	<b>12.167.772</b>	<b>10.381.380</b>	<b>10.147.742</b>
<b>Relação capital de terceiros sobre Financiamento total</b>	<b>52,9%</b>	<b>65,9%</b>	<b>61,5%</b>
<b>Relação capital próprio sobre Financiamento total</b>	<b>47,1%</b>	<b>34,1%</b>	<b>38,5%</b>

<sup>(1)</sup> Corresponde à soma de empréstimos e financiamento e debêntures circulante e não circulante

### c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

Como consequência da evolução no modelo de negócios, a B2W segue apresentando consistente evolução em sua rentabilidade e na geração de caixa, medida pela variação da dívida líquida. Em 2019, a geração de



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

caixa totalizou R\$ 189,9 milhões, uma evolução de R\$ 428,9 milhões em relação a 2018, quando o consumo de caixa totalizou -R\$ 239,0 milhões. Em 2017, o consumo de caixa totalizou -R\$ 955,4 milhões. O total de disponibilidades da B2W, em 31/12/2019 totalizou R\$ 7.418,1 milhões, cobrindo 5,6 vezes o endividamento de curto prazo da Companhia, que totalizou R\$ 1.321,2 milhões. Em 31 de dezembro de 2018 e em 31 de dezembro de 2017 a posição total de disponibilidades e contas a receber dos cartões de crédito líquido de antecipação da Companhia era de R\$ 5.143,0 milhões e R\$ 4.559,6 milhões, respectivamente, enquanto a sua dívida líquida totalizava, em 31 de dezembro de 2018 e em 31 de dezembro de 2017, R\$ 1.705,2 milhões e R\$ 1.466,2 milhões, respectivamente. No ano completo, o consumo de caixa foi reduzido R\$ 716 milhões.

Para fazer frente às incertezas e à volatilidade no cenário macroeconômico local e internacional, a Companhia adota uma posição de caixa conservadora e busca alongar o perfil da dívida. Ao longo dos últimos anos, diversas medidas foram tomadas com este objetivo, tais como captações e alongamentos contratuais de dívidas com os principais bancos do país, além da criação do Fênix Fundo de Investimento em Direitos Creditórios do Varejo II (FIDC Fênix II) que iniciou as operações em fevereiro de 2019. O FIDC Fênix II tem prazo de duração de 20 anos, prorrogável mediante decisão da Assembleia Geral de Quotistas, com patrimônio de R\$ 1.100,0 milhões, e possui o objetivo de atender as antecipações de cartão de crédito da Companhia e da sua controladora. Este fundo é composto por quotas com vencimento previsto para 2024.

### **d) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes utilizadas**

As principais fontes de financiamento da Companhia para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes utilizadas ao longo dos últimos três exercícios sociais foram: (i) geração de caixa por meio da sua operação, (ii) linhas de empréstimos com os principais bancos locais e estrangeiros, além da parceria de bancos e agências de fomento para o financiamento de seus projetos de expansão e inovação, (iii) desconto de recebíveis de cartão de crédito, ou seja, antecipação do fluxo de recebimento das vendas que foram realizadas por meio de cartões de crédito, pelo qual a Companhia é descontada por uma taxa acordada. Este tipo de operação pode ser realizado por meio das administradoras de cartão, dos bancos, do FIDC Fênix II, ficando esta decisão a critério da Companhia, e (iv) aportes de capital realizados pelos acionistas da Companhia para que a mesma siga investindo na sua plataforma digital.

Com a evolução no modelo de negócios da B2W e o forte crescimento do Marketplace, as condições de capital de giro têm evoluído significativamente ao longo dos últimos anos. Em 31 de dezembro de 2019, a necessidade de capital de giro em dias foi negativa em 41 dias, representando uma melhora de 61 dias em relação a 31 de dezembro de 2018, período em que a evolução foi de 34 dias em relação a 31 de dezembro de 2017.

Desta forma, a administração entende que as fontes de financiamento atuais, somadas a geração de caixa operacional, são suficientes para cobrir as suas necessidades de capital de giro e de investimentos de curto e longo prazo, bem como para manter suas disponibilidades de caixa em níveis apropriados para o desempenho de suas atividades.

### **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**

A Companhia pretende continuar utilizando as fontes de recursos atuais para suprir eventuais necessidades de caixa futuras. A Companhia possui limites de créditos aprovados e ainda não utilizados com as principais instituições financeiras do país e entende que o mercado de capitais local suportaria potenciais emissões de debêntures. Outra fonte ainda não explorada é o mercado de capitais externo, que poderá permitir que a Companhia alcance prazos de financiamento mais longos do que os usualmente praticados no mercado local.

### **f) níveis de endividamento e características das dívidas, descrevendo, ainda:**

O objetivo da Companhia ao administrar seu capital é o de assegurar a continuidade de suas operações para oferecer retorno aos acionistas e benefícios às outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para minimizar os custos a ela associados.

A Companhia monitora os níveis de endividamento através do índice de Dívida líquida/EBITDA, o qual no seu entendimento representa, de forma mais apropriada, a sua métrica de endividamento, pois reflete as obrigações financeiras consolidadas líquidas das disponibilidades imediatas para pagamentos, considerada sua geração de caixa operacional.

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

(i) Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Contratos de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras:

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

	2019	2018	2017
<b>Em moeda nacional</b>			
BNDES (a)	8.816	200.288	272.474
BNDES (a)	48.333	350.675	390.387
BNDES (a)	358	9.463	13.824
BNDES (a)	459.194	457.510	-
FINEP (d)	113.735	178.811	213.372
Capital de giro	4.407.439	4.362.672	3.982.029
Cotas FIDC (e)	448.982	-	216.292
<b>Em moeda estrangeira (b)</b>			
Capital de giro (c)	802.770	1.137.412	965.009
Operações de swap	13.791	26.895	63.373
Custo com as captações (IOF e outras)	(70.292)	(79.707)	(74.996)
	<u>6.233.126</u>	<u>6.644.019</u>	<u>6.041.764</u>
Parcela do circulante	<u>1.320.955</u>	<u>723.091</u>	<u>1.563.693</u>
Parcela do não circulante	<u>4.912.171</u>	<u>5.920.928</u>	<u>4.478.071</u>

a) Financiamentos do BNDES relacionados ao programa FINEM (investimentos em tecnologia da informação, implantação de centro de distribuição, aquisição de máquinas e equipamentos e investimentos em projeto social), PEC (Capital de Giro), BNDES Automático e "Cidadão conectado - Computador para todos".

b) As operações em moedas estrangeiras encontram-se protegidas contra oscilações de câmbio, por intermédio de instrumentos financeiros derivativos de swap.

c) Captação consoante a Resolução nº 4.131 do Banco Central do Brasil (BACEN).

d) Financiamentos da FINEP com o objetivo de investir em projetos de pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas.

e) Representa o saldo das cotas emitidas pelo Fênix – Fundo de Investimento em Direitos Creditórios do Varejo II

**BNDES**

O último contrato com o BNDES foi firmado em 2018 e previu financiamentos relacionados aos investimentos em inovação do varejo digital, eficiência energética, criação e fortalecimento de marcas próprias, fortalecimento da capacidade de armazenagem e distribuição e capital de giro durante os anos de 2016, 2017 e 2018. O limite de crédito concedido para este projeto foi de R\$ 913,7 milhões, com prazo de vencimento em 2026 com garantia de fianças bancárias.

O saldo devedor total dos contratos de financiamento com o BNDES era de R\$ 516,7 milhões em 31 de dezembro de 2019.

**FINEP**

O último contrato com a FINEP foi firmado em 2017 e previu financiamentos relacionados à inovação de natureza tecnológica, com foco em desenvolvimento de produto e/ou criação ou aprimoramento de processos, no período compreendido entre 2017 e 2018.

O limite de crédito concedido para este projeto foi de R\$ 64,7 milhões, com prazo de vencimento em 2024 com garantia de fianças bancárias.

O saldo devedor do financiamento com a FINEP era de R\$ 113,7 milhões em 31 de dezembro de 2019.

**Capital de giro**

A Companhia obtém empréstimos de capital de giro junto às principais instituições financeiras do país, substancialmente indexados à variação do CDI (114% a 136% do CDI).

Em 31 de dezembro de 2019, o saldo de empréstimo de capital de giro da Companhia era de R\$ 5.224,0 milhões.

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

Em junho de 2018 foram encerradas as operações do Fênix Fundo de Investimento em Direitos Creditórios do Varejo (FIDC Fênix I), que apresentava a mesma finalidade do FIDC Fênix II.

As operações do FIDC Fênix I foram iniciadas em fevereiro de 2011, com a 1ª emissão de quotas sênior e quotas subordinadas mezanino e prazo de amortização final de 5 anos. Entretanto, suas operações foram ampliadas, em junho de 2013, com a 2ª emissão de quotas sênior e quotas subordinadas mezanino, postergando para junho de 2018 o prazo de amortização final, quando suas operações foram encerradas.

### Operações de SWAP

A Companhia utiliza-se de swaps tradicionais com o propósito de anular perdas cambiais decorrentes de desvalorizações da moeda Real (R\$) perante estas captações de recursos em moeda estrangeira.

A contraparte desses swaps tradicionais é a instituição financeira provedora dos empréstimos em moeda estrangeira (dólares americanos e euros). Essas operações de swap referenciados em CDI visam anular o risco cambial, transformando o custo da dívida para moeda e taxa de juros locais, variando de 118,9% a 122,6% do CDI.

Os contratos de swap possuíam, em 31 de dezembro de 2019, um saldo de R\$ 790,5 milhões no consolidado. Com a maior valorização da moeda Real (R\$), o swap que em dezembro de 2018 estava com ponta ativa em R\$ 4 milhões, em dezembro de 2019 passou para ponta passiva no valor de R\$ 26 milhões. Essas operações estão casadas em termos de valor, prazos e taxas de juros. A Companhia tem a intenção de liquidar tais contratos simultaneamente com os respectivos empréstimos. Nesse tipo de operação não existem cláusulas contratuais de chamada de margem.

Empréstimos e financiamentos de longo prazo por ano de vencimento

Os empréstimos e financiamentos de longo prazo por ano de vencimento resumem-se conforme a tabela abaixo:

### Emissão de debêntures pela B2W Digital

Em 2010 foi aprovada a 1ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie subordinada, em série única da B2W Digital. O montante total captado foi de R\$ 200 milhões, destinados a reforçar o capital de giro da Companhia. Atualmente, seu prazo de vencimento é em 2022.

	Data de emissão	Vencimento (i)	Tipo de emissão	Títulos em circulação	Valor na Encargos financeiros			
					data de emissão	anuais	2019	2018
1ª Emissão privada	22.12.2010	22.12.2022	Privada	200.000	1.000	125,0% CDI	200.214	200.246

a) Em 10/11/2016, em Assembleia Geral de Debenturistas, por deliberação do único debenturista, foi aprovada a celebração do aditamento à Escritura de Emissão ("Aditamento") com o propósito de: (a) alterar a data de vencimento para 22/12/2022; (b) alterar a taxa de remuneração que passa a ser de 125% da Taxa DI; (c) alterar a escritura de emissão de forma a autorizar o resgate antecipado facultativo; e (d) excluir a obrigação de a Companhia observar o índice financeiro Dívida Líquida Consolidada/EBITDA Adaptado menor ou igual 3,5x. Não houve mudança substancial aos termos iniciais deste instrumento de dívida.

Segue abaixo a descrição da debênture emitida e que ainda está em vigor:



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

Natureza	1ª emissão privada
Data de emissão	22.12.2010
Data de vencimento	22.12.2022
Quantidade emitida	200
Valor unitário	R\$ 1.000
Encargos financeiros anuais	125,0% DI
Conversibilidade	Simplex, não conversíveis em ações
Tipo e forma	Nominativas e escriturais
Amortização do valor unitário	Integral na data do vencimento
Pagamento dos juros remuneratórios	22 de dezembro de cada ano (2011 a 2022)
Garantias	Não possui

**(ii) Outras relações de longo prazo com instituições financeiras**

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 a Companhia não possuía outras relações de longo prazo com instituições financeiras além daquelas citadas neste documento e nas Demonstrações Financeiras e respectivas notas explicativas.

**(iii) Grau de subordinação entre as dívidas**

Não existe grau de subordinação contratual entre nossas dívidas. Com efeito, as dívidas da Companhia que são garantidas com garantia real contam com as preferências e prerrogativas previstas em lei. Note-se que, em eventual concurso universal de credores, após a realização do ativo da Companhia serão satisfeitos, nos termos da lei, os créditos trabalhistas, previdenciários e fiscais, com preferência em relação aos credores que contem com garantia real, bem como sobre os demais credores quirografários.

**(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**

Em 2019, a Companhia não estava sujeita a cláusulas restritivas de dívida (*debt covenants*).

Ainda que não aplicável integralmente a todos os contratos em vigor nesta data, inclusive com estipulação de limites distintos para cada contrato, a Companhia informa que possui disposições de “*cross default*” em seus instrumentos financeiros vigentes.

**Outras Restrições e Limitações impostas pelos Contratos Financeiros**

A Companhia possui cláusulas de vencimento antecipado em linha com as usuais do mercado, embora não sejam aplicáveis integralmente a todos os Contratos Financeiros.

Caso ocorram eventos que gerem possibilidade de vencimento antecipado, a aplicação destas cláusulas não é imediata, dependendo, ainda, de análise prévia e efetiva aplicação pelo credor caso identifique real risco de liquidação financeira. Destacamos a seguir as principais cláusulas de vencimento antecipado encontradas nos Contratos Financeiros da Companhia: (a) insolvência; (b) ocorrência de protesto legítimo de títulos de valor relevante; (c) “*cross default*”; (d) alteração substancial do objeto social; (e) alteração do controle acionário da Companhia, mantido pelo atual bloco controlador, exceto caso haja manutenção de pelo menos um de seus integrantes; (f) ocorrência de sentença condenatória transitada em julgado por motivo de práticas de corrupção, trabalho infantil, trabalho análogo ao escravo, ou proveito criminoso da prostituição; e (g) não atendimento, por eventual avalista, do índice financeiro, medido pela divisão da Dívida Líquida Consolidada pelo EBITDA Ajustado, menor ou igual a 3,5.

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

Contrato	FINEP 09/05/2017	BNDES FINEM 27/06/2018
Valor contratado disponível (R\$ MM)	64,7	913,7

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

<b>Posição em 31/12/2017</b>	<b>Valor liberado acumulado (R\$ MM)</b>	43,1	-
	<b>Percentual de utilização (%)</b>	66,66%	-
<b>Posição em 31/12/2018</b>	<b>Valor liberado acumulado (R\$ MM)</b>	64,7	485,9
	<b>Percentual de utilização (%)</b>	100,0%	53,18%
<b>Posição em 31/12/2019</b>	<b>Valor liberado acumulado (R\$ MM)</b>	64,7	485,9
	<b>Percentual de utilização (%)</b>	100,0%	53,18%

**FINEP (de 09/05/2017):** Execução do Plano Estratégico de Inovação no período de 2017 a 2018.

**BNDES FINEM (de 27/06/2018):** Desenvolvimento de projetos de tecnologia, inovação, capacidade de armazenagem e distribuição, marcas próprias e eficiência energética no período de 2016 a 2018.

***h) alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras*****2019****DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO****Descrição das principais linhas do nosso resultado****Receita Líquida**

A receita líquida da Companhia é composta, majoritariamente, por revenda de mercadorias e intermediação de serviços.

A receita compreende o valor justo da contraprestação recebida ou a receber pela comercialização de produtos e serviços no curso normal das atividades da Companhia. A receita é apresentada líquida dos impostos, das devoluções, dos abatimentos e dos descontos, bem como das eliminações das vendas entre empresas da Companhia.

A Companhia reconhece a receita quando seu valor pode ser mensurado com segurança, é provável que benefícios econômicos futuros fluirão para a entidade e quando critérios específicos tiverem sido atendidos para cada uma das atividades da Companhia. A Companhia baseia suas estimativas em resultados históricos, levando em consideração o tipo de cliente, o tipo de transação e as especificações de cada venda.

**Impostos e Devoluções sobre Vendas****ICMS**

O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS é um tributo estadual incidente sobre a receita bruta em cada etapa da cadeia de produção e comercialização.

As alíquotas internas de ICMS variam entre 4% e 25% conforme a legislação de cada estado e região brasileira (Norte, Sul, Sudeste, Nordeste e Centro Oeste).

**PIS e COFINS**

Sobre a receita de venda de mercadorias e serviços incidem as alíquotas de 1,65% para o PIS e 7,6% para a COFINS para o regime não cumulativo, podendo descontar créditos auferidos em compras e outras despesas.

Para os serviços enquadrados no regime cumulativo, as alíquotas aplicáveis são de 0,65% para o PIS e 3% para a COFINS.

**Devoluções sobre Vendas**

Os montantes relativos às devoluções de vendas efetuadas são registrados como deduções da receita operacional bruta.

**Custo das Mercadorias e serviços vendidos**

O custo das mercadorias vendidas é apurado com base no custo médio de aquisição registrado na data de transferência de controle do ativo comercializado. Além disso, contabilizamos como custo os gastos necessários para a prestação dos serviços de entrega.

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

Nossas despesas com vendas são decorrentes das operações diretamente ligadas a operação de e-commerce. As principais despesas são: pessoal, ocupação, tarifas e comissões, distribuição e marketing.

**Despesas Gerais e Administrativas**

As despesas gerais e administrativas são incorridas no gerenciamento e suporte das atividades operacionais. As principais despesas gerais e administrativas da Companhia são os gastos com pessoal, a depreciação e amortização dos investimentos realizados.

**Outras Receitas (Despesas) Operacionais**

As outras receitas operacionais consistem em provisões para contingências, despesas com planos de ações, participação de empregados, alienação de investimentos, baixas dos custos com alienações e respectivos impostos destas alienações, além de indenizações a clientes, e outros.

**Resultado Financeiro**

O resultado financeiro é a diferença entre as receitas e despesas financeiras. Os principais grupos que integram o resultado financeiro são Juros e variação monetária sobre financiamentos e despesas com antecipações de recebíveis.

**Imposto de Renda e Contribuição Social Corrente e Diferido**

A provisão para imposto sobre a renda e contribuição social está relacionada ao lucro tributável dos exercícios, sendo as alíquotas para as atividades de varejo de 25% para IRPJ e 9% para CSLL. A alíquota efetiva da Companhia é composta por Imposto de renda e Contribuição social corrente e diferidos conforme as melhores práticas contábeis.

**2019 x 2018**

	Consolidado				Var. % 2019 X 2018
	2019	A.V.%	2018	A.V.%	
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>6.767.982</b>	<b>100,0</b>	<b>6.488.473</b>	<b>100,0</b>	<b>4,3</b>
Custo das mercadorias e serviços vendidos	(4.756.354)	(70,3)	(4.813.573)	(74,2)	(1,2)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>2.011.628</b>	<b>29,7</b>	<b>1.674.900</b>	<b>25,8</b>	<b>20,1</b>
Despesas com vendas	(1.120.760)	(16,6)	(1.095.587)	(16,9)	2,3
Despesas gerais e administrativas	(736.902)	(10,9)	(557.144)	(8,6)	32,3
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	(46.597)	(0,7)	(45.007)	(0,7)	3,5
Resultado financeiro	(566.351)	(8,4)	(566.334)	(8,7)	0,0
Resultado de equivalência patrimonial	(3.714)	(0,1)	-	-	0,0
Imposto de renda e contribuição social	144.458	2,1	191.258	2,9	(24,5)
<b>Prejuízo líquido do exercício</b>	<b>(318.238)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>(397.914)</b>	<b>(6,1)</b>	<b>(20,0)</b>

**Resultados referentes ao Exercício Findo em 31 de dezembro de 2019 comparados com 2018**

	2019	2018	A.H.%
Receita operacional líquida	6.767.982	6.488.473	4,3%

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

A receita líquida dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e 2018 foi de R\$ 6.768,0 milhões e R\$ 6.488,5 milhões, respectivamente representando um aumento de 4,3% em 2019 comparativamente ao exercício anterior. Com a evolução do modelo híbrido de plataforma digital (1P + 3P + Serviços), as vendas totais foram impulsionadas pelo crescimento contínuo das vendas do *Marketplace*, onde a Companhia figura como intermediária e recebe uma comissão sobre as vendas realizadas por terceiros. O modelo de comissionamento gera receitas menores do que as vendas diretas, porém com margens bem superiores. Dessa forma, a Companhia analisa a evolução de suas vendas pelo GMV, que considera as vendas de mercadorias próprias e de terceiros.

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>A.H.%</b>
Custo das mercadorias e serviços vendidos	(4.756.354)	(4.813.573)	-1,2%

O total de Custos das mercadorias e serviços vendidos atingiu, no exercício findo em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 4.756,4 milhões, representando uma queda de R\$ 57 milhões, ou 1,2% negativos em relação ao total de R\$ 4.813,6 milhões, obtido no exercício findo em 31 de dezembro de 2018.

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>A.H.%</b>
Lucro bruto	2.011.628	1.674.900	20,1%

O Lucro Bruto atingiu R\$ 2.011,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, sendo 20,1% superior ao apurado no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, de R\$ 1.674,9 milhões. O Lucro Bruto de 2019 representa uma margem de 29,7% da Receita Líquida, comparado à margem de 25,8% do Lucro Bruto de 2018 em relação à Receita Líquida obtida em 2018.

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>A.H.%</b>
Despesas com vendas	(1.120.760)	(1.095.587)	2,3%

Em 31 de dezembro de 2019, o saldo dessa rubrica atingiu o valor de R\$ 1.120,8 milhões, representando um aumento de R\$ 25 milhões, ou 2,3%, quando comparado ao saldo de R\$ 1.095,6 milhões, no exercício findo em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento está relacionado, principalmente, com as despesas de marketing. Com o crescimento exponencial do número de itens ofertados, surgiu o desafio de dar visibilidade aos clientes do sortimento disponível em nossos sites, consolidando a percepção de que em nossas marcas eles podem comprar de tudo (one-stop-shop).

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>A.H.%</b>
Despesas gerais e administrativas	(736.902)	(557.144)	32,3%

Em 31 de dezembro de 2019, o saldo dessa rubrica atingiu o valor de R\$ 736,9 milhões, representando um aumento de R\$ 179 milhões, ou 32,3%, em relação aos R\$ 557,1 milhões obtidos no exercício findo em 31 de dezembro de 2018. Essa variação é representada principalmente por: (a) aumento da depreciação e amortização da Companhia, no valor de R\$ 87,3 milhões em comparação com o mesmo período do ano anterior, considerando os impactos da depreciação de IFRS 16 que começaram a partir de 1º de janeiro de 2019; e (b) R\$ 32,6 milhões referentes a despesas extraordinárias, vinculadas aos créditos tributários de ICMS na base do Pis e da Cofins.

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>A.H.%</b>
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	(46.597)	(45.007)	3,5%

Em 31 de dezembro de 2019, a rubrica apresentou o valor de R\$ 46,6 milhões, representando um aumento de R\$ 1,5 milhões, ou 3,5%, em relação aos R\$ 45,0 milhões obtidos no exercício findo em 31 de dezembro de 2018. Em 2019 não há ganhos não recorrentes relevantes e as demais despesas registradas nesta linha não apresentaram variações relevantes.

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>A.H.%</b>
Resultado financeiro	(566.351)	(566.334)	0,0%

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

O total dessa rubrica passou de uma despesa líquida de R\$ 566,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018 para uma despesa líquida de R\$ 566,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019, não apresentando variação relevante no exercício.

	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>A.H.%</u>
Resultado de equivalência patrimonial	(3.714)	-	-

Em decorrência da participação da Companhia (43,08%) no resultado da investida "AME" Digital Brasil Ltda., constituída em julho de 2019, começou a ser apresentado na Demonstração do Resultado a rubrica de equivalência patrimonial referente a essa transação no valor de R\$ 3,7 milhões em 2019.

	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>A.H.%</u>
Imposto de renda e contribuição social	144.458	191.258	-24,5%

Em 31 de dezembro de 2019, o valor de Imposto de Renda e Contribuição Social da Companhia foi positivo em R\$ 144,4 milhões, contra R\$ 191,2 milhões positivos em 31 de dezembro de 2018, representando uma redução de R\$ 46,8 milhões ou 24,5%. Os valores dos impostos são diretamente proporcionais ao prejuízo líquido e às diferenças temporárias.

	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>A.H.%</u>
Prejuízo líquido do exercício	(318.238)	(397.914)	-20,0%

Em decorrência dos fatores acima mencionados, o prejuízo líquido do exercício findo em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$ 318,2 milhões, comparado ao prejuízo líquido R\$ 397,9 milhões registrados no mesmo exercício de 2018, o que equivale a uma redução no prejuízo de 20,0%.

**Balanco Patrimonial referente ao Exercício Findo em 31 de dezembro de 2019 comparado com 2018**

	<u>2019</u>	<u>AV%</u>	<u>2018</u>	<u>AV%</u>	<u>Consolidado</u> <u>A.H. 2019 x</u> <u>2018 %</u>
<b>ATIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	3.535.807	22,0	3.119.948	23,9	13,3
Títulos e valores mobiliários e outros ativos financeiros	2.947.491	18,4	1.916.761	14,7	53,8
Contas a receber de clientes	762.147	4,7	155.489	1,2	390,2
Estoques	951.382	5,9	879.569	6,7	8,2
Outros circulantes	1.234.902	7,7	956.328	7,3	29,1
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>9.431.729</b>	<b>58,7</b>	<b>7.028.095</b>	<b>54,0</b>	<b>34,2</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Outros não circulantes	2.908.269	18,1	2.597.367	19,9	12,0
	<b>2.908.269</b>	<b>18,1</b>	<b>2.597.367</b>	<b>19,9</b>	<b>12,0</b>
Investimentos	65.693	0,4	-	-	-
Imobilizado	407.866	2,5	435.499	3,3	(6,3)
Intangível	2.990.855	18,6	2.966.256	22,8	0,8
Ativo de direito de uso	252.158	1,6	-	-	-
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>6.624.841</b>	<b>41,3</b>	<b>5.999.122</b>	<b>46,0</b>	<b>10,4</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>16.056.570</b>	<b>100,0</b>	<b>13.027.217</b>	<b>100,0</b>	<b>23,3</b>



**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Ativo Circulante****Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e valores mobiliários:**

O saldo de caixa e equivalente de caixa mais títulos e valores mobiliários atingiu em 31 de dezembro de 2019, o valor total de R\$ 6.483,2 milhões, contra R\$ 5.036,7 milhões, em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$ 1.446,5 milhões ou 28,7%. A variação do disponível da Companhia ocorreu, basicamente, devido ao aumento de Capital realizado em 2019.

**Contas a receber de clientes:**

- (a) O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor total de R\$ 762,1 milhões contra R\$ 155,5 milhões, em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$ 606,6 milhões. A principal variação do saldo está relacionada ao início da operação, em fevereiro de 2019, do Fundo de Investimento em Direitos Creditórios - Fênix FIDC do Varejo II. Em 31 de dezembro de 2019, o fundo fechou com saldo de contas a receber no valor de R\$ 448,9 milhões.

**Estoques:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 951,4 milhões, contra R\$ 879,6 milhões, em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$ 71,8 milhões ou, 8,2%. A variação está em linha com o modelo de negócio híbrido de plataforma digital (combinação de 1P, 3P e Serviços Digitais), onde o Marketplace não requer a composição de estoque próprio.

**Ativo Não Circulante****Investimentos:**

O saldo de R\$ 65,6 milhões dessa rubrica representa a participação da Companhia (43,08%) na "AME" Digital Brasil Ltda., constituída em julho de 2019 e desenvolvida em conjunto com a controladora Lojas Americanas S.A. A Ame, Fintech e Plataforma Mobile de Negócios da Americanas e B2W.

**Imobilizado:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 407,9 milhões, contra R\$ 435,5 milhões, em 31 de dezembro de 2018, representando uma redução de R\$ 27,6 milhões, ou 6,3%. A movimentação do exercício refere-se basicamente às aquisições de imobilizado, no valor de R\$ 31,9 milhões e depreciação no valor de R\$ 59,4 milhões.

**Intangível:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 2.990,9 milhões, contra R\$ 2.966,3 milhões, em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$ 24,6 milhões ou 0,8%. Os investimentos totalizaram R\$ 411,1 milhões e foram realizados, em grande parte, no desenvolvimento e aprimoramento de softwares, sistemas e da plataforma mobile. A amortização do exercício totalizou R\$ 384,9 milhões.

**Ativo de direito de uso:**

A partir de 1º de janeiro de 2019, devido as novas práticas contábeis implementadas pelo CPC 06 (R2) /IFRS 16, a Companhia passou a apresentar, no grupo de Ativo Não Circulante, a rubrica "Ativo de direito de uso" (maiores detalhes no item 10.4). O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 252,2 milhões. A depreciação do exercício totalizou R\$ 77,3 milhões.

	<b>Consolidado</b>				
	<b>2019</b>	<b>AV%</b>	<b>2018</b>	<b>AV%</b>	<b>A.H. 2019 x 2018 %</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Fornecedores	2.758.582	17,2	2.005.607	15,4	37,5
Empréstimos e financiamentos	1.320.955	8,2	723.091	5,6	82,7
Debêntures	214	0,0	246	0,0	(13,0)
Passivo de arrendamento	79.648	0,5	-	-	-
Outros circulantes	668.144	4,2	476.504	3,7	56,9
	<b>4.827.543</b>	<b>30,1</b>	<b>3.205.448</b>	<b>24,6</b>	<b>50,6</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					

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

Empréstimos e financiamentos	4.912.171	30,6	5.920.928	45,5	(17,0)
Debêntures	200.000	1,2	200.000	1,5	-
Passivo de arrendamento	209.747	1,3	-	-	-
Outros não circulantes	172.677	1,1	163.726	1,3	133,6
	<b>5.494.595</b>	<b>34,2</b>	<b>6.284.654</b>	<b>48,2</b>	<b>(12,6)</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
Capital social	8.289.558	51,6	5.742.330	44,1	44,4
Reservas de capital	38.513	0,2	46.773	0,4	(17,7)
Prejuízos acumulados	(2.593.639)	(16,2)	(2.251.988)	(17,3)	15,2
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>5.734.432</b>	<b>35,7</b>	<b>3.537.115</b>	<b>27,2</b>	<b>62,1</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>16.056.570</b>	<b>100,0</b>	<b>13.027.217</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

**Passivo Circulante e Não Circulante****Fornecedores:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 2.758,6 milhões, contra R\$ 2.005,6 milhões, em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$ 753,0 milhões ou 37,5%. A variação está em linha com a estratégia da Companhia de gestão de capital de giro junto aos fornecedores.

**Empréstimos e financiamentos (Curto e Longo Prazo):**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 6.233,1 milhões, contra R\$ 6.644,0 milhões, em 31 de dezembro de 2018, representando uma redução de R\$ 410,8 milhões, ou 6,2%. A variação é explicada pela liquidação de principal de R\$ 2.679,9 milhões e pagamento de juros de R\$ 489,4 milhões. Em contrapartida, houve captação de novos empréstimos de R\$ 1.766,3 milhões, início da operação do Fênix FIDIC II com saldo de R\$ 448,9 milhões e incremento de juros de R\$ 543,2 milhões.

**Debêntures (Curto e Longo Prazo):**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019 o valor de R\$ 200,2 milhões, contra R\$ 200,2 milhões em 31 de dezembro de 2018. Neste exercício não houve variação relevante.

**Passivo de arrendamento:**

A partir de 1º de janeiro de 2019, devido as novas práticas contábeis implementadas pelo CPC 06 (R2) /IFRS 16, a Companhia passou a apresentar, no grupo de Passivo Circulante e Não Circulante, a rubrica "Passivo de arrendamento" (maiores detalhes no item 10.4). O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 289,4 milhões.

**Patrimônio Líquido****Capital social:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 8.289,6 milhões, contra R\$ 5.742,3 milhões em 31 de dezembro de 2018, devido ao aumento de Capital na Companhia no montante de 2.547,2 milhões.

**Reservas de capital:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2019, o valor de R\$ 38,5 milhões contra R\$ 46,8 milhões de 31 de dezembro de 2018 com variação de R\$ 8,3 milhões ou 17,7% referente a apropriação do plano de ações da Companhia no valor de 23 milhões e aumento de capital via capitalização de reservas no valor de R\$ 31,2 milhões.

**DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 e 2018****Consolidado**

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

<b>Caixa líquido gerado (aplicado)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>A.H. 2019 x 2018 %</b>
Nas atividades operacionais	157.938	402.999	(60,8)
Nas atividades de investimentos	(1.723.688)	699.321	(346,5)
Nas atividades de financiamento	1.981.609	548.128	261,5
<b>Aumento (redução) de caixa e equivalente de caixa</b>	<b>415.859</b>	<b>1.650.448</b>	<b>(74,8)</b>

**Atividades Operacionais**

A Companhia apresentou em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018, um fluxo de caixa proveniente das atividades operacionais de R\$ 157,9 milhões e R\$ 403,0 milhões, respectivamente, representando uma variação negativa de R\$ 245,0 milhões. Essa variação é explicada principalmente pelo aumento da linha de contas a receber, considerando que a Companhia optou por descontar menos recebíveis em 2019, em comparação a 2018, uma vez que contava com posição de caixa superior, reforçada pelo aumento de capital realizado em 2019. A variação também é explicada pela recomposição do nível de estoque, tendo em vista a estratégia de retomada do crescimento da operação de vendas diretas (1P).

**Atividades de Investimento**

A Companhia apresentou, em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018, um fluxo de caixa proveniente das atividades de investimento de R\$ -1.723,7 milhões e R\$ 699,3 milhões, respectivamente, representando uma redução de R\$ 2.423,1 milhões. Essa variação é explicada basicamente pelo aumento das aplicações financeiras.

**Atividades de Financiamento**

A Companhia apresentou, em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018, um fluxo de caixa proveniente das atividades de financiamento de R\$ 1.981,6 milhões e R\$ 548,1 milhões, respectivamente, representando um aumento de R\$ 1.433,4 milhões. Essa variação é explicada basicamente pelos R\$ 2.516,0 milhões captados via aumento de capital, e pelo pagamento do principal de empréstimos, no valor de R\$ 818,4 milhões.

**2018 x 2017****CONSOLIDADO**

	<b>2018</b>	<b>A.V.%</b>	<b>2017 (reapresentado)<sup>1</sup></b>	<b>A.V.%</b>	<b>Var. % 2018 x 2017</b>
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>6.488.473</b>	<b>100,0</b>	<b>6.285.862</b>	<b>100,0</b>	<b>3,2</b>
Custo das mercadorias e serviços vendidos	(4.813.573)	(74,2)	(4.956.822)	(78,9)	(2,9)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>1.674.900</b>	<b>25,8</b>	<b>1.329.040</b>	<b>21,1</b>	<b>26,0</b>
Despesas com vendas	(1.095.587)	(16,9)	(841.311)	(13,4)	30,2
Despesas gerais e administrativas	(557.144)	(8,6)	(436.995)	(7,0)	27,5
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	(45.007)	(0,7)	(39.738)	(0,6)	13,3
Resultado financeiro	(566.334)	(8,7)	(631.686)	(10,0)	(10,3)



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

Imposto de renda e contribuição social	191.258	2,9	208.940	3,3	(8,5)
<b>Prejuízo líquido do exercício</b>	<b>(397.914)</b>	<b>(6,1)</b>	<b>(411.750)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(3,4)</b>

<sup>1</sup>Demonstração de resultados do ano de 2017 reapresentada para refletir as novas práticas contábeis implementadas pelo CPC 47/IFRS 15 e CPC 48/IFRS 9, cujos impactos estão demonstrados no item 10.4.

**Resultados referentes ao Exercício Findo em 31 de dezembro de 2018 comparados com 2017**

	<b>2018</b>	<b>2017 (reapresentado)</b>	<b>A.H.%</b>
Receita operacional líquida	6.488.473	6.285.862	3,2%

A receita líquida do exercício findo em 31 de dezembro de 2018 e 2017 foi de R\$ 6.488,5 milhões e R\$ 6.285,9 milhões, respectivamente representando um aumento de 3,2% em 2018 comparativamente ao exercício anterior. A Companhia seguiu acelerando o modelo híbrido de plataforma digital (1P + 3P + Serviços), com crescimento contínuo das vendas do *Marketplace*, em que atua como intermediária e recebe uma comissão sobre as vendas realizadas por terceiros. O modelo de comissionamento gera receitas menores do que as vendas diretas, porém com margens bem superiores. Dessa forma, a Companhia analisa a evolução de suas vendas pelo GMV, que considera as vendas de mercadorias próprias e de terceiros.

	<b>2018</b>	<b>2017 (reapresentado)</b>	<b>A.H.%</b>
Custo das mercadorias e serviços vendidos	(4.813.573)	(4.956.822)	-2,9%

O total de Custos das mercadorias e serviços vendidos atingiu, no exercício findo em 31 de dezembro de 2018, o valor de R\$ 4.813,6 milhões, representando uma queda de R\$ 143 milhões, ou 2,9% negativos em relação ao total de R\$ 4.956,8 milhões, obtido no exercício findo em 31 de dezembro de 2017.

	<b>2018</b>	<b>2017 (reapresentado)</b>	<b>A.H.%</b>
Lucro bruto	1.674.900	1.329.040	26,0%

O Lucro Bruto atingiu R\$ 1.674,9 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, sendo 26,0% superior ao apurado no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017, de R\$ 1.329,0 milhões. O Lucro Bruto de 2017 representa uma margem de 21,1% da Receita Líquida, comparado à margem de 25,8% do Lucro Bruto de 2018 em relação à Receita Líquida obtida em 2018.

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>A.H.%</b>
Despesas com vendas	(1.095.587)	(841.311)	30,2%

Em 31 de dezembro de 2018, o saldo dessa rubrica atingiu o valor de R\$ 1.095,6 milhões, representando um aumento de R\$ 254 milhões, ou 30,2%, quando comparado ao saldo de R\$ 841,3 milhões, no exercício findo em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento está relacionado, principalmente, com as despesas de marketing. Com o crescimento exponencial do número de itens ofertados, surgiu o desafio de dar visibilidade aos clientes do sortimento disponível em nossos sites, consolidando a percepção de que em nossas marcas eles podem comprar de tudo (one-stop-shop).

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>A.H.%</b>
Despesas gerais e administrativas	(557.144)	(436.995)	27,5%

Em 31 de dezembro de 2018, o saldo dessa rubrica atingiu o valor de R\$ 557,1 milhões, representando um aumento de R\$ 120 milhões, ou 27,5%, em relação aos R\$ 437,0 milhões obtidos no exercício findo em 31 de dezembro de 2017. Essa variação é representada pelo aumento da linha de depreciação e amortização da Companhia, no valor de R\$ 100 milhões em comparação com o mesmo exercício do ano anterior.

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

	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>A.H.%</u>
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	(45.007)	(39.738)	13,3%

Em 31 de dezembro de 2018, o saldo dessa rubrica atingiu o valor de R\$ 45,0 milhões, representando um aumento de R\$ 5,3 milhões, ou 13,3%, em relação aos R\$ 39,7 milhões obtidos no exercício findo em 31 de dezembro de 2017. Em 2018 não há ganhos não recorrentes relevantes e as demais despesas registradas nesta linha não apresentaram variações relevantes.

	<u>2018</u>	<u>2017 (reapresentado)</u>	<u>A.H.%</u>
Resultado financeiro	(566.334)	(631.686)	-10,3%

O total dessa rubrica passou de uma despesa líquida de R\$ 631,7 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2017 para uma despesa líquida de R\$ 566,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2018, apresentando uma variação de 10,3% negativos ou R\$ 65,4 milhões. A redução em despesas financeiras está ligada principalmente à redução da taxa básica de juros (Selic).

	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>A.H.%</u>
Imposto de renda e contribuição social	191.258	208.940	-8,5%

Em 31 de dezembro de 2018, o valor de Imposto de Renda e Contribuição Social da Companhia foi positivo em R\$ 191,3 milhões, contra R\$ 208,9 milhões positivos em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$ 17,6 milhões ou 8,5% negativos. Os valores dos impostos são diretamente proporcionais ao prejuízo líquido e as diferenças temporárias.

	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>A.H.%</u>
Prejuízo líquido do exercício	(397.914)	(411.750)	-3,4%

Em decorrência dos fatores acima mencionados, o prejuízo líquido do exercício findo em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$ 397,9 milhões, comparado ao prejuízo líquido R\$ 411,7 milhões registrados no mesmo exercício de 2017, o que equivale a uma redução no prejuízo de 3,4%.

**Balanco Patrimonial referente ao Exercício Findo em 31 de dezembro de 2018 comparado com 2017**

<b>Consolidado</b>					
	<u>2018</u>	<u>AV%</u>	<u>2017</u>	<u>AV%</u>	<u>A.H. 2018 x 2017 %</u>
<b>ATIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	3.119.948	23,9	1.469.500	11,6	112,3
Títulos, valores mobiliários e outros ativos financeiros	1.920.738	14,7	2.987.229	23,7	(35,7)
Contas a receber de clientes	155.489	1,2	414.750	3,3	(62,5)
Estoques	879.569	6,7	1.207.347	9,6	(27,1)
Outros circulantes	956.328	7,3	880.699	7,0	8,6
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>7.032.072</b>	<b>54,0</b>	<b>6.959.525</b>	<b>55,1</b>	<b>1,0</b>
<b>NÃO CIRCULANTE:</b>					
Outros não circulantes	2.597.367	19,9	2.206.597	17,5	17,7
	<b>2.597.367</b>	<b>19,9</b>	<b>2.206.597</b>	<b>17,5</b>	<b>17,7</b>
Imobilizado	435.499	3,3	469.844	3,7	(7,3)

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

Intangível	2.966.256	22,8	2.987.161	23,7	(0,7)
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>5.999.122</b>	<b>46,0</b>	<b>5.663.602</b>	<b>44,9</b>	<b>5,9</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>13.031.194</b>	<b>100,0</b>	<b>12.623.127</b>	<b>100,0</b>	<b>3,2</b>

**Ativo Circulante**Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e valores mobiliários:

O saldo de caixa e equivalente de caixa mais títulos e valores mobiliários atingiu em 31 de dezembro de 2018, o valor total de R\$ 5.040,7 milhões, contra R\$ 4.456,7 milhões, em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$ 584,0 milhões ou 112,3%. A variação do disponível da Companhia ocorreu, basicamente, pela redução do consumo de caixa.

Contas a receber de clientes:

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018, o valor total de R\$ 155,5 milhões contra R\$ 414,7 milhões, em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$ 259,2 milhões ou 62,5%. A variação do saldo está relacionada ao encerramento do FIDC Fênix I em 2018. Em 31 de dezembro de 2017, o fundo possuía saldo de contas a receber no valor de R\$ 216,3 milhões.

Estoques:

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018, o valor de R\$ 879,6 milhões, contra R\$ 1.207,3 milhões, em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$ 327,8 milhões ou, 21,7%. A variação dessa rubrica está em linha com a estratégia da Companhia de operar com o modelo híbrido de vendas, combinando E-commerce (1P) e Marketplace (3P).

**Ativo Não Circulante**Imobilizado:

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018, o valor de R\$ 435,5 milhões, contra R\$ 469,8 milhões, em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$ 34,3 milhões, ou 7,3%. A movimentação do exercício refere-se às aquisições de imobilizado no valor de R\$ 26 milhões e a depreciação no valor de R\$ 60 milhões.

Intangível:

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018, o valor de R\$ 2.966,3 milhões, contra R\$ 2.987,1 milhões, em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$ 20,8 milhões ou 0,7%. Os investimentos no intangível totalizaram R\$ 354,0 milhões e foram realizados, em grande parte, no desenvolvimento de websites e sistemas. A amortização do exercício totalizou R\$ 374 milhões.

					Consolidado
	2018	AV%	2017	AV%	A.H. 2018 x 2017 %
<b>PASSIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Fornecedores	2.005.607	15,4	1.766.581	14,0	13,5
Empréstimo e financiamentos	727.068	5,6	1.563.693	12,4	(53,5)
Debêntures	246	0,0	265	0,0	(7,2)
Outros circulantes	476.504	3,7	366.867	2,9	29,9
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>3.209.425</b>	<b>24,6</b>	<b>3.697.406</b>	<b>29,3</b>	<b>(13,2)</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Empréstimos e financiamentos	5.920.928	45,4	4.478.071	35,5	32,2
Debêntures	200.000	1,5	200.000	1,6	-
Outros não circulantes	163.726	1,3	341.937	2,7	(52,1)
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>6.284.654</b>	<b>48,2</b>	<b>5.020.008</b>	<b>39,8</b>	<b>25,2</b>

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

Capital social	5.742.330	44,1	5.709.151	45,2	0,6
Reservas de capital	46.773	0,4	52.314	0,4	(10,6)
Prejuízos acumulados	(2.251.988)	(17,3)	(1.855.502)	(14,7)	21,4
	<b>3.537.115</b>	<b>27,1</b>	<b>3.905.963</b>	<b>30,9</b>	<b>(9,4)</b>
Participação de Acionistas Não Controladores	-	-	(250)	0,0	(100,0)
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>3.537.115</b>	<b>27,1</b>	<b>3.905.713</b>	<b>30,9</b>	<b>(9,4)</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>13.031.194</b>	<b>100,0</b>	<b>12.623.127</b>	<b>100,0</b>	<b>3,2</b>

**Passivo Circulante e Não Circulante****Fornecedores:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018, o valor de R\$ 2.005,6 milhões, contra R\$ 1.766,6 milhões, em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$ 239,0 milhões ou 13,5%. A variação está em linha com a estratégia da Companhia de gestão de capital de giro junto aos fornecedores.

**Empréstimos e financiamentos (Curto e Longo Prazo):**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018, o valor de R\$ 6.648,0 milhões, contra R\$ 6.041,8 milhões, em 31 de dezembro de 2017, representando uma variação positiva de R\$ 606,2 milhões, ou 10,0%. O aumento foi impulsionado, principalmente pela captação de novos empréstimos de 2.398,8 milhões e incremento de juros de R\$ 514,7 milhões. Em contrapartida, houve liquidação de principal de 1.856,7 milhões e pagamento de juros de R\$ 450,6 milhões.

**Debêntures (Curto e Longo Prazo):**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018 o valor de R\$ 200,2 milhões, contra R\$ 200,3 milhões em 31 de dezembro de 2017. Neste exercício não houve variação relevante.

**Patrimônio Líquido****Capital social:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018, o valor de R\$ 5.742,3 milhões, contra R\$ 5.709,1 milhões em 31 de dezembro de 2017, devido ao aumento de Capital na Companhia no montante de 33,2 milhões.

**Reservas de capital:**

O saldo dessa rubrica atingiu, em 31 de dezembro de 2018, o valor de R\$ 46,8 milhões contra R\$ 52,3 milhões de 31 de dezembro de 2017 com variação de R\$ 5,5 milhões ou 10,6% referente à apropriação do plano de ações da Companhia.

**Participação de acionistas não controladores:**

Neste exercício não houve variação relevante.

***DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 e 2017***

			<b>Consolidado</b>
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>A.H. 2018 x 2017 %</b>
<b>Caixa líquido gerado (aplicado)</b>			
Nas atividades operacionais	431.164	(442.410)	(197,5)
Nas atividades de investimentos	671.156	(1.666.693)	(140,3)
Nas atividades de financiamento	548.128	3.354.355	(83,7)
<b>Aumento (redução) de caixa e equivalente de caixa</b>	<b>1.650.448</b>	<b>1.245.252</b>	<b>32,5</b>

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

### **Atividades Operacionais**

Comparando 31 de dezembro de 2017 com 31 de dezembro de 2018 o fluxo de caixa das atividades operacionais passou de R\$ 442,4 milhões negativos para R\$ 431,2 milhões positivos, uma variação no caixa de R\$ 873,6 milhões. A variação é explicada principalmente pela evolução no modelo de negócios da Companhia, e sua estratégia de gestão de capital de giro junto aos fornecedores.

### **Atividades de Investimento**

Comparando 31 de dezembro de 2017 com 31 de dezembro de 2018 o fluxo de caixa das atividades de investimento passou de R\$ 1.666,7 milhões negativos para R\$ 671,2 milhões positivos. A variação é explicada basicamente pelo aumento das aplicações financeiras classificadas como caixa e equivalentes de caixa devido ao seu nível de liquidez.

### **Atividades de Financiamento**

Comparando 31 de dezembro de 2017 com 31 de dezembro de 2018, o caixa gerado passou de R\$ 3.354,4 milhões positivos para R\$ 548,1 milhões positivos, uma redução na geração de caixa de R\$ 2.806,3 milhões. A variação foi impulsionada pela redução de captação de empréstimos da Companhia em R\$ 282,5 milhões, pelo aumento na liquidação de empréstimos em R\$ 1.323,1 milhões e pela redução de aumento de capital de R\$ 1.200,7 milhões.

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

### 10.2 - Resultado operacional e financeiro

#### **a) resultados das operações da Companhia, em especial:**

##### **(i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita; e**

##### **(ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais.**

#### Descrição de quaisquer componentes importantes da receita

A B2W é uma Companhia Digital, líder na América Latina, cuja história se confunde com a própria história do e-commerce no Brasil. A companhia atua nas seguintes frentes: e-commerce (1P) e Marketplace (3P) por meio das marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime; serviços de crédito ao consumidor, por meio da Submarino Finance e da Digital Finance; pagamentos, crédito e serviços financeiros através da Ame; plataforma de tecnologia; e soluções de logística, distribuição e atendimento ao cliente.

Com o propósito de CONECTAR PESSOAS, NEGÓCIOS, PRODUTOS E SERVIÇOS em uma mesma plataforma digital, a B2W investe constantemente para estar cada vez mais próxima dos clientes, oferecendo a melhor experiência de compra, atraindo os melhores talentos e criando barreiras aos novos entrantes.

A Administração acredita que a melhor representação do tamanho da Companhia é o *Gross Merchandise Volume* ("GMV"), que captura o efeito importante do Marketplace da Companhia, que continua em rápido desenvolvimento. O GMV pode ser definido como vendas de mercadorias próprias, vendas realizadas no Marketplace e outras receitas (excluindo a comissão das vendas do Marketplace), após devoluções e incluindo impostos.

Em 2019, o GMV seguiu em acelerado ritmo de crescimento, impulsionado, principalmente, pela continuidade da evolução do Marketplace que, após crescer 49,7% no ano, atingiu uma participação de 61,7% no GMV total. Além do 3P, a recuperação do 1P após o primeiro trimestre, como consequência de um processo de curadoria e ajuste do sortimento ofertado, também foi importante para o atingimento da meta de crescimento do ano. Assim, o GMV da companhia alcançou a marca de R\$ 18.777,5 milhões, que é 25,1% superior aos R\$ 15.005,4 milhões apresentados em 2018 (representando um crescimento significativamente maior do que os 16,3% do mercado – fonte: Ebit Nielsen) que, por sua vez, já eram 26,8% maiores que os R\$ 11.838,4 milhões de GMV de 2017 (o que também indicava um crescimento consideravelmente superior ao de 11,5% do mercado no período– fonte: Ebit Nielsen).

Conforme já mencionado, o ano de 2019 representou a conclusão bem-sucedida do último plano estratégico da companhia, que tinha o objetivo de consolidar o modelo híbrido de plataforma digital, com o Marketplace ganhando cada vez mais participação no GMV total. Por ser um negócio *asset light*, que não traz a necessidade de composição de estoque próprio, o 3P, ao ganhar mais relevância, permite a evolução da rentabilidade e das condições de capital de giro. Essa evolução é refletida no aumento das margens bruta e EBITDA.

Em 2019, o lucro bruto foi de R\$ 2.142,9 milhões, crescimento de 11,1% vs os R\$ 1.928,9 milhões de 2018, com uma expansão de margem de 2,5 p.p. (32,2% vs 29,7% em 2018). Em 2017, o lucro bruto havia sido de R\$ 1.532,4 milhões, com uma margem de 24,4%. Já o EBITDA ajustado, após ter saído de R\$ 383,2 milhões, em 2017 (margem de 6,1%), para R\$ 517,1 milhões, em 2018 (margem de 8,0%), teve nova expansão em 2019, atingindo o valor de R\$ 600,1 milhões, que se traduziu em uma margem de 9,0% (a maior dentre os seus *peers* no Brasil).

A evolução desse modelo de negócio também viabilizou uma grande melhora da geração de caixa (medida como variação da dívida líquida), como consequência da dinâmica de crescimento das margens e, principalmente, das condições mais favoráveis de capital de giro trazidas pelo Marketplace. Assim, saímos de um consumo de caixa de R\$ 955 milhões em 2017, para um consumo de R\$ 239 milhões em 2018, e conseguimos gerar R\$ 190 milhões de caixa em 2019. Isso representou uma evolução de R\$ 1,1 bilhões no período.

Essa dinâmica também pode ser vista na posição de caixa/dívida líquida da companhia, que era de dívida líquida de R\$ 1.466,2 milhões em 31 de dezembro de 2017, dívida líquida de R\$ 1.705,2 milhões em 31 de dezembro de 2018, e passou a ser de caixa líquido de R\$ 984,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 (considerando os R\$ 2,5 bilhões provenientes do aumento de capital anunciado em agosto). Além disso, ao final de 2019, as disponibilidades de caixa totalizaram R\$ 7.418,1 milhões, cobrindo 5,6 vezes o endividamento de curto prazo da Companhia (de R\$ 1.321,2 milhões).

#### Fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais em 2019

O ano de 2019 foi marcado por uma gradual melhora do ambiente econômico, com a recuperação do PIB, controle da inflação e redução da taxa básica de juros (Selic), que atingiu a mínima histórica de 4,5% a.a. em dezembro. Além disso, a inflação medida pelo IPCA encerrou o ano em 4,31%, 0,56 p.p. acima do registrado em 2018, mas permanecendo dentro da meta. O comércio eletrônico, segundo dados do e-



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

Bit/Nielsen, apresentou um crescimento de 16,3% em relação a 2018. O crescimento do mercado é impulsionado pela constante expansão da base de usuários de internet e pelo crescimento do número de e-consumidores.

A B2W Digital reitera sua confiança e suas perspectivas positivas para o futuro, tanto em relação ao desenvolvimento do país como nas oportunidades de crescimento da internet, aumentando a penetração do e-commerce sobre o varejo total e de outras oportunidades de negócios.

Fontes: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Banco Central do Brasil e e-Bit/Nielsen.

A tabela abaixo indica a evolução dos índices macroeconômicos de maior relevância para as atividades da Companhia nos exercícios fiscais de 2019, 2018 e 2017:

	Exercícios fiscais findos em 31/12		
	2019	2018	2017
Crescimento do PIB (%) <sup>(1)</sup>	1,1	1,3	1,3
Inflação (IGP-M) (%) <sup>(2)</sup>	7,3	7,5	-0,5
Inflação (IPCA) (%) <sup>(3)</sup>	4,3	3,8	3,0
CDI (%) <sup>(4)</sup>	4,4	6,4	6,9
TJLP (%) <sup>(5)</sup>	5,6	7,0	7,0
TLP (%) <sup>(6)</sup>	6,0	6,8	-
Taxa SELIC (%) <sup>(7)</sup>	4,5	6,5	7
Taxa de câmbio R\$ por US\$1,00 <sup>(8)</sup>	4,0	3,9	3,3
Valorização (desvalorização) do real perante o Dólar	(3,5)	(14,7)	(1,7)

(1) Fonte: IBGE.

(2) Índice Geral de Preços ao Mercado, conforme divulgado pela FGV.

(3) Índice de Preços ao Consumidor Amplo, conforme divulgado pelo IBGE.

(4) Taxa média dos certificados de depósito interbancário no Brasil.

(5) Taxa de Juros de Longo Prazo ("TJLP") exigida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social ("BNDES") em seus financiamentos nessa modalidade. Taxa vigente para contratos de financiamentos firmados até 31 de dezembro de 2017.

(6) Taxa de Longo Prazo ("TLP") exigida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social ("BNDES") em seus financiamentos nessa modalidade. Taxa vigente para contratos de financiamento firmados a partir de 1º de janeiro de 2018.

(7) Taxa básica de juros, conforme estabelecida e divulgada pelo Banco Central do Brasil.

(8) Taxa de câmbio (venda) no último dia de cada exercício, conforme divulgada pelo Banco Central do Brasil.

***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, bem como pela introdução de novos produtos e serviços em seu portfólio. A Companhia repassa as variações nos custos (positivas ou negativas) para seus clientes, podendo este repasse afetar seu volume de vendas. Além disso, mudanças tributárias e na legislação poderão afetar as métricas de receita e custos da Companhia. Variações cambiais afetam diretamente os preços dos produtos importados.

**2019**

A Receita Líquida consolidada do exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e 2018 foi de R\$ 6.767,9 milhões e R\$ 6.488,5 milhões, respectivamente representando um aumento de 4,3% em 2019 comparativamente ao exercício anterior. A Companhia manteve o modelo híbrido de plataforma digital (1P + 3P + Serviços), com crescimento contínuo das vendas do *Marketplace*.

**2018**

A Receita Líquida consolidada do exercício findo em 31 de dezembro de 2018 e 2017 foi de R\$ 6.488,4 milhões e R\$ 6.285,8 milhões, respectivamente representando um aumento de 3,2% em 2018 comparativamente ao exercício anterior. A Companhia manteve o modelo híbrido de plataforma digital (1P + 3P + Serviços), com crescimento contínuo das vendas do *Marketplace*.

**2017**

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

A Receita Líquida consolidada da atingiu, no exercício findo em 31 de dezembro de 2017, o valor de R\$ 7.120,8<sup>1</sup> milhões, comparado com os R\$ 8.601,3 milhões de 2016. A redução da receita líquida, que representa majoritariamente as vendas do 1P, está relacionada a transição do Plano Estratégico de transformação do modelo de negócios (2017-2019), com a migração de itens/linhas de produtos do 1P para o 3P

### ***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 da Companhia, quando relevante***

Um aumento significativo da inflação poderá afetar os custos e despesas operacionais da Companhia. Substancialmente, todos os gastos em caixa (ou seja, outros além da depreciação e amortização) e despesas operacionais da Companhia são realizados em Reais e tendem a aumentar de acordo com a inflação porque os fornecedores de mercadorias e prestadores de serviços tendem a elevar os preços para repassar aumentos de custos decorrentes da inflação.

No que se refere à variação cambial, a Companhia continua reafirmando seu compromisso com a política conservadora de aplicação do caixa, manifestada pela utilização de instrumentos de hedge em moedas estrangeiras para fazer frente a eventuais flutuações do câmbio, seja em relação ao passivo financeiro, seja para sua posição de caixa total. Estes instrumentos anulam o risco cambial, transformando o custo da dívida para moeda e taxa de juros locais (em percentual do CDI).

No que se refere a taxas de juros, a alta das taxas de juros poderá impactar o custo de captação de empréstimos pela Companhia como também o custo do endividamento, vindo a causar aumento de suas despesas financeiras. Este aumento, por sua vez, poderá afetar adversamente a capacidade de pagamento de obrigações assumidas pela Companhia, na medida em que reduzirá sua disponibilidade de caixa.

Descasamentos entre índices contratados em ativos versus passivos e/ou altas volatilidades nas taxas de juros, ocasionam perdas financeiras para a Companhia.

Dito isso, a B2W Digital reitera sua confiança e suas perspectivas positivas para o futuro, tanto em relação ao desenvolvimento do país quanto nas oportunidades de crescimento da internet e do *e-commerce*. A Companhia mantém seu foco em acelerar as suas frentes de negócios, sempre buscando oferecer a melhor experiência de compra, e a maior conveniência para o cliente, permitindo que ele encontre “Tudo. A toda hora. Em qualquer lugar”.

---

<sup>1</sup> Em função dos efeitos promovidos pelo CPC 47 / IFRS 15 (ver maiores detalhes no item 10.4), os saldos das demonstrações de resultado, referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2017, foram reapresentados. Dessa forma, a Receita Líquida em 2017 ficou em R\$ 6.285,8 milhões.



## 10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs

**10.3 Efeitos relevantes que os eventos a seguir tenham causado ou se espera que venham a causar nas demonstrações financeiras da Companhia e em seus resultados:**

***a) introdução ou alienação de segmento operacional***

Não houve introdução ou alienação de segmentos operacionais.

***b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária***

**Aumento de capital**

Conforme Atas de Reunião da Administração, durante o exercício de 2019 foram subscritas 1.845.893 ações ordinárias por força do exercício das opções de compra concedidas nos termos do Plano aprovado pela Assembleia Geral de 31 de agosto de 2011, aumentando o capital subscrito da Companhia em R\$ 47.227,8 milhões.

Conforme Ata de Reunião da Administração realizada, pela B2W, em 19 de agosto de 2019, foi aprovado um aumento do capital social no valor de R\$ 2.500.0 bilhões, mediante a emissão privada de 64.102.565 ações ordinárias nominativas ao preço de R\$ 39,00 por ação. O aumento de capital foi homologado em reunião do Conselho de Administração, realizada em 23 de outubro de 2019.

**Constituição da empresa Ame Digital**

Em 30 de julho de 2019 a Companhia celebrou juntamente a sua Controladora Lojas Americanas S/A, a aprovação da participação das Companhias na estrutura societária que foi constituída para a Ame, plataforma mobile de negócios (aplicativo de produtos financeiros e serviços diversos) desenvolvida em conjunto pelas Lojas Americanas e pela B2W. A participação na nova estrutura societária da Ame se deu na proporção de 56,92% do capital total e votante para Lojas Americanas e 43,08% para B2W, percentuais esses fixados com base em avaliação dos ativos intangíveis e dos ativos fixos relacionados ao Projeto Ame preparada por empresa independente, por meio da abordagem de custo, metodologia selecionada dentre aquelas amplamente utilizadas para tanto. As Companhias entendem que esta estrutura societária possibilitará a aceleração do desenvolvimento da Ame, maximizando suas frentes de negócios.

Em 2019 a Companhia lançou a Ame Flash, com o objetivo de acelerar as iniciativas de O2O (*Online to Offline*). A Ame Flash conecta entregadores independentes (moto, bicicleta e outros modais), possibilitando a entrega de produtos aos clientes em até 2 horas, das 1.700 lojas físicas da Lojas Americanas e das lojas físicas dos Sellers do B2W Marketplace. O app já conta com 800 entregadores cadastrados e já atende 300 lojas físicas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Em dez/19, a Ame concluiu a aquisição das *startups* Pedala e Courri, especializadas em entregas rápidas e sustentáveis por bicicletas e patinetes. As aquisições têm por objetivo acelerar a operação da Ame Flash, fazendo entregas nos grandes centros urbanos com diferentes modais.

**Aquisição da empresa SuperNow Portal e Serviços de Internet Ltda.**

A B2W adquiriu em 13 de janeiro de 2020 a totalidade das ações do capital social do SuperNow Portal e Serviços de Internet Ltda. ("Supermercado Now"), uma plataforma inovadora de e-commerce focada na categoria de Supermercado online no Brasil. O valor da transação não constituiu investimento relevante para a Companhia.

A aquisição está em linha com a estratégia da B2W de melhor atender o cliente, oferecendo: Tudo. A toda Hora. Em qualquer lugar. O modelo de negócios, de comprovado sucesso em outros países, possui grande oportunidade de crescimento no Brasil e permitirá à B2W expandir sua presença na categoria de Supermercado, abrindo uma nova frente de crescimento e oferecendo um sortimento ainda mais completo.

***c) eventos ou operações não usuais***

**Trânsito em julgado – Exclusão do ICMS na base cálculo do PIS e da Cofins**

No 4º Trimestre de 2019, a Companhia e sua controladora Lojas Americanas S.A. obtiveram êxito em ação judicial que questionavam a constitucionalidade da inclusão do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) na base de cálculo do PIS e da COFINS. Com os trânsitos em julgado, a Companhia teve reconhecido o direito de reaver o valor dos impostos apurados no período objeto dos pleitos, devidamente corrigidos.

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs**

Tendo em vista o posicionamento atual das autoridades fiscais sobre o critério para a mensuração dos créditos fiscais, que será objeto de confirmação pelo Supremo Tribunal Federal através do julgamento dos Embargos de Declaração interpostos pela União Federal no Recurso Extraordinário nº 574.706, a Companhia, amparada em opinião de seus assessores jurídicos, optou por registrar os créditos fiscais com base no critério atualmente reconhecido pelas autoridades fiscais (Solução COSIT nº 13/18 e a IN nº 1911/19), ou seja, os créditos fiscais foram mensurados com base no valor do ICMS efetivamente pago. O longo período que envolve o direito ao crédito, compreendendo datas que antecedem a obrigatoriedade da nota fiscal eletrônica e a escrituração fiscal digital (SPED), gera maior complexidade na apuração dos valores. Assim, o montante registrado de R\$ 152 milhões, consiste na melhor estimativa da administração, determinada com base no levantamento das informações disponíveis e, portanto poderá sofrer alterações. Ressalta-se que o referido crédito, para ser aproveitado mediante compensação, deverá ser objeto de validação via procedimento administrativo perante a Superintendência da Receita Federal do Brasil. A segregação entre circulante e não circulante leva em consideração a expectativa do aproveitamento desses créditos na quitação dos impostos administrados pela SRF.

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

### 10.4 Os diretores devem comentar

#### a) *mudanças significativas nas práticas contábeis*

#### 2019

##### **O CPC 06 (R2) / IFRS 16 – Operações de Arrendamento**

O Grupo possui contratos classificados como de arrendamento para as suas unidades comerciais, de logística e administrativa. Sobre essas operações, O CPC 06 (R2) / IFRS 16 – Operações de Arrendamento introduziu um modelo único de contabilização de arrendamentos no balanço patrimonial de arrendatários, com efeitos a partir de 01.01.2019. A contabilidade do arrendador permanece semelhante às políticas contábeis anteriores.

Como resultado, o Grupo, como arrendatário e para os contratos de arrendamento de longo prazo, 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. O aluguel correspondente aos contratos de curto prazo continua sendo reconhecido, por competência, como despesa de ocupação.

A mensuração do custo do ativo de direito de uso de imóveis corresponde ao valor líquido do passivo de arrendamento, calculado sobre o aluguel previsto nos contratos, descontado a valor presente pela taxa de juros incremental nominal e pelos prazos previstos nesses contratos de arrendamento.

Em atendimento ao CPC 06 (R2) / IFRS 16, o Grupo utilizou a abordagem retrospectiva modificada, na qual o efeito cumulativo da adoção inicial foi reconhecido como um ajuste no saldo de abertura dos lucros acumulados em 1º de janeiro de 2019. 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.

#### 2018

A Companhia adotou o CPC 47 / IFRS 15 Receitas de Contratos com Clientes (vide (i)) e o CPC 48 / IFRS 9 Instrumentos Financeiros (vide (ii)) reapresentando a Demonstração do Resultado e a Demonstração do Valor Adicionado, do exercício findo em 31 de dezembro de 2017, da controladora e consolidado nos padrões exigidos pelo CPC 47 / IFRS 15 no que se refere ao método retrospectivo.

##### **i) CPC 47 / IFRS 15 Receita de Contratos com Clientes**

O CPC 47 / IFRS 15 estabelece uma estrutura abrangente para determinar se, quando, e por quanto a receita é reconhecida. Substitui o CPC 30 / IAS 18 Receitas. De acordo com o CPC 47 / IFRS 15, a receita é reconhecida quando um cliente obtém o controle dos bens ou serviços. Determinar o momento da transferência de controle - em um momento específico no tempo ou ao longo do tempo - requer julgamento. Dentre as novas exigências estabelecidas na norma, destacam-se as etapas de contabilização das receitas decorrentes dos contratos firmados com os clientes. Com isso, a receita deve ser reconhecida somente pelo valor que a Companhia espera ter direito na transação e no momento em que acontecer a transferência dos bens e serviços aos clientes.

No caso de garantias estendidas, o grupo figura como agente na venda das apólices de seguros reconhecendo a comissão na receita de venda de serviços. Não há impactos relacionados a essa transação.

##### **ii) 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 CPC 38 / IAS 39 Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração.

###### **a) Classificação e mensuração de ativos e passivos financeiros**

A adoção da IFRS 9 não teve um efeito significativo nas políticas contábeis do Grupo relacionadas a passivos financeiros e instrumentos financeiros derivativos (para derivativos que são usados como instrumentos de hedge ver mais detalhes nas Demonstrações Contábeis de 31/12/2018 - Nota 4.3).

###### **b) Redução no valor recuperável (Impairment)**

O CPC 48 / IFRS 9 substitui o modelo de “perdas incorridas” da IAS 39 por um modelo de “perdas de crédito esperadas”. O novo modelo de redução ao valor recuperável aplica-se aos ativos financeiros mensurados ao custo amortizado, ativos de contratos e instrumentos de dívida mensurados ao VJORA, mas

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

não a investimentos em instrumentos patrimoniais. Nos termos do CPC 48 / IFRS 9, as perdas de crédito são reconhecidas mais cedo que no CPC 38 / IAS 39.

Com base nas avaliações realizadas, o Grupo não apresentou impacto relevante em suas demonstrações contábeis em função da alteração de abordagem para fins de análise de *impairment* dos seus ativos financeiros.

**c) Contabilidade de Hedge**

O Grupo possui estrutura de *Hedge Accounting*, utilizando-se de swaps tradicionais com o propósito de anular perdas cambiais decorrentes de desvalorizações acentuadas da moeda funcional perante estas captações de recursos em moedas estrangeiras.

Como, em relação ao *hedge accounting*, a adoção dos requerimentos da IFRS 9 / CPC 48 são opcionais, o Grupo optou pela manutenção da IAS 39 / CPC 38.

**2017**

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis por nós adotadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2017.

**b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis****2019****O CPC 06 (R2) / IFRS 16 – Operações de Arrendamento**

A seguir apresentamos as principais linhas das demonstrações contábeis, com as alterações introduzidas pelo CPC 06 (R2) / IFRS 16, na data base da sua adoção inicial:

**Balanço Patrimonial em 01 de janeiro de 2019**

	Consolidado		
	Saldos originais	Impacto da adoção	Recomposição do saldo de abertura
<b>Ativo não circulante</b>	<b>5.999.122</b>	<b>256.302</b>	<b>6.255.424</b>
IR/CSLL Diferidos	1.163.874	12.061	1.175.935
Investimentos	-	-	-
Direito de uso de imóveis	-	244.241	244.241
<b>Passivo Circulante</b>	<b>3.209.425</b>	<b>65.976</b>	<b>3.275.401</b>
Arrendamentos a pagar - líquido		65.976	65.976
<b>Passivo não circulante</b>	<b>6.284.654</b>	<b>213.739</b>	<b>6.498.393</b>
Arrendamentos a pagar - líquido	-	213.739	213.739
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>3.537.115</b>	<b>(23.413)</b>	<b>3.513.702</b>

**2018****i) CPC 47 / IFRS 15 Receita de Contratos com Clientes**

Apresentamos abaixo os efeitos da nova norma em comparação com as práticas mantidas até 31 de dezembro de 2017:

**10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases****Demonstrações do Resultado - Consolidado**

Exercício findo em 31 de dezembro de 2017

	Originalmente Apresentado	Ajustes	Reapresentado
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>7.120.777</b>	<b>-834.915</b>	<b>6.285.862</b>
Custo das mercadorias e serviços vendidos	-5.554.882	598.060	-4.956.822
Despesas financeiras	-1.369.502	236.855	-1.132.647
<b>Prejuízo líquido do exercício</b>	<b>-411.750</b>		<b>-411.750</b>

Os principais impactos do CPC 47 / IFRS 15 Receitas de Contratos com Clientes em 31 de dezembro de 2018 estão descritos abaixo:

Operação	Tratamento anterior	Tratamento CPC 47 / IFRS 15	Impactos
Operações <i>Intercompany</i>	Registro da receita de venda, dos impostos incidentes e do custo das vendas.	Registro da receita em uma base líquida, correspondente ao valor líquido da contraprestação.	Reclassificação dos valores de impostos e custo para a linha de Receita Bruta, no valor de R\$763.959, demonstrando assim a contabilização da receita pela margem líquida da operação.
Descontos condicionais	Registro do desconto condicional concedido como despesa financeira.	Registro do desconto condicional concedido como dedução da receita bruta.	Esses descontos passaram a ser concedidos incondicionalmente, ou seja, via nota fiscal.

**ii) CPC 48 / IFRS 9 Instrumentos Financeiros**

A tabela a seguir apresenta as categorias de mensuração originais no CPC 38 / IAS 39 e as novas categorias de mensuração do CPC 48 / IFRS 9 para cada classe de ativos financeiros da Companhia em 31 de dezembro de 2018.

Categoria de instrumentos 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
Títulos e valores mobiliários e outros ativos financeiros	Valor justo por meio do resultado	Valor justo por meio do resultado	5.027.840	5.027.840

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

Instrumentos financeiros derivativos - swap	Valor justo por meio do resultado	Valor justo por meio do resultado	3.977	3.977
Contas a receber de clientes e demais contas a receber	Empréstimos e recebíveis	Custo amortizado	582.117	582.117
Empréstimos - Moeda nacional	Custo amortizado	Custo amortizado	5.479.712	5.479.712
Empréstimos - Moeda estrangeira	Valor justo por meio do resultado	Valor justo por meio do resultado	1.168.284	1.168.284
Fornecedores e outras obrigações, excluindo obrigações legais	Custo amortizado	Custo amortizado	2.348.943	2.348.943
Debêntures	Custo amortizado	Custo amortizado	200.246	200.246

***c) ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor***

Os relatórios dos auditores independentes da Companhia, referentes aos exercícios findos em 31/12/2019, 31/12/2018 e 31/12/2017, não apresentaram ressalvas ou ênfases.



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

**10.5 Indicar e comentar políticas contábeis críticas adotadas pela Companhia, explorando, em especial, estimativas contábeis feitas pela administração sobre questões incertas e relevantes para a descrição da situação financeira e dos resultados, que exijam julgamentos subjetivos ou complexos, tais como: provisões, contingências, reconhecimento da receita, créditos fiscais, ativos de longa duração, vida útil de ativos não-circulantes, planos de pensão, ajustes de conversão em moeda estrangeira, custos de recuperação ambiental, critérios para teste de recuperação de ativos e instrumentos financeiros**

### ***Políticas contábeis críticas da Companhia:***

A elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia exige julgamentos, elaboração de estimativas e premissas por parte da administração para determinadas operações nas quais informações objetivas não são facilmente obtidas em outras fontes. Tais estimativas e premissas baseiam-se na experiência histórica e em outros fatores considerados relevantes pela administração, incluindo expectativas de eventos futuros, consideradas razoáveis para as circunstâncias.

A seguir são apresentadas informações apenas sobre práticas contábeis e estimativas que requerem elevado nível de julgamento ou complexidade em sua aplicação e que podem afetar materialmente a situação financeira e os resultados da Companhia:

### **Redução ao valor recuperável (*impairment*) do ágio**

Os ativos que não têm uma vida útil indefinida, como o ágio, não estão sujeitos à amortização e são testados anualmente para identificar eventual necessidade de redução ao valor recuperável (*impairment*). Uma perda por *impairment* é reconhecida quando o valor contábil do ativo excede seu valor recuperável, o qual representa o maior valor entre o valor justo de um ativo menos seus custos de venda e o seu valor em uso. Para fins de avaliação do *impairment*, os ativos são agrupados nos níveis mais baixos para os quais existam fluxos de caixa identificáveis separadamente (Unidades Geradoras de Caixa - UGC). Os ágios ajustados a resultado do exercício por *impairment* não são mais revertidos.

O modelo de negócios adotado pela Companhia corresponde a uma estrutura verticalizada. Desta forma, os saldos consolidados representam de forma mais adequada a única unidade geradora de caixa, sendo esta considerada para o teste de *impairment*, não havendo impacto em eventual resultado negativo das investidas.

Os valores recuperáveis de Unidades Geradoras de Caixa foram determinados com base em cálculos do valor em uso, considerando projeções de resultados futuros para um período de 10 anos, utilizando uma taxa de desconto pré-tax para descontar os fluxos de caixa futuros estimados.

Não foram reconhecidas perdas por *impairment* do ágio nas demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

### **Recuperação do imposto de renda e contribuição social diferidos**

Julgamento significativo da administração é requerido para determinar o valor do imposto diferido ativo que pode ser reconhecido, com base no prazo provável e nível de lucros tributáveis futuros.

As projeções são efetuadas através de fluxos de caixa operacionais, em termos nominais, considerando a inflação da economia pelas variações de índices financeiros de mercado, utilizando o período máximo de 10 anos.

A Administração reitera a confiança no seu Plano de Negócios, que tornou a estrutura operacional das plataformas de desenvolvimento de negócios mais robusta e seguirá monitorando seus indicadores internos e os externos como forma de ratificar as suas estimativas.

### **Valor justo de derivativos e outros instrumentos financeiros**

O valor justo dos instrumentos financeiros é baseado nos preços de mercado, cotados na data do balanço ou, caso não existam, em outros instrumentos que permitam a sua mensuração.

### **Crédito tributário decorrente da exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS**

O crédito tributário de PIS e COFINS decorrente da exclusão do ICMS na sua base de cálculo foi calculado considerando a melhor estimativa da administração determinada com base no levantamento dos documentos identificados e disponíveis. O longo período que envolve o direito ao crédito, compreendendo datas que antecedem a vigência e obrigatoriedade da nota fiscal eletrônica e da escrituração fiscal digital (SPED), gera maior complexidade na apuração dos valores e, portanto, o valor reconhecido ainda pode sofrer alterações.

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

### **Provisão para perda de crédito estimada**

Fundamentada pela Administração sobre perdas esperadas nos créditos a vencer e vencidos, sendo constituída em montante considerado suficiente para cobrir as prováveis perdas da realização das contas a receber.

### **Provisão para perdas nos estoques**

A provisão para perdas nos estoques é estimada com base no histórico de perdas na execução dos inventários físicos nos centros de distribuição, bem como na venda de itens abaixo do preço de aquisição e estoques sem venda. Esta provisão é considerada suficiente pela Administração para cobrir as prováveis perdas na realização dos seus estoques.

### **Vida útil dos ativos imobilizado e intangível**

A depreciação ou amortização dos ativos imobilizado e intangível considera o laudo elaborado por especialista sobre a utilização destes ativos ao longo das operações. Mudanças no cenário econômico e/ou no mercado consumidor podem requerer a revisão dessas estimativas de vida útil.

### **Redução ao valor recuperável de ativos não financeiros**

Os testes de *impairment* são realizados considerando as projeções de resultado futuro, calculado com base em premissas internas e de mercado, descontadas a valor presente. Essas projeções são calculadas considerando as melhores estimativas da administração, que são revistas quando ocorrem mudança no cenário econômico ou no mercado consumidor.

### **Ativos e passivos contingentes**

A companhia registrou provisões, as quais envolvem considerável julgamento por parte da Administração, para riscos fiscais, trabalhistas e cíveis que, como resultado de um acontecimento passado, é provável que uma saída de recursos envolvendo benefícios econômicos seja necessária para liquidar a obrigação e uma estimativa razoável possa ser feita do montante dessa obrigação. O Grupo está sujeito a reivindicações legais, cíveis e trabalhistas cobrindo assuntos que advém do curso normal das atividades de seus negócios. 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, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais. Os resultados reais podem diferir das estimativas.

Ativos contingentes são eventos que dão origem à possibilidade de entrada de benefícios econômicos para a Companhia. Quando praticamente certos, com base em pareceres jurídicos que sustentem a sua realização, são reconhecidos no resultado do exercício.

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

### 10.6 Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia:

**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;**

A companhia mantém contratos classificados como de arrendamento para as suas unidades comerciais, de logística e administrativa, com vencimentos a curto e longo prazo, cujo aluguel é atualizado anualmente com base, principalmente, nos índices IGP-M e IPCA.

Foram enquadrados como ativo de direito de uso e passivo de arrendamento, conforme CPC 06 (R2) / IFRS 16<sup>1</sup> os valores de aluguel previstos nos contratos com vigência superior a 12 meses. O aluguel correspondente aos contratos de curto prazo continua sendo reconhecido, por competência, como despesa de ocupação.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2019, a Companhia incorreu em despesas de aluguéis de contratos de curto prazo e outras relacionadas aos imóveis no montante de R\$ 16.976. E os compromissos futuros, relacionados a esses contratos totalizam R\$ 5.392.

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

A Companhia esclarece que não há carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

**(iii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços;**

A Companhia esclarece que não há contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

**(iv) contratos de construção não terminada;**

A Companhia esclarece que não há construção não terminada não evidenciada nos balanços patrimoniais da Companhia em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

**(v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos**

A Companhia esclarece que não há contratos de recebimento futuros de financiamentos não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

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

Não existem outros itens relevantes que não estejam evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia.

<sup>1</sup> Ver maiores detalhes sobre a nova norma no item 10.4.

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

**10.7 Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 10.6, comentar:**

- 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**

De acordo com as normas contábeis vigentes, a Companhia divulga em suas demonstrações financeiras todas as transações relevantes de que é parte, ou em que retenha qualquer risco por conta de participação societária ou contrato. Não há transações ou operações não evidenciadas nas demonstrações financeiras que possam impactar a Companhia significativamente.

- b) natureza e propósito da operação**

Não aplicável.

- c) natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor da Companhia em decorrência da operação**

Não aplicável.

## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

10.8 Indicar e comentar os principais elementos do plano de negócios da Companhia, explorando especificamente, os seguintes tópicos:

**a) investimentos, incluindo:**

**(i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos;**

**(ii) fontes de financiamento dos investimentos; e**

**(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos.**

(i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 e 2018, a Companhia investiu R\$ 510,1 milhões e R\$ 380,0 milhões, respectivamente, com gastos em desenvolvimento de web sites e sistemas, a saber:

Investimentos	2019	A.V.%	2018	A.V.%	2019 X 2018 A.H.%
Instalações e móveis e utensílios	2.359	0,5%	1.286	0,3%	83,4%
Máquinas e equipamentos de informática	21.710	4,3%	18.922	5,0%	14,7%
Benfeitorias em imóveis de terceiros	1.008	0,2%	562	0,1%	79,4%
Obras em andamento	6.209	1,2%	4.063	1,1%	52,8%
Direito de uso de <i>software</i>	30.677	6,0%	32.801	8,6%	-6,5%
Desenvolvimento de <i>web sites</i> e sistemas	419.353	82,2%	318.013	83,7%	31,9%
Veículos	642	0,1%	0	0,0%	-
Aporte AME Digital	27.567	5,4%	0	0,0%	-
Outros	615	0,1%	4.327	1,1%	-85,8%
<b>Total</b>	<b>510.140</b>	<b>100,0%</b>	<b>379.974</b>	<b>100,0%</b>	<b>34,26%</b>

Como parte de sua estratégia, a B2W segue investindo na plataforma digital construída, com o objetivo de estar mais próximo dos clientes, acelerar o crescimento e a melhoria de suas operações e foco no desenvolvimento do Marketplace e das plataformas Mobile.

(ii) fontes de financiamento dos investimentos

Para financiar os investimentos previstos em tecnologia e logística, a Companhia se utiliza de recursos próprios e recursos de terceiros.

(em Reais mil)	2019	2018
Total capital de terceiros <sup>(1)</sup>	6.433.340	6.844.265
Total capital próprio	5.734.432	3.537.115
<b>Financiamento total</b>	<b>12.167.772</b>	<b>10.381.380</b>
<b>Relação capital de terceiros sobre Financiamento total</b>	<b>52,9%</b>	<b>65,9%</b>
<b>Relação capital próprio sobre Financiamento total</b>	<b>47,1%</b>	<b>34,1%</b>

(1) Corresponde a soma de empréstimos e financiamento e debêntures circulante e não circulante.

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos.

A Companhia informa que não há previsão de desinvestimentos relevantes em andamento.

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

A LET'S, plataforma de gestão compartilhada dos ativos de logística e distribuição da LASA e da B2W, que tem o objetivo de otimizar as operações das companhias por meio de um modelo flexível de Fulfillment, anunciou a abertura de 3 novos Centros de Distribuição ao final do 4T19. Eles estão localizados nos

## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

estados do Pará, Minas Gerais e Rio Grande do Sul e foram abertos com o objetivo de reduzir a distância até o consumidor final, aumentando o número de cidades elegíveis para entregas em até 24 horas. Atualmente, a LET's opera 18 CDs nos estados: RJ, SP, MG, PE, PA, SC e RS.

A AME, fintech e plataforma mobile de negócios, oferece serviços financeiros, de pagamento e de crédito. Com pouco mais de dezoito meses de operação, o número de downloads do app da Ame somava 6,5 milhões e permitia que os clientes pudessem pagar com o app em todos os sites da B2W, e em todas as 1.700 lojas físicas da LASA e em diversos merchants do mundo físico e digital.

Com o objetivo de acelerar a sua aceitação fora do universo Americanas, a Ame anunciou, ao longo de 2019, uma série de parcerias. Foram elas: acordo com a Linx, permitindo que cerca de 65 mil estabelecimentos que utilizam o sistema Linx Pay passem a aceitar Ame; parceria com a Mastercard para oferta do cartão pré-pago da Ame, com o conceito digital first, funcionando como espelho da conta Ame dos clientes e também disponível como cartão físico, caso desejado. A parceria torna possível que os clientes paguem com Ame em todos 7,8 milhões de estabelecimentos credenciados da Mastercard; parceria com a VTEX, possibilitando a conexão da Ame com os mais de 2.500 sites de e-commerce que utilizam os sistemas da VTEX; parceria com o Banco do Brasil para oferta de cartões de crédito por meio da Ame; parceria com a adquirente Stone para integração das plataformas de pagamento para viabilizar pagamentos via QR code nas maquininhas da Stone; parceria similar com a Cielo.

Em 2019 lançamos a Ame Flash que conecta entregadores independentes (moto, bicicleta e outros modais), possibilitando a entrega de produtos aos clientes em até 2 horas, das 1.700 lojas físicas da Lojas Americanas e das lojas físicas dos Sellers do B2W Marketplace. O app já conta com 800 entregadores cadastrados e já atende 100 lojas físicas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Em dez/19, a Ame concluiu a aquisição das *startups* Pedala e Courri, especializadas em entregas rápidas e sustentáveis por bicicletas e patinetes. As aquisições têm por objetivo acelerar a operação da Ame Flash, fazendo entregas nos grandes centros urbanos com diferentes modais.

A Companhia anunciou a aquisição do Supermercado Now, plataforma inovadora de e-commerce com foco na categoria de Supermercado online. O modelo de negócios, de comprovado sucesso em outros países, possui grande oportunidade de crescimento no Brasil e permitirá à B2W expandir sua presença na categoria de Supermercado, abrindo uma nova frente de crescimento e oferecendo um sortimento ainda mais completo para os mais de 16 milhões de clientes ativos da Companhia.

### **c) novos produtos e serviços, indicando:**

**(i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas;**

**(ii) montantes totais gastos pela Companhia em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços;**

**(iii) projetos em desenvolvimento já divulgados; e**

**(iv) montantes totais gastos pela Companhia no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.**

Em 2019 foram investidos R\$ 510,1 milhões (R\$ 380,0 milhões em 2018), principalmente em tecnologia e inovação, com foco no desenvolvimento do Marketplace e das plataformas de vendas por dispositivos móveis.

A BIT Services oferece soluções completas de tecnologia para dar suporte às operações e crescimento sustentável dos Sellers do B2W Marketplace e das operações online de grandes marcas. As soluções de tecnologia oferecidas pela BIT Services são: B-Seller (Webstore e Serviços de ERP), Sieve (Inteligência de preços online), Site Blindado (Segurança e credibilidade virtual) e Skyhub (integração do Marketplace).

O B2WAds é a solução completa de publicidade da B2W Digital, que permite que Sellers, fornecedores e fabricantes (indústria) e agências de propaganda impactem o cliente em toda a jornada de compra, aumentando a visibilidade de seus produtos e marcas nos sites da B2W.

Por meio da LET'S, lançamos em jun/2018 o programa *Fast Delivery*, que reduziu em 50% (em média) os prazos de entrega dos itens de 1P e 3P (dos Sellers Conectados ao B2W Entrega). Atualmente, mais de 50% de todas as compras realizadas nos sites da B2W (1P e 3P) e enviadas pela LET'S são entregues em até 2 dias.

O B2W Entrega é a plataforma que opera e controla as entregas do B2W Marketplace. Os Sellers conectados ao B2W Entrega contam com 5 tipos de serviços: Fulfillment (storage + delivery), Pick Up - Grandes Operações (retirada do produto no CD do Seller + delivery), Direct Collect (retirada do produto no CD do Seller - Médios e Pequenos + delivery), Drop Off Hub (Seller entrega em um dos hubs da Direct + delivery) e Drop Off Loja (Seller entrega em uma das Lojas Americanas + delivery). O B2W Entrega atingiu mais de 44,6 mil Sellers ao final do 4T19, representando 95,3% da base total de Sellers e participando em mais de 75% dos pedidos realizados no Marketplace.

Através do B2W Fulfillment o cliente obtém a melhor experiência de compra, onde todo o processo logístico (estoques, transporte e atendimento) é operado pela B2W.



## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

A IF – Inovação e Futuro, nasceu com a missão de construir negócios disruptivos e potencializar diversas iniciativas em Lojas Americanas e B2W. As principais verticais de atuação da IF são: incubar novos negócios, acelerar iniciativas já existentes, investir em startups (venture capital), liderar as frentes de O2O) e prospectar novas oportunidades, incluindo M&A.

Uma das primeiras iniciativas da IF foi a Ame, que já soma mais de 6,5 milhões downloads em seu app e permite que seus clientes disfrutem de uma série de funcionalidades, além de poder pagar com o app em todos os sites da B2W, em todas as 1.700 lojas físicas da LASA e em milhares *merchants* do mundo físico e digital.

Em 2019 lançamos a Ame Flash que conecta entregadores independentes (moto, bicicleta e outros modais), possibilitando a entrega de produtos aos clientes em até 2 horas, das 1.700 lojas físicas da Lojas Americanas e das lojas físicas dos Sellers do B2W Marketplace. O *app* já conta com 800 entregadores cadastrados e já atende 100 lojas físicas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Em dez/19, a Ame concluiu a aquisição das *startups* Pedala e Courri, especializadas em entregas rápidas e sustentáveis por bicicletas e patinetes. As aquisições têm por objetivo acelerar a operação da Ame Flash, fazendo entregas nos grandes centros urbanos com diferentes modais.

**10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante**

**10.9 Outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional da Companhia e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção.**

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