

## Índice

---

### 5. Gerenciamento de riscos e controles internos

|   |   |
|---|---|
| 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos                               | 1 |
| 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado                    | 4 |
| 5.3 - Descrição - Controles Internos                                    | 5 |
| 5.4 - Programa de Integridade   | 7 |
| 5.5 - Alterações significativas   | 8 |
| 5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos | 9 |

### 10. Comentários dos diretores

|  |    |
|--|----|
| 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais          | 10 |
| 10.2 - Resultado operacional e financeiro          | 13 |
| 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs                  | 15 |
| 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases | 16 |
| 10.5 - Políticas contábeis críticas                | 17 |
| 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs   | 18 |
| 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados            | 19 |
| 10.8 - Plano de Negócios                           | 20 |
| 10.9 - Outros fatores com influência relevante     | 23 |

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

### 5.1 Em relação aos riscos indicados no item 4.1, informar se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos

A política de gerenciamento de riscos do emissor foi formalizada com base na análise de processos e matriz de riscos da Companhia realizado com apoio de consultoria externa especializada. A política de riscos foi aprovada pelo Conselho de Administração da Companhia em 07 de dezembro de 2020.

Os riscos são classificados em grupos e subgrupos, de acordo com sua natureza e origem, em uma linguagem comum de riscos para toda Companhia, conforme indicado abaixo:

**Estratégicos:** riscos que afetam os objetivos estratégicos, modelo de negócio, governança da empresa, sua inteligência competitiva, considerando ambiente interno e externo.

**Financeiros:** riscos associados à confiabilidade do balanço patrimonial e à exposição das operações financeiras da Companhia.

**Operacionais:** riscos relacionados à infraestrutura da Companhia (processos e pessoas), que afetam a eficiência operacional e utilização efetiva e eficiente de recursos.

**Cibernéticos:** riscos associados ao sistema de informação, ferramentas, tecnologias e segurança da informação.

**Regulamentares:** riscos relacionados ao cumprimento das legislações trabalhista, cível, tributário/ fiscal, ou que envolvam procedimentos relacionados a órgãos reguladores contábil, judicial, entre outros.

A Companhia realiza as seguintes etapas para fins de gerenciamento de riscos:

#### 1. Tipologia dos Riscos

Os riscos são classificados em grupos e subgrupos, de acordo com sua natureza e origem, em uma linguagem comum de riscos para toda Companhia.

#### 2. Estabelecimento do Contexto

Esta primeira etapa do processo de gestão de riscos contempla a captura e o entendimento dos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, bem com o ambiente (interno e externo) em que a empresa está inserida.

#### 3. Identificação de Riscos

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

A identificação dos riscos é um processo contínuo dos administradores (membros do Conselho de Administração e diretores). No processo de Gestão de Riscos da Melhoramentos, esta identificação parte de entrevistas e análise dos principais executivos de cada Unidade de Negócio e respectivas áreas de negócios. O produto final desta etapa é uma relação de riscos baseada nos eventos que possam ameaçar a execução dos objetivos e iniciativas estratégicas da Melhoramentos.

### 4. Análise dos Riscos

Esta etapa envolve a verificação das causas e consequências dos Riscos, bem como da probabilidade de concretização de referidas consequências.

### 5. Avaliação dos Riscos

A avaliação dos riscos na Melhoramentos é realizada considerando todos os Fatores de Risco capturados nas reuniões e descritas na etapa de identificação e são avaliados em função do impacto e vulnerabilidade/probabilidade.

### 6. Tratamento dos Riscos

Para o tratamento é necessária a seleção, formalização e implementação de um ou mais Plano de Ação dos eventos de riscos, que serão monitorados pelas áreas responsáveis. Aqueles classificados como “Alto” e “Muito Alto” - Classificação final do risco (relação de vulnerabilidade/probabilidade e impacto de acordo com o mapa de riscos da Melhoramentos).

### 7. Monitoramento dos Riscos

Com base nos resultados, cada Risk Owner e Process Owner deve aprovar o tratamento a ser dado ao risco, quais sejam: evitar, compartilhar, mitigar ou aceitar.

Caso a opção seja aceitar o risco, devem ser estabelecidas métricas de monitoramento. Nos casos em que a definição seja de mitigar a exposição ao risco, planos de ação/mitigação devem ser definidos e monitorados.

### 8. Informação e Comunicação

A área responsável pela Gestão de Riscos deve garantir que as informações apropriadas sejam repassadas às partes interessadas de maneira oportuna e proativa. A comunicação de riscos busca garantir que:

- As partes interessadas conhecem a natureza e o status dos principais riscos, para que possam operar com uma maior consciência dos riscos e seus possíveis impactos;
- Haja uma cultura de transparência de risco;
- Haja uma cultura de responsabilização e conscientização de riscos.

A identificação dos riscos é um processo contínuo dos administradores (membros do Conselho de Administração e diretores). No processo de Gestão de Riscos da Melhoramentos, esta identificação parte de entrevistas e análise dos principais executivos de cada Unidade de Negócio e respectivas áreas de negócios

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

Adequação de alçadas de aprovação em sistemas, acompanhamento trimestral da evolução das ações com maior impacto e/ou probabilidade apresentados na matriz de riscos da Companhia.

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

**5.2 Em relação aos riscos de mercado indicados no item 4.2, informar se o emissor possui política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado.**

A Companhia atualmente não possui uma Política de Gestão de Derivativos.

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

**5.3. Em relação aos controles adotados pelo emissor para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, indicar:**

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

A Diretoria entende que as demonstrações financeiras são elaboradas com precisão e segurança suficientes para refletir as condições econômica e financeira da Companhia de forma adequada ao uso de seus “stakeholders”. Entende ainda que os processos de apuração utilizados, assim como o sistema informatizado de gestão, são seguros e adequados. Adicionalmente, são realizadas conciliações e conferências internas de forma a garantir a consistência dos principais dados entre as diversas áreas.

Em complemento aos processos internos acima mencionados, anualmente a Companhia recebe o Relatório de Revisão dos Procedimentos de Gestão e de Controles Internos, emitido pelos auditores independentes, e quando este aponta uma “Deficiência Significativa”, há foco e dedicação de esforço para a solução da mesma. Para o exercício findo em 31/12/2020, o mencionado Relatório de Revisão não identificou e nem apontou uma “Deficiência Significativa”.

**b) as estruturas organizacionais envolvidas**

As demonstrações financeiras da Companhia são elaboradas pela área contábil, subordinada à Diretoria de Operações, e submetidas à Auditoria Externa, que é a responsável pela revisão e emissão do Relatório dos Auditores Independentes.

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

A eficiência dos controles internos é supervisionada mensalmente através de relatórios de análise da variação real vs. orçado e mês corrente vs. mês anterior, e quando algum desvio significativo, ou não fundamentado, resta evidenciado, é requerida análise mais detalhada pela controladoria, de forma a esclarecer a origem de tal variação. As demonstrações de resultado e respectivas variações são submetidas mensalmente à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração da Companhia.

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

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

O relatório de Controles Internos apresentado pelos Auditores Independentes para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020 não demonstra uma “Deficiência Significativa”, conforme abordado no item 5.3 a).

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

De acordo com a Diretoria da Companhia as deficiências apresentadas pelos Auditores Externos, no relatório de recomendações, foram avaliadas e ações adicionais às já mencionados nos itens anteriores estão sendo tomadas com o intuito de reduzir a exposição aos riscos.

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

### 5.4. Programa de Integridade

A Emissora implantou seu programa de Integridade no início do ano de 2019, o qual contém políticas específicas voltadas à prevenção detecção e remediação de fraudes, dentre as quais: a) Política de Segurança da Informação; b) Política de Apuração de Denúncias e Consultas; c) Política relativa a Conflito de Interesse; d) Política para definição de competências; e) Política Anticorrupção e de Relacionamento com Agente Públicos, e f) Política Anticorrupção para terceiros.

Todas as Políticas foram elaboradas objetivando a adequação ao perfil e riscos da Emissora, sendo revistas e readequadas sempre que identificadas fragilidades ou novas situações de risco anteriormente não mapeadas.

O monitoramento da eficiência dos mecanismos e procedimentos de integridade são realizadas pelo comitê de riscos e integridade, formalmente constituído, ao qual compete a análise, esclarecimentos e decisões pertinentes a situação de risco, denúncias ou consultas quanto à aplicação e validade das Políticas existentes.

A Emissora possui Código de Ética e Conduta, disponível em sua página web, sendo aplicável à todos os profissionais, colaboradores, diretores, terceiros e prestadores de serviços vinculados à Emissora. Visando conhecimento pleno das normas contidas em seu Código de Ética e Conduta, a Emissora realizou treinamento com todos agentes a este submetidos, com novos treinamentos quanto da revisão do Código de Ética e Conduta, ou de novas admissões ou contratações.

Na hipótese de descumprimento das normas contidas o Código de Ética e Conduta ou em qualquer das Políticas existentes, são previstas sanções de acordo com a gravidade da infração, a ser apreciada pelo comitê de integridade e risco, o qual deliberará a sanção específica aplicável.

A fim de aprimorar e garantir maior alcance de seu programa de Compliance, a Emissora mantém, ainda, Canal de Denúncia, o qual é operado por empresa independente contratada – Deloitte, com utilização irrestrita, seja para empregados ou terceiros, sendo possível a realização de denúncias de modo anônimo ou não, em caráter de sigilo, onde todas as denúncias são recebidas e apuradas de acordo com a Matriz de responsáveis existente, de modo que, sob nenhuma hipótese, qualquer membro da área da envolvido tenha acesso a referida denúncia.



**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.**

Todos os riscos de mercado relevantes foram acima mencionados pela Emissora.

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

### **5.6. Outras informações relevantes sobre os riscos de mercado**

Todos os riscos de mercado relevantes foram acima mencionados pela Emissora.

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

### Comentário dos Diretores

#### 10.1 Condições Financeiras/Patrimoniais

##### A. Condições Financeiras e Patrimoniais:

Com base nas demonstrações financeiras de 2020, a Companhia apresenta condições financeiras e patrimoniais suficientes para cumprir todas as suas obrigações, bem como para implementar suas estratégias financeiras e desenvolver seus negócios. Importante ressaltar que ainda não é possível mensurar a extensão dos impactos econômicos que a atual pandemia do COVID-19 (Coronavírus) trará ao Brasil e, por consequência, os impactos financeiros e patrimoniais para a Companhia. Todas as medidas cabíveis e possíveis estão sendo tomadas de maneira a preservar a sua liquidez.

##### B. Estrutura de capital:

A estrutura de capital da Companhia é composta da seguinte forma:

Passivo Circulante: .....R\$ 44.816 mil.

Passivo não Circulante: .....R\$ 519.703 mil.

Patrimônio Líquido: .....R\$ 827.557 mil.

##### C. Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos:

Com base nas demonstrações financeiras de 2020, o perfil do fluxo de caixa da Companhia aponta liquidez e recursos de capital suficientes para cobrir seus compromissos financeiros. Ainda não é possível mensurar os impactos sobre a liquidez que, eventualmente, a pandemia do COVID-19 (Coronavírus) poderá trazer.

##### D. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes utilizadas:

A controlada **Melhoramentos Florestal Ltda.** conta com linha de financiamento de investimento ("Finames") do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, mediante repasse do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. – BDMG e Banco ABC Brasil, bem como linha de financiamento internacional de equipamentos, através do Banco Alemão Helaba (Landesbank Hessen-Thüringen), além de financiamentos com bancos de primeira linha Bancos Itaú S.A. e Bradesco S.A.

##### E. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez:

A **Companhia Melhoramentos** utilizou no exercício de 2020 como fontes de financiamento, a venda de terrenos

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

gerados por negócios criados através das SPEs (Sociedades de Propósito Específico) através de distribuição de lucro, gerando caixa suficiente para garantir as operações em sua atividade de Holding.

A Diretoria pretende utilizar as fontes de financiamento atuais já aprovadas para a **Melhoramentos Florestal**, em especial linhas de crédito para investimentos e capital de giro junto aos bancos privados de primeira linha com menor garantia, usando FGI BNDES linhas de longo prazo do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) com Finames e BNDES Agro (crédito Rural), muito por conta do momento vivido pela pandemia do COVID-19.

**F. Níveis de endividamento e suas características:**

A Companhia detém empréstimos ou financiamentos, possuindo a seguinte situação de endividamento:

|                             |                     |                  |           |   | Consolidado    |                |
|-----------------------------|---------------------|------------------|-----------|---|----------------|----------------|
| Modalidade                  | Indexador           | Encargos Mensais | Vcto. até | Garantias   | DEZ-20         | DEZ-19         |
| Em moeda estrangeira        |                     |                  |           |   |                |                |
| Aquisição de Imobilizado    | Taxa de câmbio Euro | 0,10%            | nov/27    | Equipamentos  | R\$ 32.540 mil | R\$ 13.549 mil |
| Em moeda nacional           |                     |                  |           |   |                |                |
| Desenvolvimento de Projetos | IPCA                | 0,66%            | ago/29    | Equipamentos e imóveis                                | R\$ 33.645 mil | R\$ 20.041 mil |
| Capital de Giro             | IPCA e CDI          | 0,57%            | ago/26    | FGI (BNDES), duplicatas, aval, equipamentos e imóveis | R\$ 24.866 mil | R\$ 10.928 mil |
| Total                       |                     |                  |           |   | R\$ 91.051 mil | R\$ 44.518 mil |
| Circulante                  |                     |                  |           |   | R\$ 19.977 mil | R\$ 3.478 mil  |
| Não Circulante              |                     |                  |           |   | R\$ 71.074 mil | R\$ 41.040 mil |

**I. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes:**

Vide tabela acima.

**II. Outras relações de longo prazo com instituições financeiras:**

Vide tabela acima.

**III. Grau de subordinação entre as dívidas:**

Não existe grau de subordinação entre as dívidas da Companhia.

**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**

Não existe eventuais restrições impostas pelo emissor.

**G. Limites de utilização dos financiamentos já contratados:**

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

O valor dos financiamentos já contratados é de R\$ 98.732 mil, sendo que deste valor R\$ 91.051 mil serão pagos até 2029.

**H. Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras:**

A receita operacional líquida consolidada do Conglomerado Melhoramentos alcançou no exercício de 2020 o valor de, aproximadamente, R\$ 100,5 milhões (R\$ 121,7 milhões em 2019).

Em 31 de dezembro de 2020, a **Companhia** registrou um prejuízo de R\$ 54.834 mil ante um prejuízo de R\$ 36.584 mil no exercício anterior, impactado, principalmente, pela pandemia, que afetou o setor editorial e trouxe impacto relevante para as vendas de fibra de alto rendimento no período de março a julho. A reestruturação interna da **Companhia** penalizou parte do resultado de 2020, porém trará ganhos de eficiência para os anos seguintes. Apesar de ainda ter uma representatividade menor na composição percentual da receita da Companhia no ano de 2020, o segmento imobiliário surpreendeu positivamente com aumento de 94% do número de unidades vendidas comparativamente com 2019.

O índice de liquidez corrente da **Companhia** continua em patamares seguros, fechando em 1,76 em 2020 (2,65 em 2019).

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

### 10.2 Resultado operacional e financeiro

#### A. Resultados das operações do emissor, em especial:

##### I. Descrição de quaisquer componentes importantes da receita

A Receita da Companhia é composta principalmente pela venda de:

- Fibras de Alto Rendimento produzidas a partir de suas Florestas Plantadas e certificadas com o selo FSC 100%. Essas fibras são utilizadas para a produção de papel cartão (utilizado na construção das embalagens de alimentos, remédios, cosméticos e outros), na composição do *tissue* (papel higiênico, guardanapo, papel toalha, etc), assim como na produção de papéis especiais.
- Edição e distribuição de Livros infantis e juvenis, livros *gourmet*, dicionários e livros interativos sob licença de editoras internacionais como Disney, Marvel entre outras. A distribuição se dá pelo varejo físico e eletrônico, no atacado, no mercado de e-books e áudio books, e através de projetos de leitura para o mercado institucional.
- Mercado Imobiliário através do desenvolvimento e comercialização de imóveis de sua propriedade localizados no estado de São Paulo.

Segue abaixo uma tabela informativa sobre a composição da receita da Companhia nos dois últimos anos.

|                                    | Consolidado            |             |                        |             |
|------------------------------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|
|                                    | 2020                   |             | 2019                   |             |
| Fibras de alto rendimento          | R\$ 67.061 mil         | 67%         | R\$ 90.526 mil         | 74%         |
| Editorial                          | R\$ 24.817 mil         | 25%         | R\$ 25.519 mil         | 21%         |
| Imobiliário                        | R\$ 8.676 mil          | 9%          | R\$ 5.666 mil          | 5%          |
| <b>Receita Operacional Líquida</b> | <b>R\$ 100.554 mil</b> | <b>100%</b> | <b>R\$ 121.711 mil</b> | <b>100%</b> |

##### II. Fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

Condições macroeconômicas do país, aumento do preço da energia elétrica, aumento do preço dos fretes, aumento dos insumos químicos, desvalorização do real, redução do mercado institucional de livros paradidáticos, e crise no mercado editorial brasileiro com a recuperação judicial de importantes livrarias e fechamento do comércio. Adicionalmente, a companhia poderá sofrer impactos relacionados à pandemia

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

mundial do COVID-19, porém, ainda não é possível mensurar a dimensão deste impacto, uma vez que a pandemia continua a impactar mercados e fechar o comércio em geral e escolas.

**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 controlada **Editora Melhoramentos Ltda.** foi afetada pelo fechamento do comércio e das escolas. Parte relevante da receita da Editora se refere a vendas institucionais ou de varejo com livros paradidáticos. Com o fechamento das escolas e comércio as compras foram adiadas. A partir do meio do ano foi possível diversificar canais de venda e recuperar em parte as vendas que deixaram de ser realizadas na pandemia. A Receita da Controlada **Melhoramentos Florestal** foi afetada pela incerteza de demanda das indústrias que utilizam a fibra de alto rendimento. A partir de julho tivemos a retomada das vendas com o aquecimento da indústria, mas o movimento foi ainda insuficiente para cobrir a baixa demanda do primeiro semestre. No segmento imobiliário, o ano começou com demanda abaixo do esperado com incertezas sobre a pandemia, porém no segundo semestre as vendas superaram todas as expectativas com unidades vendidas superando em 94% o número de 2019.

**C. Impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro do emissor:**

A Companhia e suas controladas possuem fornecedores e empréstimos sujeitos a volatilidade destas taxas de câmbio e, conseqüentemente, reconheceram no Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado os impactos por competência contábil.

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs****10.3 Efeitos relevantes nas Demonstrações Financeiras****A. Introdução ou alienação de segmento operacional:**

A mencionada situação não ocorreu no exercício social encerrado em dezembro de 2020.

**B. Constituição, aquisição ou alienação de participação societária:**

Não aplicável.

**C. Eventos ou operações não usuais:**

Não aplicável.



**10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases****10.4 Mudanças práticas contábeis/Ressalvas e ênfases****A. Mudanças significativas nas práticas contábeis:**

Não houve mudanças nas práticas contábeis. As demonstrações contábeis estão expressas em milhares de reais e foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil que compreendem as normas da CVM e os CPC (s), além de estarem em conformidade com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS - International Financial Reporting Standards) emitidas pelo IASB - International Accounting Standard Board.

Não existem outras normas e interpretações emitidas e ainda não adotadas que possam, na opinião dos Diretores, ter impacto significativo no resultado ou no patrimônio divulgado pela Companhia.

**B. Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis:**

Não ocorreram efeitos significativos das alterações em práticas contábeis nas demonstrações financeiras nos últimos três exercícios sociais.

**C. Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor:**

Não houve ressalvas no parecer da auditoria externa para as demonstrações financeiras nos últimos três exercícios sociais.

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

Não existem políticas contábeis críticas utilizadas para a elaboração dos demonstrativos financeiros da Companhia.

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

Não há itens relevantes que não tenham sido evidenciados nas demonstrações financeiras do exercício social findo em 31 de dezembro de 2020.

**A. Os ativos e passivos detidos pelo emissor, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (*off-balance sheet items*), tais como:**

Não há ativos e passivos *off-balance sheet*.

**I. Arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos:**

Não se aplica.

**II. Carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos:**

Não se aplica.

**III. Contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços:**

Não se aplica.

**IV. Contratos de construção não terminada:**

Não se aplica.

**V. Contratos de recebimentos futuros de financiamentos:**

Não se aplica.

**B. Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras:**

Todos os itens relevantes estão evidenciados nas demonstrações financeiras.

**10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados****10.7 Comentários dos diretores sobre os itens não evidenciados nas demonstrações financeiras:****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 da qual é parte, ou 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 o 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 Plano de negócios

#### A. Investimentos:

##### I. Investimentos em andamento e investimentos previstos:

Durante 2020 a empresa investiu em governança, na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, e em processos que propiciam a exploração de novos mercados e aumento da capacidade produtiva. Destacam-se i) a reestruturação do Conselho de Administração com a entrada de 5 (cinco) novos conselheiros independentes, contratados após um criterioso processo de seleção focado na identificação de profissionais de mercado com destacada formação e experiência, visando a completa profissionalização para que a Companhia alcance um crescimento acelerado e sustentável nesta década à luz das melhores práticas de governança. Presidido por uma Conselheira Independente, o Conselho de Administração iniciou em 2019 a completa reestruturação organizacional e funcional da Companhia, com a contratação de novos profissionais de mercado, entre eles o atual Diretor-Presidente e Diretores para os negócios de Fibras e Editora; ii) o início das operações da nova linha de fibras branqueadas de alto rendimento, com tecnologia de ponta. Trata-se de um investimento de aproximadamente R\$ 55 milhões, já concluído, que permite aumentar a capacidade de produção da controlada Melhoramentos Florestal Ltda. para cerca de 90 mil toneladas e proporciona vantagens competitivas a seus clientes; iii) o espaço de sua sede histórica renovada na Lapa que, em parceria com a Co.W Coworking, propicia espaços de trabalho para startups e labs de inovação com o objetivo abrigar empresas e projetos colaborativos de tecnologia, aproximando a Companhia Melhoramentos de jovens talentos, modelos de negócios inovadores e eventuais empresas sinérgicas; e iv) que já estão em marcha os planos de a) modernização do modelo de negócios da Editora, visando a sua maior penetração nos mercados de conteúdo digital e b) desenvolvimento de novas frentes de negócio nos mercados imobiliário e de geração de energia renovável.

Para 2021 a Companhia está focada na sustentabilidade de longo prazo: estão em desenvolvimento investimentos que tragam modernização e automação, desenvolvimento de novos modelos de negócio, melhorias operacionais nos negócios existentes, retorno ao acionista, tudo isso alinhado aos princípios ESG.

##### II. Fontes de financiamento dos investimentos:

Em 2020 os investimentos no Conglomerado da Companhia Melhoramentos, se concentraram na sua maior parte na controlada Melhoramentos Florestal Ltda em suas operações Florestais na melhora de planta Industrial, com o intuito de buscar melhor qualidade na Fibra de alto rendimento, no que se diz respeito ao seu branqueamento, para melhorar na competitividade com o preço da celulose e pulverizar

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

a carteira com novos clientes. Foram realizados com capital próprio e linhas de financiamento ("Finames") junto ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) através do BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A.), Banco ABC Brasil, junto ao Banco Bradesco S.A e linha de financiamento internacional para equipamentos através do Banco Alemão Helaba (Landesbank Hessen-Thüringen).

**III. Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos:**

Não houve desinvestimento relevante no exercício social encerrado em dezembro de 2020.

**B. Desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor.**

Não aplicável.

**C. Novos produtos e serviços****I. Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas:**

As pesquisas em andamento ainda estão em estruturação e avaliação de viabilidade, portanto não foram divulgadas com detalhe. A gestão está focada em estudos que tragam melhorias operacionais e desenvolvimento de novas aplicações para as fibras de alto rendimento, otimização do uso dos recursos florestais de maneira consciente, desenvolvimento imobiliário e novas tecnologias e canais de vendas para a Editora

**II. Montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços:**

Os estudos de novo produtos ou modelos de negócios vem sendo realizados em equipes mistas que englobam pessoal próprio e assessores especializados. Na controlada **Melhoramentos Florestal**, investimentos em máquinas para melhorias operacionais representaram em 2020 aproximadamente R\$3,6 milhões de investimento.

**III. Projetos em desenvolvimento já divulgados:**

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

Em virtude do aumento da demanda por fibras celulósicas branqueadas, a **controlada Melhoramentos Florestal** tem investido continuamente em melhorias de processos e equipamentos de forma a ampliar a sua capacidade produtiva, de ofertas de produtos e maximizar sua produtividade.

### IV. Montantes totais gastos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços

A maior parte do esforço para o desenvolvimento de novos produtos foi com equipe própria, sendo que os gastos totais não foram relevantes para o resultado.

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

### **10.9 Outros fatores que influenciam de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens dessa operação**

Não ocorreram no exercício social outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional.