

Índice

5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	2
5.3 - Descrição - Controles Internos	5
5.4 - Programa de Integridade	7
5.5 - Alterações significativas	9
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	10

10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	11
10.2 - Resultado operacional e financeiro	17
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	21
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	22
10.5 - Políticas contábeis críticas	24
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	25
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	26
10.8 - Plano de Negócios	27
10.9 - Outros fatores com influência relevante	28

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

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

A administração considera os riscos descritos no item 4.1 em grande parte riscos inerentes ao seu modelo de negócios para os quais não tem política formal de gerenciamento. O gerenciamento destes riscos provavelmente implicaria em custos muito elevados na forma de restrições ao aproveitamento de oportunidades de investimento no setor e no país. Não obstante, para alguns destes riscos são adotadas medidas de mitigação já descritas no item 4.1, quando aplicáveis.

b. os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo:

i. Os riscos para os quais se busca proteção

não aplicável aos riscos descritos em 4.1.

ii. Os instrumentos utilizados para proteção

não aplicável aos riscos descritos em 4.1

iii. A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

não aplicável aos riscos descritos em 4.1

c. A adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada.

Não aplicável aos riscos descritos em 4.1.

Informamos adicionalmente que a Companhia não mantém estrutura organizacional específica para gerenciamento de riscos. Não possui comitês de qualquer natureza (nem de auditoria, nem de riscos, nem de remuneração, não possui o cargo de Diretor de Compliance nem órgão independente de auditoria interna). Também não adota formalmente os princípios recomendados pelo COSO e por ser listada apenas no Brasil, no Novo Mercado na B3 e não está sujeita às determinações da Lei Sarbanes-Oxley.

Não obstante a inexistência de uma política formal de gerenciamento destes riscos, eles foram, inicialmente, amplamente identificados em 2004, quando a empresa foi listada no segmento do Novo Mercado da B3, e divulgados no prospecto de abertura de capital. A partir de 2008, quando adotou as normas IFRS e a Instrução CVM nº 480 de 7 de dezembro de 2009 instituiu o formulário de referência esta identificação dos riscos e procedimentos de gestão passaram a ser atualizadas anualmente no próprio formulário de referência, que é revisado pela diretoria e submetido para apreciação dos Conselho de Administração e Conselho Fiscal. Além disso, a Companhia apresenta em conjunto com suas demonstrações financeiras a nota explicativa de Instrumentos Financeiros e Gestão de Risco Financeiro - conforme determinado pela Instrução Normativa da CVM 475/08, que é revisada pela auditoria independente, pela diretoria e aprovada no Conselho de Administração, em conjunto com as demonstrações financeiras para então ser submetida para aprovação na Assembleia Geral Ordinária.

Em Reunião do Conselho de Administração de 27 de maio de 2019, a Grendene aprovou a criação de um Comitê de Investimentos, o qual terá por atribuição principal definir as modalidades de investimento da Companhia. Foi deliberado ainda, a possibilidade da Companhia investir em outras modalidades de investimentos, em instrumentos financeiros de crédito privado, inclusive permutas financeiras imobiliárias, a serem definidas pelo Comitê de Investimentos.

O Conselho de Administração em reunião de 13 de fevereiro de 2020 aprovou a Política de partes relacionadas que tem por objetivo estabelecer regras e consolidar os procedimentos a serem observados pela Grendene S.A. e seus Administradores, de modo a assegurar que as decisões, envolvendo partes relacionadas e situações com potencial conflito de interesses, sejam tomadas com plena independência e absoluta transparência tendo em vista os interesses da Grendene e de seus acionistas. Esta Política foi estabelecida com base na legislação vigente, práticas e regulamentos da Companhia, da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") e B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), especialmente a Lei nº 6.404/76, conforme alterada ("Lei das Sociedades por Ações").

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

a. Se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política.

A Companhia não possui uma política formalizada de gerenciamento dos riscos de mercado por entender que a identificação dos riscos aos quais seus negócios estão expostos, a reflexão sobre os mesmos pelos órgãos de administração (incluindo a Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal) e a descrição destes riscos bem como as práticas utilizadas na sua gestão no formulário de referência e em nota explicativa (nota explicativa 19) que faz parte integrante das demonstrações financeiras (e portanto é avaliada pelos auditores independentes), é suficiente e cumpre os mesmos requisitos de uma política formal.

Como afirmado no item 5.1 c, o prospecto de abertura de capital da empresa, publicado em 2004, foi o primeiro mapa de riscos identificados sistematicamente pela empresa e desde então atualizado conforme a evolução de seus negócios.

b. Os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado:

A Companhia é bastante conservadora com riscos não inerentes ao seu negócio principal, motivo pelo qual os riscos de mercado são identificados e eliminados ou reduzidos significativamente.

i. Riscos para os quais se busca proteção

A Companhia é exposta ao risco de crédito e risco de mercado relacionado a mudanças adversas nas taxas de juros, taxas de câmbio e risco de preço de commodities. Buscamos proteção contra tais riscos, conforme descrito no item "ii".

ii. Estratégia de proteção patrimonial (hedge)

Em Reunião do Conselho de Administração de 27 de maio de 2019, a Grendene aprovou a criação de um Comitê de Investimentos, o qual terá por atribuição principal definir as modalidades de investimento da Companhia. Foi deliberado ainda, a possibilidade de a Companhia investir em outras modalidades de investimentos, em instrumentos financeiros de crédito privado, inclusive permutas financeiras imobiliárias, a serem definidas pelo Comitê de Investimentos.

A Companhia mantém operações com instrumentos financeiros, cujos riscos são administrados através de estratégias de posições financeiras e sistemas de limite de exposição dos mesmos.

Risco de crédito: Entre os procedimentos adotados para minimizar os potenciais riscos financeiros e comerciais, destacamos: a seletividade das instituições financeiras; análise dos créditos concedidos a clientes; o estabelecimento de limites de vendas. Não há clientes que individualmente representem mais que 5% do total do contas a receber da Companhia em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019.

Os critérios de gestão de riscos da Companhia e de suas controladas, para as aplicações financeiras, estabelecem que os recursos financeiros disponíveis devem ser mantidos, substancialmente em bancos de primeira linha (assim considerados os 10 maiores bancos por ativos do país) de uma forma diversificada em instrumentos financeiros atrelados a uma cesta de indicadores compostos por CDI, taxas pré-fixadas ou corrigidos pela inflação.

Caixa e equivalentes e aplicações financeiras - A exposição da Companhia aos riscos de contraparte em instituições financeiras está demonstrada a seguir:

Consolidado (em milhares de reais)	2017	2018	2019
Caixa e equivalentes	30.119	16.562	18.072
Aplicações financeiras	1.750.526	1.954.418	2.078.899
Total	1.780.645	1.976.958	2.096.971

Caixa e equivalentes incluem os numerários em espécie, depósitos bancários sem a incidência de juros e aplicações financeiras de liquidez imediata, com possibilidade de resgate de três meses ou menos, a contar da data de aquisição, e com risco insignificante de mudança de valor.

As aplicações financeiras estão representadas por operações de Certificados de Depósitos Bancários (CDB), Debêntures (Operações Compromissadas), Letras Financeiras (LFIN), Títulos do Governo (NTN-B), Letra de Arrendamento Mercantil (LAM) e Fundo de Investimento Multimercado (composto de ações).

Contas a receber – decorrem diretamente das operações comerciais da Companhia, estão registrados pelos seus valores originais, sujeitos a atualizações cambiais e monetárias, perdas estimadas para liquidações duvidosas, descontos por pontualidade estimados e ajustes a valor presente.

A exposição do risco de crédito com clientes está demonstrada a seguir:

Consolidado (em milhares de reais)	2017	2018	2019
Contas a receber de clientes	850.345	944.214	908.297

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

Consolidado (em milhares de reais)	2017	2018	2019
Títulos a vencer	860.988	961.287	921.508
Títulos vencidos até 30 dias	13.999	13.205	21.091
Títulos vencidos de 31 até 60 dias	3.719	2.902	1.893
Títulos vencidos de 61 até 90 dias	822	484	2.051
Títulos vencidos há mais de 91 dias	22.106	13.044	16.615
Soma	901.634	990.922	963.158
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(10.549)	(4.519)	(14.050)
Descontos por pontualidade estimados	(27.943)	(32.037)	(31.484)
Ajustes a valor presente – AVP	(12.797)	(10.152)	(9.327)
Total	850.345	944.214	908.297

Mais detalhes vide nota explicativa - Contas a receber de clientes das respectivas Demonstrações financeiras.

Risco da taxa de juros: Esse risco advém da possibilidade da Companhia vir a incorrer em perdas por conta de flutuações nas taxas de juros que aumentem as suas despesas financeiras relativas a empréstimos e financiamentos, ou reduzir o ganho com suas aplicações. A Companhia monitora continuamente a volatilidade das taxas de juros do mercado.

Com objetivo de reduzir os possíveis impactos advindos de oscilações em taxas de juros, a Companhia e suas controladas adotam a política de manter seus recursos aplicados em instrumentos atrelados a uma cesta de indicadores como CDI, taxas pré-fixadas ou corrigidos pela inflação, o que garante redução dos impactos advindos de oscilações em taxas de juros de mercado.

Risco de taxas de câmbio: Esse risco está atrelado à possibilidade de alteração nas taxas de câmbio, afetando a despesa financeira (ou receita) e o saldo passivo (ou o ativo) de contratos que tenham como indexador uma moeda estrangeira. Além de contas a receber de clientes originado por exportações a partir do Brasil, aplicações financeiras e investimentos no exterior se constituem um hedge natural, para proteger a Companhia das oscilações cambiais. Para o saldo entre ativos e passivos sujeitos ao risco da variação cambial a Companhia e suas controladas avaliam sua exposição cambial e contratam se necessário, instrumento financeiro derivativo adicional, como forma de proteção.

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia possui adiantamentos de contrato de exportação de US\$16.551 mil (US\$29.835 mil em 2018 e US\$23.835 mil em 2017), o qual é compatível com as vendas programadas para o mercado externo no vencimento dos contratos. Não há outros financiamentos e empréstimos contratados ou indexados a qualquer moeda estrangeira.

Risco de preço das commodities: Esse risco está relacionado à possibilidade de oscilação no preço das matérias-primas e demais insumos utilizados no processo de produção. Em função de utilizar commodities como matéria prima, a Companhia poderá ter seus custos dos produtos vendidos afetado por alterações nos preços internacionais destes materiais. Para minimizar esse risco, a Companhia monitora permanentemente as oscilações de preço nos mercados nacional e internacional e quando for o caso, utiliza-se da formação de estoques estratégicos para manter suas atividades comerciais.

Os limites máximos de exposição cambial líquida de seus negócios os gestores poderão negociar contratos futuros de vendas de USD na BM&F até o limite máximo dado pela soma dos seguintes itens: (i) saldos bancários em moeda estrangeira mantidos no exterior; (ii) aplicações financeiras mantidas no exterior; (iii) saldo de contas a receber (denominados em USD) de câmbios a contratar; (iv) até 25% das projeções de exportações anuais equivalente a aproximadamente 90 dias de exportações previstas (normalmente correspondente a pedidos em carteira e negociações de vendas em andamento), menos (i) saldos de fornecedores mantidos em moeda estrangeira (ii) importações em andamento e (iii) ACC (Adiantamento de contrato de câmbio). Estes riscos são monitorados diariamente e administrados através de controles internos, que visam demonstrar os limites de exposição e adequá-los à política de gestão de riscos da Companhia.

Não é permitida a utilização de outras formas de proteção cambial sem expressa autorização dos administradores da Companhia. Até o presente momento, a Companhia não autorizou a utilização de outras formas de proteção cambial diferentes das relatadas no parágrafo anterior.

As operações de proteção cambial são usualmente efetuadas junto à BM&F através de corretoras especializadas, realizadas sem margameento. O valor da garantia é de R\$56.908 em 31 de dezembro de 2019 (R\$54.835 em 31 de dezembro de 2018 e R\$52.236 em 31 de dezembro de 2017), normalmente constituído por aplicações financeiras da Companhia em títulos públicos, observando-se limites e exposições ao risco de câmbio, conforme definido na política de gestão de riscos de suas contrapartes.

É importante salientar que estas operações estão associadas ao recebimento das vendas e a ativos financeiros em moeda estrangeira, os quais estão igualmente relacionados à variação da cotação do câmbio, compensando eventuais ganhos ou perdas apuradas. Os saldos a receber apresentados em 31 de dezembro de 2019 no valor de R\$1.371, 31 de dezembro de 2018 no valor de R\$843 e 31 de dezembro de 2017 no valor de R\$407, estão classificados na conta de títulos a receber.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**iii. Instrumentos utilizados para proteção patrimonial (*hedge*)**

Os instrumentos utilizados para proteção consistem, na venda de dólares futuro dos Estados Unidos, mediante instrumentos financeiros destinados a este fim, tais como: contrato de venda na BM&FBOVESPA, contratos de ACC (Adiantamentos de contrato de câmbio) e ACE (Adiantamentos de cambiais entregues).

As operações de proteções cambiais são usualmente efetuadas junto à BM&FBOVESPA através de corretoras especializadas, realizadas sem margem. A garantia é normalmente constituída por aplicações financeiras da Companhia em títulos públicos, observando-se limites e exposições ao risco de câmbio, conforme definido na política de gestão de riscos de suas contrapartes.

iv. Parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos

Para reduzir a exposição cambial líquida de seus negócios os gestores poderão negociar contratos futuros de vendas de USD na BM&F até o limite máximo dado pela soma dos seguintes itens: (i) saldos bancários em moeda estrangeira mantidos no exterior; (ii) aplicações financeiras mantidas no exterior; (iii) saldo de contas a receber (denominados em USD) de câmbios a contratar; (iv) até 25% das projeções de exportações anuais equivalente a aproximadamente 90 dias de exportações previstas (normalmente correspondente a pedidos em carteira e negociações de vendas em andamento), menos (i) saldos de fornecedores mantidos em moeda estrangeira (ii) importações em andamento e (iii) ACC (Adiantamento de contrato de câmbio). Estes riscos são monitorados diariamente e administrados através de controles internos, que visam demonstrar os limites de exposição e adequá-los à política de gestão de riscos da Companhia.

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

Não utilizamos instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial.

vi. Estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos

As atividades de gerenciamento de riscos é uma atividade contínua e seguem as práticas de gestão da Companhia, sob a administração dos seus diretores. A administração destes riscos é efetuada com base nos relatórios de controles internos preparados pela gerência financeira. As aplicações financeiras e operações de venda de contratos futuros de USD na BM&F são aprovadas pelo Presidente da Companhia.

Um relatório das aplicações financeiras por tipo de instrumento, da exposição cambial e dos contratos na BM&F é submetido trimestralmente ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

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

A Administração entende que o ambiente de controles internos mantido pela Companhia apresenta elevado grau de confiança para o seu tipo de atividade e volume de operações, e se encontra preparado para prevenir e detectar fraudes e erros.

O nível de automatização e integração dos sistemas garante eficiência e segurança dos processos. Não obstante, esforços têm sido constantemente envidados para aprimorar os processos e controles, sempre visando segurança e mitigação de riscos na execução das rotinas e ganhos de competitividade.

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

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

a. Principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las.

A Companhia possui sistemas integrados de gestão (software de gestão) que uma vez parametrizados garantem razoável padronização nas suas transações e nos registros das mesmas. Para garantir integridade aos seus sistemas a companhia mantém um rígido controle dos acessos aos mesmos e da rastreabilidade das transações. O controle das senhas de acesso e dos perfis de usuários é sistematicamente avaliado pelos gestores e submetido a testes pela auditoria externa.

Os relatórios internos de gestão e o acompanhamento sistemático de indicadores e resultados pelos gerentes responsáveis, acompanhados pelos diretores, proporcionam um ambiente de controle razoavelmente seguro.

A Administração é responsável pelo estabelecimento e manutenção de controles internos adequados relativos aos relatórios financeiros da Companhia.

Na avaliação da administração a Companhia mantém controles internos adequados sobre os relatórios financeiros e busca seu contínuo aperfeiçoamento.

b. As estruturas organizacionais envolvidas.

A diretoria da empresa composta pelo diretor presidente, diretor vice-presidente e diretor financeiro e de relações com investidores em conjunto com os diretores não estatutários e os gerentes subordinados a eles são os responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores e resultados dos principais processos de negócios da companhia. A Diretoria Financeira – principal área responsável pelas demonstrações financeiras – é composta por uma gerência de controladoria sul, gerência de crédito e jurídica, gerência de tesouraria e gerência de controladoria nordeste, principais responsáveis pela elaboração de relatórios financeiros, e pela adoção das boas práticas de controle interno e observação das normas contábeis aplicáveis. A Diretoria Estatutária, coordenada pelo seu presidente é responsável pelo estabelecimento, revisão e manutenção das políticas e controles internos da Companhia, bem como pelo gerenciamento de riscos relevantes e execução do plano anual de auditoria, incluindo os aspectos relacionados à preparação e revisão das demonstrações financeiras, reportando-se ao Conselho de Administração.

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

O acompanhamento sistemático dos indicadores de negócio e relatórios financeiros é efetuado pela diretoria. Os diretores participam das reuniões do Conselho de Administração sendo arguidos pelos mesmos sobre os resultados.

O Diretor financeiro e de relações com investidores participa das reuniões do Conselho Fiscal respondendo a suas questões e dando encaminhamento para as sugestões e recomendações recebidas. Também participa regularmente das reuniões com os auditores independentes para avaliação dos seus trabalhos.

Os gestores recebem relatórios regulares (diários, semanais, mensais e trimestrais) sobre os indicadores e resultados de negócios. Mensalmente os resultados são analisados, comparados com as expectativas e resultados obtidos em igual período do ano anterior e apresentados em reunião entre gerentes e diretores para discussão.

O resultado de todos os trabalhos previstos no exercício é reportado por meio de relatórios ao Conselho de Administração, Diretores e Gerentes envolvidos e são acompanhadas em bases mensais.

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.

Os auditores independentes conduziram os trabalhos de auditoria e avaliaram o sistema contábil e de controles internos da Companhia em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 com objetivo de determinar a natureza, oportunidade e extensão da aplicação dos procedimentos de auditoria, mas não para fins de expressar uma opinião específica sobre esses controles internos.

Em seu relatório circunstanciado referente a estes trabalhos relativos a 31 de dezembro de 2019 os auditores identificaram o que em sua opinião configura uma deficiência significativa de controles internos, relacionada ao reconhecimento da receita de venda de produtos, cuja entrega do produto não ocorre necessariamente na mesma data da emissão da fatura. A norma contábil “CPC 47 / (IFRS 15) Receita de contrato com clientes” determina que a entidade deve reconhecer a receita quando seja provável que venha a receber a contraprestação a qual tem direito em troca dos bens que foram transferidos aos clientes, entre outros critérios. Os auditores independentes sugerem que a administração aprimore seus procedimentos, registrando as receitas de venda, bem como os respectivos custos e despesas relacionadas, apenas quando da transferência da propriedade das mercadorias aos clientes, para que os valores contábeis reflitam de forma mais fidedigna as normas de contabilidade vigentes.

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

e. Comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas.

Na reunião de avaliação do relatório a Administração fez os comentários a seguir:

- 1) Toda a produção da companhia é feita após o recebimento de pedidos dos produtos, isto é, a companhia adota o sistema de produção para ordem de compra;
- 2) A companhia produz diariamente e embarca grande quantidade de produtos já encomendados pelos seus clientes, podendo ultrapassar em um único dia o despacho de mais de um milhão de pares de calçados;
- 3) Estes produtos são agrupados conforme os pedidos e transportados por centenas de caminhões de transportadoras independentes que deverão entregar os mesmos em todas as regiões do país, para cerca de 15 mil clientes diferentes e aproximadamente 65 mil pontos de venda.
- 4) Não existem concentrações de pedidos em clientes e conforme já afirmado nenhum cliente representa mais que 5% da receita da companhia, sendo que pedidos individuais representam ainda menos.
- 5) Individualmente, cada pedido ou mesmo cada carga transportada por um caminhão representa valor insignificante sobre o total de receitas da companhia e, portanto o risco de algum eventual sinistro ou fato que impeça a entrega dos produtos afetar esta receita é igualmente insignificante. Na avaliação da administração a probabilidade de alguma parte significativa da receita reconhecida não se concretizar é imaterial. Além disso, todas as cargas estão seguradas.
- 6) Conforme demonstrado aos auditores todos os pedidos eram existentes na data do embarque, os produtos foram embarcados e não houve devoluções significativas ou recusa de recebimento dos mesmos por parte dos clientes.
- 7) As faturas correspondentes a estes pedidos foram liquidadas pelos clientes nos prazos de vencimento sem a ocorrência de inadimplência ou atrasos anormais.
- 8) Todos os impostos sobre estas receitas foram reconhecidos e pagos.

Tendo em vista estas características e que os impactos que estes valores teriam sobre os resultados da Companhia são muito pequenos a Administração avaliou que os custos em termos de controles internos necessários para controlar estes efeitos não seriam vantajosos e em nada agregariam à qualidade das informações.

Entretanto, a companhia introduziu várias modificações em seu processo para reduzir a possibilidade de ocorrerem situações como a identificada pelos auditores, tais como a renegociação com vários clientes nos termos de transportes (frete), especialmente clientes internacionais, priorização de embarques para clientes com maior tempo de transporte e aperfeiçoamentos no processo de embarque. Ainda assim vai continuar aprimorando seu sistema de controle para melhor evidenciar todos os pontos destacados.

De acordo com a avaliação da Administração, as demais deficiências reportadas pelos auditores não apresentam probabilidade ou magnitude com relação a distorções que possam surgir nas demonstrações financeiras.

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

- 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:

Embora a companhia possua um código de conduta, aprovado em 1 de dezembro de 2008, que enfatiza o cumprimento das Leis e regulamentos aplicáveis e a transparência no trato com representantes da administração pública, este código não atende aos requisitos estabelecidos no Novo Regulamento do Novo Mercado que entrou em vigor em 02 de janeiro de 2018 e que estabelece prazo para as empresas se adaptarem até abril de 2022. O código em vigor relaciona conceitos sem, no entanto, estabelecer mecanismos e procedimentos, estruturas organizacionais, treinamentos, punições e processos de revisão. Atualmente o Código de Conduta Grendene está em revisão para contemplar estes requisitos e atender o prazo de adaptação ao Novo Regulamento do Novo Mercado.

- 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.

Ver resposta acima (5.4 letra "a").

- 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.

Ver resposta acima (5.4 letra "a").

- III. Se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:

- 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.

Sim, mas com as limitações comentadas acima.

- Frequência com que 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.

Não existe previsão de treinamento periódico.

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

Não existem previsões de sanções.

- 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 Conduta entrou em vigor em 1 de dezembro de 2008 e foi postado no sistema de Informações periódicas (IPE) da CVM/B3 em 24 de janeiro de 2012. Está disponível para consulta no site da Companhia (<http://ri.grendene.com.br/PT/Governanca-Corporativa/Codigo-de-Conduta>) e no site da CVM / B3.

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

Não possui canal de denúncias. O Canal de denúncias será implantado dentro do prazo de adaptação às regras do Novo Regulamento do Novo Mercado.

- Se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros
- Se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados
- Se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciante de boa-fé
- Órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias

- 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.

Não adota procedimentos de identificação de vulnerabilidades e de risco de práticas irregulares nas pessoas jurídicas envolvidas.

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

- 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

Na época que estabelecemos o Código de Conduta Grendene avaliamos que a empresa deu um passo importante na melhoria de seu ambiente de controle e desde então não vimos necessidade de sua atualização. A cultura da empresa sempre foi de manter fortes controles internos, mas nem sempre com a formalização que os atuais Códigos de Governança requerem. Esta baixa formalização tem funcionado num ambiente de muito baixa rotatividade entre os cargos de gestão, como é o caso da Grendene, o que pode ser observado pelo nível muito baixo de problemas (desvios, fraudes, compliance, etc.) enfrentados pela Companhia nos seus 49 anos de operações.

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

Nos últimos anos o país atravessou uma recessão de grandes proporções e experimentou condições de mercado bastante duras com juros reais muito elevados e grande volatilidade nas taxas de câmbio o que sem dúvida representou uma situação de stress a todos os sistemas de gestão e controles da empresa.

Iniciamos o ano com expectativas positivas, tanto para o mercado interno, como para o mercado externo. A economia brasileira mostrava sinais de aquecimento, com os agentes econômicos prevendo crescimento de 2% do PIB do país. Já a economia mundial, conforme o relatório - Perspectivas Econômicas Globais, divulgado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), também se mostrava otimista, com previsão de crescimento de 3,3% em 2020, contra os 2,9% em 2019.

Conforme nossas previsões, os dois primeiros meses de 2020 foram bastante positivos para a Grendene, tanto em volume como em margem. Porém, a partir de março, o cenário mudou drasticamente em virtude do alastramento do novo coronavírus (COVID-19).

A COVID-19, inicialmente tratada como uma epidemia, por estar circunscrita a uma pequena região da China, teve, em 11 de março, seu *status* elevado para pandemia, adquirindo nefasto caráter global. Devido à rápida disseminação da doença, as principais economias mundiais passaram a adotar medidas de isolamento social, e, em alguns casos, até o extremo *lockdown*, como alternativa para conter o avanço da doença. Tais medidas passaram a comprometer, de forma crescente, a produção e a demanda no mundo todo, gerando impactos significativamente negativos para as atividades econômicas globais.

Diante deste cenário, a Grendene agiu rapidamente para se adaptar ao contexto gerado pela COVID. Criamos um comitê estratégico para acompanhar de perto as informações sobre os efeitos da pandemia no Brasil e no mundo, traçando ações para minimizar os impactos nas operações da Companhia. Focamos em garantir a saúde e integridade dos nossos colaboradores e a continuidade dos nossos negócios, apoiando fornecedores e clientes, cumprindo assim a responsabilidade que acreditamos ter perante a sociedade. Com o apoio de parceiros, que doaram as matérias-primas, conseguimos produzir e distribuir, voluntariamente, um volume próximo a 1 (um) milhão de itens de proteção para profissionais da saúde e segurança em mais de 270 municípios.

Naturalmente as operações da Companhia no Brasil e no exterior foram afetadas. Pelo lado de oferta, por conta das férias coletivas concedidas em todas as unidades localizadas no Brasil e da redução da jornada de trabalho (conforme Fatos Relevantes divulgados em 20 de março, 09 e 23 de abril, e 05 de maio de 2020), iniciativas adotadas pela Grendene para atender aos decretos dos governadores, assim como para proteger a saúde dos nossos colaboradores. E pelo lado da demanda, em consequência do isolamento social, do fechamento do comércio e da gigantesca incerteza gerada pela situação atual.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e**a) Gestão de capital**

A Administração tem por objetivo assegurar a continuidade dos negócios da Companhia, protegendo o capital das mudanças e condições econômicas, a fim de apoiar a redução de custos de capital e maximizar o retorno aos acionistas. Para manter ou ajustar a estrutura do capital, a Companhia pode adequar a política de pagamento dos dividendos, efetuar captações de empréstimos e emissão de valores mobiliários no mercado financeiro, dentre outros.

A política de baixo nível de alavancagem da Companhia, é monitorada através do índice de alavancagem financeira, conforme demonstrado abaixo.

Consolidado (em milhares de reais)	2017	2018	2019
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	123.627	152.927	95.192
(-) Caixa e equivalentes	(30.119)	(16.562)	(18.072)
Dívida líquida	93.508	136.365	77.120
Patrimônio líquido	3.217.609	3.465.042	3.682.436
Índice de alavancagem financeira	2,9%	3,9%	2,1%

Em 31 de dezembro de 2019, o índice de alavancagem reduziu em comparação à 31 de dezembro de 2018, principalmente em decorrência da liquidação de empréstimos e financiamentos, os quais objetivam os adiantamentos de contrato de câmbio e obrigações contratuais dos incentivos fiscais.

Apresentamos a exposição da Companhia ao risco de crédito e risco de liquidez:

b) Risco de liquidez

A Companhia mantém saldos em aplicações financeiras passíveis de resgate a qualquer momento para cobrir eventuais descasamentos entre a data de maturidade de suas obrigações contratuais e sua geração de caixa, o que torna os riscos de liquidez inexpressivos na opinião da administração. O risco de encurtamento nos recursos destinados para pagamento de dívidas (substancialmente empréstimos e financiamentos) pode ser avaliado conforme demonstração a seguir:

Consolidado (em milhares de reais)	2017			2018			2019		
	Até um ano	De 1 a 9 anos	Total	Até um ano	De 1 a 9 anos	Total	Até um ano	De 1 a 9 anos	Total
Financiamento ativo fixo	10.834	31.390	42.224	10.727	20.681	31.408	10.352	10.341	20.693
Capital de giro e ACE	78.832	-	78.832	115.586	-	115.586	66.702	-	66.702
Financ. – Proapi e Provin	-	2.571	2.571	-	5.933	5.933	56	7.741	7.797
	89.666	33.961	123.627	126.313	26.614	152.927	77.110	18.082	95.192

Consolidado (em milhares de reais)	2017			2018			2019		
	Projeção incluindo juros futuros			Projeção incluindo juros futuros			Projeção incluindo juros futuros		
	Até um ano	De 1 a 9 anos	Total	Até um ano	De 1 a 9 anos	Total	Até um ano	De 1 a 9 anos	Total
Financiamento ativo fixo	12.363	33.577	45.940	11.811	21.566	33.377	11.008	10.570	21.578
Capital de giro e ACE	79.531	-	79.531	117.368	-	117.368	67.389	-	67.389
Financ. – Proapi e Provin	-	3.241	3.241	-	7.170	7.170	59	9.018	9.077
	91.894	36.818	128.712	129.179	28.736	157.915	78.456	19.588	98.044

Contas a pagar – decorrem diretamente das operações comerciais da Companhia, estão registrados pelos seus valores originais, sujeitos a atualizações cambiais e monetárias, quando aplicável.

Consolidado (em milhares de reais)	2017	2018	2019
Fornecedores	36.705	42.095	27.845
Comissões a pagar	41.622	45.897	45.191

A posição de ativos líquidos e valores a receber de clientes já foram demonstrados no item Risco de Crédito descrito anteriormente.

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

a. Condições financeiras e patrimoniais gerais

Na opinião da administração a empresa está em sólida situação econômica e financeira. Os saldos mantidos em caixa, equivalentes e/ou aplicações financeiras trazem tranquilidade que a Companhia tem plenas condições de honrar todos os seus compromissos financeiros de curto e longo prazo.

No aspecto econômico, a Companhia tem demonstrado capacidade de obter lucros mesmo em cenários adversos remunerando o capital investido de forma que consideramos adequada e distribuindo dividendos que excedem os dividendos mínimos obrigatórios há 16 anos, desde que foi listada no Novo Mercado em 2004.

Os dados que evidenciam as condições financeiras e patrimoniais gerais da Grendene referentes aos exercícios de 2017, 2018 e 2019 estão demonstrados nos quadros a seguir e complementadas pelos itens 10.1.b, 10.1.c, 10.1.d, 10.1.e, 10.1.f, 10.1.g, 10.1.h e 10.2 desta proposta.

Ano (Em milhares de reais)	Patr. líquido ¹ inicial	Lucro líquido controladora	Dividendos	Reinvestimento	Retorno s/ Patr. líquido	Patr. líquido ¹ final
2017	2.792.976	660.929	377.773	283.156	23,7%	3.087.479
2018	3.087.479	585.530	315.076	270.454	19,0%	3.341.108
2019	3.341.108	494.954	275.699	219.255	14,8%	3.569.195

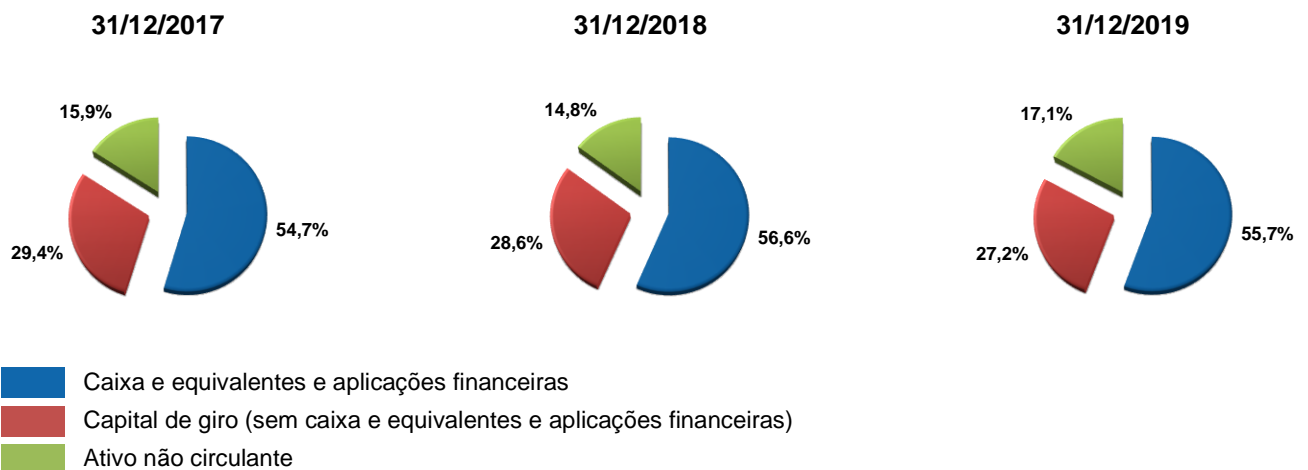
1) Patrimônio líquido ajustado com a exclusão do saldo de dividendos a pagar.

Liquidez	2017	2018	2019
Liquidez geral	8,6	8,5	9,1
Liquidez corrente	8,8	8,0	8,9
Liquidez seca	8,0	7,2	8,0

Rentabilidade	2017	2018	2019
Margem líquida	29,3%	25,1%	23,9%
Margem bruta	48,9%	47,4%	45,6%
Margem Ebit	20,7%	19,6%	17,1%

Em milhares de reais	2017	2018	2019
Empréstimos e financiamentos (CP e LP)	123.627	152.927	95.192
Caixa e equivalentes e aplic. financeiras (CP e LP)	1.780.645	1.976.958	2.096.971

Ativos

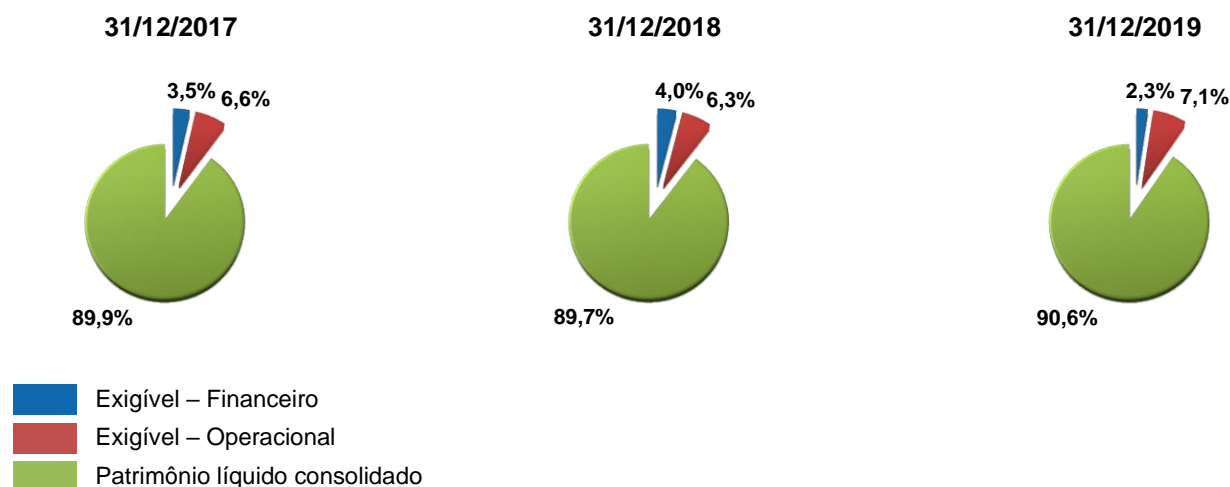


b. Estrutura de capital e possibilidade de resgate de ações ou quotas, indicando:

A Companhia possui uma estrutura de capital que não depende de capitais de terceiros para condução dos negócios. A Grendene realiza seus investimentos tanto fixos, quanto em capital de giro com recursos próprios.

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

Exigível: Passivo circulante + passivo não circulante



Todas as ações emitidas pela Grendene são ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal e não possuem previsão de resgate.

i. Hipóteses de resgate

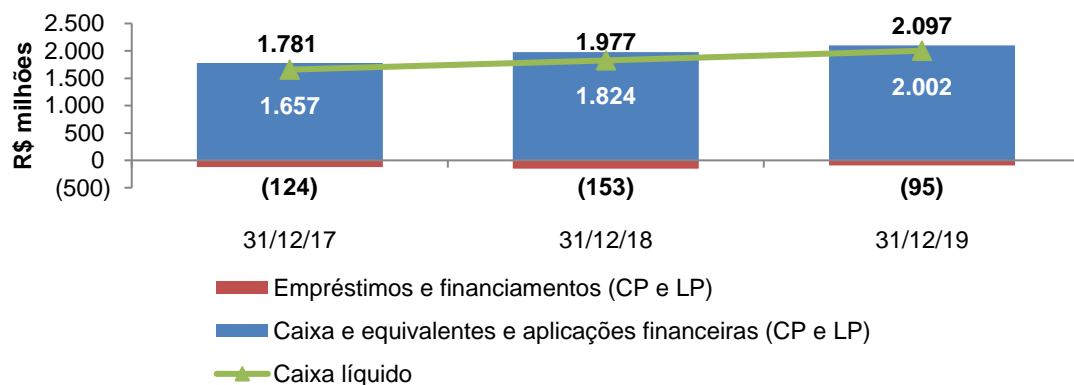
Não se aplica, pois a Grendene não tem ações resgatáveis emitidas.

ii. Fórmula de cálculo do valor de resgate

Não se aplica, pois a Grendene não tem ações resgatáveis emitidas.

c. Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

A Grendene mantém confortável e sólida situação financeira tendo plenas condições de honrar com todos os seus compromissos.



Em milhares de reais	2017	2018	2019
Ativo Circulante	2.846.838	2.930.313	2.654.724
Ativo Não circulante	729.170	930.443	1.409.723
Passivo Circulante	322.074	366.909	297.942
Passivo Não Circulante	36.325	28.805	84.069
Patrimônio Líquido Consolidado	3.217.609	3.465.042	3.682.436

Como pode ser evidenciado pelo balanço patrimonial da Companhia e demonstrado no quadro acima, o caixa da Companhia (Caixa, Equivalentes e Aplicações Financeiras) é superior a todo exigível de curto e de longo prazo o que torna improvável que qualquer situação econômico-financeira externa afete sua capacidade de pagar seus compromissos.

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

d. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas

A Grendene detém significativa posição de caixa líquido (saldo de caixa, equivalentes e aplicações financeiras menos empréstimos de curto e longo prazo), apresenta forte e regular geração de caixa operacional e tem capacidade de financiar suas operações e investimentos atuais com recursos próprios. Entretanto, a empresa poderá recorrer a fontes de financiamento sempre que os custos destes recursos sejam suficientemente baixos no julgamento de sua administração para gerarem valor aos seus acionistas.

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 Grendene não tem deficiências de liquidez, não teve deficiências no passado e não tem previsão que esta situação possa ocorrer. O seu capital de giro e investimentos são financiados com recursos próprios.

f. Níveis de endividamento e as características de tais dívidas

i. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Os empréstimos e financiamentos estão demonstrados pelos valores de contratação, acrescido dos encargos pactuados que incluem juros e atualização monetária ou cambial incorridos. Após reconhecimento inicial são mensurados pelo custo amortizado pelo método da taxa efetiva de juros.

Em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019 o endividamento bancário apresentava a seguinte composição:

Consolidado	Indexadores	Taxas de juros (a.a)	2017	2018	2019
Moeda Nacional					
Ativo fixo	Pré-fixado	4,31%	42.224	31.408	20.693
Proapi - Provin	TJLP	-	2.571	5.933	7.797
			44.795	37.341	28.490
Moeda Estrangeira					
Capital de giro – ACE	Dólar +	3,87%, 2,30% e 3,36%	78.832	115.586	66.702
			78.832	115.586	66.702
Total dos empréstimos e financiamentos			123.627	152.927	95.192
(-) Total do passivo circulante			(89.666)	(126.313)	(77.110)
Total do passivo não circulante			33.961	26.614	18.082

Apresentamos a seguir a abertura das parcelas de empréstimos e financiamentos de longo prazo em 31 de dezembro de 2019:

Vencimentos	Parcelas de longo prazo				
	2021	2022	2023	2024	Total
Financiamentos bancários	10.341	-	-	-	10.341
Proapi	-	4.336	-	-	4.336
Provin	494	577	1.270	1.064	3.405
Total	10.835	4.913	1.270	1.064	18.082

Financiamento – Ativo Fixo

Em 2014 a Companhia contratou financiamento com o Banco do Nordeste do Brasil S.A. através do FNE – Fundo Constitucional do Nordeste destinado a aquisição de bens e serviços para construção de planta industrial. A liberação dos recursos ocorreu de forma parcelada durante o exercício de 2014 e 2015 (saldo de R\$20,7 milhões em 2019, R\$31,0 milhões em 2018 e R\$41,4 milhões em 2017). O vencimento da operação é 26 de dezembro de 2021.

Os demais financiamentos em ativo fixo foram contratados para aquisição de equipamentos industriais (R\$0,4 milhão em 2018 e R\$0,8 milhão em 2017).

Financiamento – Capital de giro – ACE

A Companhia tomou empréstimos para suas operações de exportação na modalidade ACE (Adiantamentos de Cambiais Entregues). Estas operações consistem em adiantar o valor correspondente em reais de exportações embarcadas.

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

Financiamentos – Proapi e Provin

A Companhia goza de incentivos fiscais relativamente às suas atividades localizadas no Estado do Ceará, por meio da obtenção de financiamento concedido através do FDI – Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará, por intermédio do agente financeiro estabelecido por este fundo. Os referidos financiamentos são baseados no ICMS devido (Provin) e pelos produtos exportados (Proapi – este benefício já foi extinto, mas ainda existem saldos a receber e financiamentos a pagar), apurados mensalmente. Os financiamentos devem ser liquidados no prazo de 36 e 60 meses após a sua liberação.

É entendimento da Administração da Companhia que o registro do benefício de redução dos valores devidos se dê no momento da obtenção dos financiamentos, por assim refletir com maior adequação o regime de competência do exercício, uma vez que o custo do ICMS e das exportações, referentes às operações incentivadas também estão sendo registrados concomitantemente aos benefícios.

Em 31 de dezembro de 2019, estão registrados no passivo circulante e não circulante, as parcelas não incentivadas desses financiamentos no valor de R\$7,8 milhões (R\$5,9 milhões em 2018 e R\$2,6 milhões em 2017).

No âmbito do Programa Proapi, os financiamentos eram concedidos com base em 11% do valor FOB exportado com prazo de 60 meses para pagar, sobre os quais incidem juros de TJLP. No vencimento do financiamento a Companhia pagava 10% do valor do saldo devedor do financiamento, sendo os restantes 90% abonados, representando um incentivo líquido de 9,9% do valor FOB exportado vigente até março de 2017.

Garantias

As garantias vinculadas aos empréstimos e financiamentos são as seguintes: a) alienação fiduciária de máquinas e equipamentos adquiridos; b) terrenos e prédios; e c) garantia fidejussória prestada por aval dos acionistas controladores da Companhia. As garantias existentes são pelos valores financiados.

ii. Outras relações de longo prazo com instituições financeiras

A Companhia não apresenta obrigações de longo prazo com instituições financeiras que não obrigações relacionadas às operações acima.

iii. Grau de subordinação entre as dívidas

Não há grau de subordinação entre as dívidas.

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

Não existem restrições impostas a Companhia em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, distribuição de dividendos, alienação de ativos, emissão de novos valores mobiliários e alienação de controle societário.

g. Limites de utilização dos financiamentos já contratados

Não existem financiamentos contratados e não utilizados.

h. Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

As Demonstrações financeiras individuais e consolidadas dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019 da Companhia foram elaboradas com base nas práticas contábeis adotadas no Brasil e normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), observando as diretrizes contábeis emanadas da legislação societária (Lei nº 6.404/76), bem como, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board (IASB)*.

Não existem alterações significativas nas demonstrações Financeiras Consolidadas da Companhia, na opinião da Administração, dos exercícios de 2017, 2018 e 2019.

Descrição das principais contas do Balanço patrimonial consolidado

Considerações sobre as principais contas do Ativo

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

Caixa, equivalentes e aplicações financeiras

O caixa, equivalentes e aplicações financeiras de curto e longo prazo, totalizaram em 31 de dezembro de 2017 R\$1.780,6 milhões, 31 de dezembro de 2018 R\$1.977,0 milhões e 31 de dezembro de 2019 R\$2.001,8 milhões. As disponibilidades são representadas por depósitos bancários sem a incidência de juros. As aplicações financeiras classificadas como valores equivalentes estão representadas por investimentos de curto prazo, com vencimento de três meses ou menos, a contar da data de aquisição.

As aplicações financeiras compreendem os Certificados de Depósitos Bancários (CDB), Debêntures (Operações Compromissadas), Letras Financeiras (LFIN) e Títulos do Governo (NTN) e são classificadas em "Títulos ao valor justo por meio do resultado" e "Títulos mantidos até o vencimento", conforme a estratégia de investimentos da Companhia.

Demonstramos a seguir a geração de caixa da Companhia em:

Em milhares de R\$	31/12/17	31/12/18	31/12/19
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais (a)	525.726	483.835	426.826
Caixa líquido consumido pelas atividades de investimento (b)	(125.464)	(147.862)	(58.657)
<i>Caixa líquido consumido / gerado nas aplicações financeiras</i>	<i>(17.935)</i>	<i>(75.596)</i>	<i>25.260</i>
<i>Caixa líquido consumido por investimentos e ativos fixos</i>	<i>(107.529)</i>	<i>(72.266)</i>	<i>(83.917)</i>
Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento (c)	(390.806)	(349.530)	(366.659)
Redução / Aumento no caixa e equivalentes (a + b + c)	9.456	(13.557)	1.510

As disponibilidades, equivalentes e aplicações financeiras (Curto e longo prazo) representavam em 31 de dezembro de 2019 51,6% do Ativo Total (51,2% em 2018 e 49,8% em 2017).

Contas a receber de clientes e Estoques

As rubricas, Contas a receber de clientes e Estoques totalizaram R\$1.129,6 milhões em 31 de dezembro de 2017, R\$1.232,3 milhões em 31 de dezembro de 2018 e R\$1.185,4 milhões em 31 de dezembro de 2019.

Em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019, os prazos médios de recebimento praticados para o mercado interno são de 89, 96 e 107 dias, respectivamente, e para o mercado externo 75, 84 e 82 dias, respectivamente.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido consolidado totalizou R\$3.682,4 milhões em 31 de dezembro de 2019, R\$3.465,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 e R\$3.217,6 milhões em 31 de dezembro de 2017. Abaixo apresentamos a evolução do Patrimônio líquido consolidado da Companhia.

Patrimônio líquido consolidado - Em milhares de R\$	Evolução - R\$
Saldos em 31 de dezembro de 2016	2.922.070
Lucro líquido do exercício	660.903
Diferenças cambiais sobre controladas no exterior	1.642
Perdas cambiais com investimentos	7.774
Perda com alienação de investimento	(46)
Aquisição de ações em tesouraria	(9.837)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opção de compra	5.472
Despesas com plano de opções de compra ou subscrição de ações	6.368
Dividendos distribuídos	(216.737)
Juros sobre o capital próprio distribuído	(140.500)
Juros sobre o capital próprio imputado aos dividendos	(19.500)
Saldos em 31 de dezembro de 2017	3.217.609
Lucro líquido do exercício	585.530
Diferenças cambiais sobre controladas no exterior	5.709
Aquisição de ações em tesouraria	(35.148)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opção de compra	6.050
Despesas com plano de opções de compra ou subscrição de ações	6.564
Dividendos distribuídos	(191.272)
Juros sobre o capital próprio distribuído	(110.500)
Juros sobre o capital próprio imputado aos dividendos	(19.500)
Saldos em 31 de dezembro de 2018	3.465.042

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

Lucro líquido do exercício	494.954
Diferenças cambiais sobre controladas no exterior	1.794
Aquisição de ações em tesouraria	(3.928)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opção de compra	6.660
Despesas com plano de opções de compra ou subscrição de ações	(4.307)
Dividendos distribuídos	(159.393)
Juros sobre o capital próprio distribuído	(110.500)
Juros sobre o capital próprio imputado aos dividendos	(16.500)
Saldos em 31 de dezembro de 2019	3.682.436

Capital de Giro

O capital de giro está demonstrado a seguir:

Em milhares de R\$	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Capital de giro (Ativo Circulante – Passivo Circulante)	2.524.764	2.563.404	2.356.782
Capital de giro / Ativo total	70,6%	66,4%	58,0%
Capital de giro / Receita líquida de vendas	112,1%	109,9%	113,8%

Descrição das principais contas da Demonstração do resultado consolidado

Vide item 10.2, letra “a”.

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

a. Resultados das operações do emissor, em especial:

i. Descrição de quaisquer componentes importantes da receita

Receita bruta de vendas

O fraco desempenho da receita bruta em 2019 (queda de 11%) é explicado pela queda de 8,7% na receita bruta do mercado interno e de 18,8% na exportação. No mercado interno observamos que a queda foi próxima de 10% para todos os segmentos que atuamos, como efeito dos problemas que tivemos no 1S19, segundo nossa avaliação, tivemos perda de market share. Na exportação já esperávamos um ano difícil em função do cenário econômico internacional, onde persistem diversas barreiras à importação e entraves burocráticos. Neste mercado a queda mais expressiva ocorreu na América do Sul (queda de 40%).

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Receita bruta consolidada	2.727,7	2.825,0	2.513,3	(11,0%)
Mercado interno	2.106,6	2.168,0	1.979,5	(8,7%)
Exportação	621,1	657,0	533,8	(18,8%)
<i>Exportação em US\$</i>	<i>194,6</i>	<i>179,8</i>	<i>135,3</i>	<i>(24,7%)</i>
Milhões de pares	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Volumes	171,4	173,0	150,9	(12,8%)
Mercado interno	126,4	132,5	120,0	(9,4%)
Exportação	45,0	40,5	30,9	(23,8%)
R\$	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Receita bruta por par	15,92	16,33	16,66	2,0%
Mercado interno	16,67	16,36	16,50	0,9%
Exportação	13,81	16,22	17,30	6,7%
<i>Exportação em US\$</i>	<i>4,33</i>	<i>4,44</i>	<i>4,39</i>	<i>(1,1%)</i>

Receita líquida de vendas

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Receita bruta de vendas	2.727,7	2.825,0	2.513,3	(11,0%)
Mercado interno	2.106,6	2.168,0	1.979,5	(8,7%)
Exportação	621,1	657,0	533,8	(18,8%)
Deduções das vendas	(475,7)	(491,6)	(442,3)	(10,0%)
Devoluções e impostos s/vendas	(372,6)	(385,3)	(346,2)	(10,4%)
Descontos concedidos a clientes	(103,1)	(106,3)	(97,1)	(8,6%)
Receita líquida de vendas	2.252,0	2.333,4	2.071,0	(11,2%)

Custo dos produtos vendidos

Em 2019, o CPV foi negativamente impactado pelos gastos incorridos de cerca de R\$10 milhões para adequação da estrutura a uma realidade de volumes mais baixos. O custo total caiu 8,2%, bem menos que a queda na receita e no volume de pares, por conta de custos fixos diluídos neste menor volume e efeito mix. A combinação destes efeitos elevou o custo por par em 5,4%.

Não obstante, nos últimos três anos, com toda a volatilidade cambial, elevação do salário mínimo e pressões inflacionárias no país nosso custo unitário (por par vendido) cresceu 5,5% a.a., inferior a taxa de inflação no período. Durante todo este período (CAGR) o CPV total ficou negativo em 1,1% a.a., inferior a queda da receita líquida (4,1% a.a.).

Entendemos que a disciplina nos custos é fator fundamental em nossos resultados.

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Custo dos produtos vendidos	1.151,2	1.227,3	1.126,5	(8,2%)
R\$ por par	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Custo dos produtos vendidos/par	6,71	7,09	7,47	5,4%

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

Lucro bruto

Em 2019, a queda da receita líquida (11,2%) e dos volumes (12,8%) em proporção maior do que a queda dos custos, impactou diretamente o lucro bruto e a margem bruta que caíram respectivamente, 14,6% e 1,8 p.p. vs. 2018.

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Lucro bruto	1.100,8	1.106,1	944,5	(14,6%)
Margem bruta	48,9%	47,4%	45,6%	(1,8 p.p.)

Despesas operacionais (DVG&A)

Despesas com vendas

As despesas comerciais da Companhia são predominantemente variáveis na forma de fretes, licenciamentos, comissões, publicidade e marketing mantendo-se ao longo do período entre 23% e 25% da receita líquida de vendas.

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Despesas com vendas	525,8	560,7	530,8	(5,3%)
% da receita líquida de vendas	23,3%	24,0%	25,6%	1,6 p.p.

Despesas gerais e administrativas (DG&A)

As despesas gerais e administrativas mantiveram o percentual sobre a receita líquida de cerca de 4%, ainda acima do indicador que temos perseguido, mas variando abaixo da inflação.

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Desp. gerais & administrativas	91,3	92,6	87,6	(5,4%)
% da receita líquida de vendas	4,1%	4,0%	4,2%	0,2 p.p.

Resultado financeiro líquido

A Companhia detém uma sólida posição de caixa, e os resultados financeiros são uma parte importante do lucro líquido da empresa. As operações com câmbio têm por objetivo o hedge principalmente de recebíveis das exportações. A Grendene nestas operações é vendedora da moeda americana, e o resultado à longo prazo das mesmas tem como objetivo ser muito perto de zero. Assim o resultado financeiro é basicamente influenciado pela taxa de juros (SELIC) e o caixa médio mantido pela Companhia.

Nos investimentos financeiros a empresa poderá destinar até R\$300 milhões em outras modalidades através de instrumentos financeiros de créditos privados, incluindo permutas financeiras imobiliárias, títulos de crédito, entre outros tipos. Estes Investimentos são avaliados através do Comitê de Investimentos criado para este fim e definidos em conjunto com a Administração da Companhia.

Em 2019, o resultado financeiro líquido foi positivo em R\$178,1 milhões, 12,1% maior que o obtido em 2018, conforme demonstrado no quadro a seguir:

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. 2019/2018
Juros recebidos de clientes	2,2	2,1	2,1	0,9%
Receitas de aplicações financeiras	169,8	135,5	144,8	6,9%
Outras receitas financeiras	3,1	7,5	3,2	(57,9%)
Sub-total	175,1	145,1	150,1	3,4%
Despesas de financiamentos	(10,9)	(10,4)	(9,0)	(13,8%)
Cofins e PIS sobre receitas financeiras	(8,3)	(6,9)	(7,2)	3,3%
Outras despesas financeiras	(3,9)	(4,1)	(3,5)	(13,6%)
Sub-total	(23,1)	(21,4)	(19,7)	(8,2%)
Resultado financeiro (1)	152,0	123,7	130,4	5,5%
Rec. op. deriv. cambiais – BM&F	30,0	62,1	54,0	(13,0%)
Receitas com variação cambial	34,5	75,2	54,2	(27,9%)
Sub-total	64,5	137,3	108,2	(21,2%)
Desp. op. deriv. cambiais – BM&F	(19,8)	(81,9)	(47,6)	(41,9%)
Despesas com variação cambial	(31,2)	(74,0)	(55,4)	(25,1%)
Sub-total	(51,0)	(155,9)	(103,0)	(33,9%)
Resultado financeiro Câmbio (2)	13,5	(18,6)	5,2	(127,8%)
Ajustes a valor presente (AVP)	73,0	53,8	42,5	(21,1%)
Resultado Financeiro (3)	73,0	53,8	42,5	(21,1%)
Total - Resultado Financeiro - (1) + (2) + (3)	238,5	158,9	178,1	12,1%

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

Lucro líquido do exercício

Nos últimos três anos o lucro líquido caiu 13,5% a.a. (CAGR 2017-2019), com queda da margem de 29,3% para 23,9% (5,4 p.p.) neste período.

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. 2018/2017
Lucro líquido do exercício	660,9	585,5	495,0	(15,5%)
Margem líquida	29,3%	25,1%	23,9%	(1,2 p.p.)

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

Nossas receitas operacionais são impactadas por modificações nos volumes de pares vendidos, na receita bruta por par e pela taxa de câmbio na exportação. O impacto dos itens mencionados pode ser observado nas tabelas abaixo:

Receita bruta (R\$ milhares)	2017	2018	Var. 2018-2017		2019	Var. 2019-2018	
			R\$	%		R\$	%
Mercado interno R\$	2.106.549	2.167.999	61.450	2,9%	1.979.515	(188.484)	(8,7%)
Exportação R\$	621.126	656.996	35.870	5,8%	533.786	(123.210)	(18,8%)
Exportação US\$	194.588	179.777	(14.811)	(7,6%)	135.304	(44.473)	(24,7%)
Total	2.727.675	2.824.995	97.320	3,6%	2.513.301	(311.694)	(11,0%)

Volume de vendas (milhares de pares)	2017	2018	Var. 2018-2017		2019	Var. 2019-2018	
			R\$	%		Pares	%
Mercado interno	126.375	132.513	6.138	4,9%	120.001	(12.512)	(9,4%)
Exportação	44.971	40.504	(4.467)	(9,9%)	30.862	(9.642)	(23,8%)
Total	171.346	173.017	1.671	1,0%	150.863	(22.154)	(12,8%)

Receita bruta por par (em R\$)	2017	2018	Var. 2018-2017		2019	Var. 2019-2018	
			R\$	%		R\$	%
Mercado interno R\$	16,67	16,36	(0,31)	(1,9%)	16,50	0,14	0,9%
Exportação R\$	13,81	16,22	2,41	17,5%	17,30	1,08	6,7%
Exportação US\$	4,33	4,44	0,11	2,5%	4,39	(0,05)	(1,1%)
Total	15,92	16,33	0,41	2,6%	16,66	0,33	2,0%

Variação em reais da receita bruta de vendas de calçados no mercado interno e na exportação, em função dos volumes e da receita bruta por par

2017 – 2018		2018 – 2019	
Variação de Volume MI a receita bruta por par do ano anterior – (6.138 x R\$16,67)	R\$102.315	Variação de Volume MI a receita bruta por par do ano anterior – (12.512 x R\$16,36)	(R\$204.704)
Variação de Volume ME a receita bruta por par do ano anterior – (4.467 x R\$13,81)	(R\$61.697)	Variação de Volume ME a receita bruta por par do ano anterior – (9.642 x R\$16,22)	(R\$156.398)
Var. receita a valores por par 18	R\$40.618	Var. receita a valores por par 19	(R\$361.102)

Var. rec. bruta par – MI – (R\$0,31 x 132.513)	(R\$40.865)	Var. rec. bruta par – MI – (R\$0,14 x 120.001)	R\$16.220
Var. rec. bruta par – ME – (R\$2,41 x 40.504)	R\$97.567	Var. rec. bruta par – ME – (R\$1,08 x 30.862)	R\$33.188
Var. receita volumes 18	R\$56.702	Var. receita volumes 19	R\$49.408
Total	R\$97.320	Total	(R\$311.694)

Variação em dólares da receita bruta de vendas de calçados na exportação, em função dos volumes e receita bruta por par

2017 – 2018		2018 – 2019	
Volume ME – (4.467 x US\$4,33)	(US\$19.329)	Volume ME – (9.642 x US\$4,44)	(US\$42.796)
Var. receita a valores por par 18	(US\$19.329)	Var. receita a valores por par 19	(US\$42.796)

Var. rec. bruta par – ME – (US\$0,11 x 40.504)	US\$4.518	Var. rec. bruta par – ME – (US\$0,05 x 30.862)	(US\$1.677)
Var. receita volumes 18	US\$4.518	Var. receita volumes 19	(US\$1.677)
Total	US\$(14.811)	Total	US\$(44.473)

O modelo de negócios adotado pela Grendene contempla a atuação em mercados afetados pela moda onde a Companhia, como diferencial competitivo, apresenta regularmente uma grande quantidade de modelos novos a cada período. Cada modelo ofertado pela Companhia faz parte de uma coleção cuja vida média é em torno de 90 a 180 dias. Desta forma em um ano típico entre 95% e 98% da receita provém de novos produtos. Os produtos são essencialmente fabricados sob pedido de clientes.

c. Impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no

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

resultado operacional e no resultado financeiro do emissor

A cada trimestre a Grendene apresenta novas coleções, propondo ao mercado uma nova base de preços (para cada nova coleção). Neste modelo de negócios, quaisquer alterações de custos são repassadas para os preços finais sempre que a demanda por estes produtos e o poder de compra dos consumidores permitirem. Assim sendo, a inflação afeta nosso resultado indiretamente, afetando a renda que o consumidor tem disponível para o consumo de nossos produtos. Nossos principais insumos são *commodities* cotadas em dólar no mercado internacional.

A taxa de câmbio influencia os nossos custos na medida em que afeta os preços em reais destas *commodities* quando seu preço é traduzido para o real. Entretanto esta não é uma relação linear, uma vez que o preço das *commodities* em dólar flutua de acordo com a oferta e demanda no mercado internacional (quando o real se valoriza o preço das *commodities* em reais fica mais barato, entretanto nestes casos geralmente também acontece variação no preço das *commodities* em dólar compensando uma parte deste efeito). Por outro lado, a taxa de câmbio afeta positivamente as nossas receitas de exportações, geralmente contribuindo positivamente para as margens uma vez que os nossos custos na sua grande maioria são em reais.

As taxas de juros não afetam diretamente o resultado operacional da Companhia, somente o resultado financeiro. A Companhia mantém um saldo expressivo de caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras (CP e LP) que em 31 de dezembro de 2019 era de R\$2.001,8 milhões (R\$1.977,0 milhões em 2018 e R\$1.780,6 em 2017). Estes recursos basicamente estão aplicados no mercado financeiro rendendo juros a taxas próximas da Selic. Quaisquer variações nas taxas de juros praticados no mercado afetarão a remuneração destes recursos.

Indiretamente a elevação dos juros pode afetar o poder de compra de nossos consumidores.

O quadro a seguir apresenta as variações para os itens nele demonstrados:

	2017	2018	Var. % 2018/2017	2019	Var. % 2019/2018
Receita bruta por par – MI – R\$	R\$16,67	R\$16,36	(1,9%)	R\$16,50	0,9%
Receita bruta por par – ME – R\$	R\$13,81	R\$16,22	17,5%	R\$17,30	6,7%
Receita bruta por par – ME – US\$	US\$4,33	US\$4,44	2,5%	US\$4,39	(1,1%)
Receita bruta total – R\$	R\$15,92	R\$16,33	2,6%	R\$16,66	2,0%
CPV por par – R\$	R\$6,71	R\$7,09	5,7%	R\$7,47	5,4%
Taxa R\$ / US\$ (Final)	R\$3,3080	R\$3,8748	17,1%	R\$4,0307	4,0%
Taxa R\$ / US\$ (médio)	R\$3,1920	R\$3,6545	14,5%	R\$3,9451	8,0%
IGP-M			7,5521%		7,3179%
IPCA amplo			3,7455%		4,3060%

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

Em 2017, 2018 e 2019, não houve introdução ou alienação de segmento operacional em nossas atividades que tenha causado ou se espera que venha a causar efeito relevante nas demonstrações financeiras ou resultados da Companhia.

b. Constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Em 2015 e 2017 não constituímos, adquirimos ou alienamos participação societária que tenha causado efeito relevante nas demonstrações financeiras ou resultados da Companhia.

No exercício de 2016, a Grendene adquiriu ações dos demais sócios da controlada A3NP Indústria e Comércio de Móveis S.A., por valor imaterial, passando a deter 100% do seu capital social.

No exercício de 2017, a Grendene alienou a empresa Grendene Argentina S.A., conforme contrato de compra e venda de 9 de junho de 2017.

No exercício de 2018, a Grendene alienou a empresa A3NP Indústria e Comércio de Móveis S.A., conforme contrato de compra e venda de 21 de fevereiro de 2018.

c. Eventos ou operações não usuais

Em 2017, 2018 e 2019, não ocorreram quaisquer eventos ou operações não usuais com relação à Companhia e/ou suas atividades.

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

a. Mudanças significativas nas práticas contábeis

Dentre as políticas contábeis apresentadas em 31 de dezembro de 2018, as que sofreram alterações, são decorrentes de novas normas contábeis que passaram a vigorar a partir 1º de janeiro de 2019, não apresentando impacto significativo em suas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, mas impactam a contabilização de transações ou contratos futuros:

- IFRS 16 / CPC 06 (R2) – Arrendamentos. (Vide Nota 13.b)

Outras normas e interpretações vigentes a partir de 2019, não apresentam impacto nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia foram elaboradas com base nas práticas contábeis adotadas no Brasil e normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), observando as diretrizes contábeis emanadas da legislação societária (Lei nº 6.404/76), bem como, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Normas e interpretações de normas ainda não vigentes

As normas, revisões e interpretações emitidas pelo IASB, mas ainda não adotadas até a data de emissão das demonstrações financeiras da Companhia, estão apresentadas a seguir:

Normas	Natureza da mudança	Vigência
IAS 1 /CPC 26 e IAS 8/ CPC 23 – Definição de material	Modifica à definição de "material", esclarecendo aspectos da aplicação da materialidade nas informações divulgadas.	01/01/2020
CPC 00 – Estrutura conceitual para relatórios financeiros	Estrutura Conceitual (Conceptual Framework) que introduz alterações em várias normas e interpretações, de forma a clarificar a aplicação das novas definições de ativos/passivos e de gastos/rendimentos, além de conceitos e orientações sobre apresentação e divulgação.	01/01/2020
IFRS 3 / CPC 15 – Definição de negócio	Esta alteração constitui uma revisão da definição de "negócio" para efeitos de contabilização de concentrações de atividades empresariais.	01/01/2020
Revisão de pronunciamentos técnicos nº 14	Estabelece alterações em diversos pronunciamentos, interpretações e orientações técnicas.	01/01/2020
Revisão de pronunciamentos técnicos nº 15	Alterações dos pronunciamentos técnicos em decorrência da definição do termo "Reforma da Taxa de Juros de Referência", quanto à contabilização de Hedge.	01/01/2020
IFRS 17 /CPC 50 – Contratos de seguro	A IFRS 17 substitui a IFRS 4/CPC11 – Contratos de seguro. O objetivo da alteração é assegurar que uma entidade forneça informações relevantes que representem de forma fidedigna a essência desses contratos, por meio de um modelo de contabilidade consistente.	01/01/2021

A Companhia planeja adotar as novas normas na data efetiva, e de acordo com avaliação prévia da Administração da Companhia não trarão impacto em suas demonstrações financeiras.

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

b. Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

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

c. Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor

O Parecer dos Auditores Independentes, emitido com ressalva, explica que exceto pelos efeitos do assunto descrito na seção intitulada "Base para opinião com ressalva", as demonstrações financeiras apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira, individual e consolidada, da Grendene S.A. em 31 de dezembro de 2019, o desempenho individual e consolidado de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa individuais e consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Base para opinião com ressalva

Conforme descrito na nota explicativa 14.c) às demonstrações financeiras, em 13 de fevereiro de 2019, a Companhia obteve

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

decisão judicial transitada em julgado lhe concedendo o afastamento da exigência da inclusão do ICMS na base de cálculo da contribuição para o PIS e a COFINS, e lhe garantindo, dessa forma, o direito à compensação dos valores recolhidos a maior desde abril de 2002. Ainda conforme a referida nota explicativa, a Companhia protocolou junto à Receita Federal do Brasil o pedido de habilitação dos créditos de PIS e COFINS que entende fazer jus relativo a este tema, que foi deferido em 19 de setembro de 2019, cujos valores atualizados totalizam R\$496,0 milhões. No exercício findo em 31 de dezembro de 2019, a Companhia contabilizou em seu balanço patrimonial, na rubrica de "créditos tributários", somente o montante de R\$51,6 milhões por entender que esta é a parcela que deixou de ser considerada um ativo contingente, enquanto que o montante dos créditos remanescentes de R\$444,4 milhões não foi contabilizado por entender que esta parcela ainda trata-se de um ativo contingente pelas razões descritas na nota explicativa 14.c). Entretanto, o Pronunciamento Técnico CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes (IAS 37) determina que se for praticamente certo que ocorrerá uma entrada de benefícios econômicos, o ativo e o correspondente ganho são reconhecidos nas demonstrações contábeis do período em que ocorrer a mudança de estimativa que, em nosso julgamento, corresponde a data em que a ação judicial transitou em julgado. Desta forma, em 31 de dezembro de 2019, o ativo e o passivo estão registrados a menor em R\$444,4 milhões e R\$17,8 milhões (correspondente aos honorários advocatícios), respectivamente, e o patrimônio líquido e o resultado do exercício findo naquela data estão registrados a menor em aproximadamente R\$325,0 milhões, líquidos dos efeitos tributários.

Opinião da Administração sobre o Parecer dos Auditores Independentes emitido com ressalva

A Administração com base nas informações apresentadas pelos auditores sobre os resultados de auditoria e esclarecimentos recebidos no decorrer do exercício, declara que revisou, discutiu e não concordou com o conteúdo e conclusão expressa no Parecer dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Financeiras da Companhia e empresas controladas (Consolidado) emitido com ressalva.

Conforme descrito na nota explicativa 14.c) das demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2019, a Companhia obteve decisão judicial transitada em julgado lhe concedendo o afastamento da exigência da inclusão do ICMS na base de cálculo da contribuição para o PIS e a COFINS, e lhe garantindo o direito de executar a sentença ou ingressar com pedido de habilitação para futura compensação dos valores recolhidos desde abril de 2002. Ainda conforme a referida nota explicativa, a Companhia realizou o protocolo de seu procedimento administrativo de habilitação prévia junto à Receita Federal do Brasil, pleiteando valor de R\$482,5 milhões (valor atualizado até 31/12/19 de R\$496,0 milhões), de acordo com a melhor interpretação da administração e de seus assessores jurídicos, pedido este que foi deferido em 19 de setembro de 2019.

Em função deste deferimento e a luz das decisões proferidas pelo judiciário, do estágio em que se encontra a RE nº 574.706, dos embargos apresentados pela Receita Federal e da Solução de Consulta Interna nº 13/2018 – COSIT a Companhia reconheceu contabilmente no grupo de outras receitas operacionais o valor de R\$51,6 milhões como ganho originado deste processo que no julgamento da administração e seus consultores jurídicos, é de realização praticamente certa por estar de acordo com a leitura mais rigorosa e restritiva possível da situação jurídica desta matéria em 31/12/2019, sendo que o restante da pretensão (no valor de R\$ 444,4 milhões) permanece como provável, mas não praticamente certo, e assim entendemos ser ainda um ativo contingente.

Este procedimento está a nosso ver de acordo com as diretrizes do Pronunciamento Técnico CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes (IAS 37), que determina que não devem ser registrados ativos contingentes devendo tal registro ocorrer apenas quando for praticamente certo que ocorrerá uma entrada de benefícios econômicos, sendo que somente então o ativo e o correspondente ganho serão reconhecidos nas demonstrações contábeis do período em que ocorrer a mudança de estimativa (de provável para praticamente certo), o que em nosso entender e de nossos assessores jurídicos ainda não ocorreu.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

A preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da Administração no processo de aplicação das políticas contábeis, para a contabilização de certos ativos, passivos, receitas e despesas.

Estimativas e exercício do julgamento são revisitados de maneira contínua e os resultados deste processo são reconhecidos tempestivamente e em quaisquer períodos futuros afetados. Os resultados efetivos podem divergir dessas estimativas quando de sua efetiva realização.

As informações sobre julgamentos, estimativas e premissas contábeis que podem resultar em efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras, estão apresentados nas devidas notas explicativas divulgadas em 13/02/2020, disponíveis nos websites da CVM – Comissão de Valores Mobiliários (<http://www.cvm.gov.br>), da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão (<http://www.b3.com.br>), e de Relações com Investidores da Companhia (<http://ri.grendene.com.br>), relacionadas a seguir:

Notas	Natureza
Nota 7	As perdas estimadas para crédito de liquidação duvidosa, descontos por pontualidade estimados e as taxas e prazos aplicados na determinação dos ajustes a valor presente;
Nota 8	As perdas estimadas para estoques obsoletos;
Notas 11 e 12	A seleção de vidas úteis do ativo imobilizado e intangível e perdas por redução ao valor recuperável;
Nota 14	As provisões para riscos trabalhistas, fiscais, cíveis e ambientais e os ativos contingentes;
Nota 17	O imposto de renda e contribuição social diferidos;
Nota 19	As análises de sensibilidade de instrumentos financeiros;
Nota 21	O valor justo da mensuração do plano de opções de compra e subscrição de ações.

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

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

i) Arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos

Não Aplicável

ii) Carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos

Não Aplicável

iii) Contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços

Não Aplicável

iv) Contratos de construção não terminada

Não Aplicável

v) Contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Não Aplicável

b. Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

A Companhia não mantém quaisquer operações, contratos, obrigações ou outros tipos de compromissos com sociedades controladas não consolidadas ou outras operações passíveis de gerar um efeito relevante, presente ou futuro, em sua situação financeira e/ou mudanças em sua situação financeira, receitas ou despesas, resultados operacionais, liquidez, gastos com capital ou recursos de capital que não estejam registrados em seu balanço patrimonial.

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

Não existem outros itens relevantes que não estejam evidenciados em nossas 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 do emissor**

Não Aplicável

- b. Natureza e o propósito da operação**

Não Aplicável

- c. Natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação**

Não Aplicável

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

a. Investimentos, incluindo:

i) Descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos

Em 2017, 2018 e 2019 os maiores investimentos foram em manutenção de prédios industriais, reposição do ativo imobilizado e aquisição de novos equipamentos para modernização do parque fabril e nos diversos projetos para melhorar a eficiência da companhia.

A composição dos investimentos está demonstrada no quadro a seguir:

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. % 2019/2018
Investimentos (em imobilizado e intangível)	107,5	72,3	52,4	(27,4%)

Em 2020 nossa previsão é investir um valor em torno de R\$90 milhões na manutenção de nossa capacidade produtiva.

As descrições quantitativas e qualitativas dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos estão descritas nos itens 10.8.b e 10.8.c.

ii) Fontes de financiamento dos investimentos

A Companhia tem condições de fazer todos os investimentos com recursos próprios.

iii) Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Não há desinvestimentos relevantes em andamento e não há desinvestimentos previstos.

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 temos previsão de aquisição de plantas industriais, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a nossa capacidade produtiva.

c. Novos produtos e serviços, indicando:

A Grendene atua no setor de calçados com fortes componentes de moda e seu modelo de negócios se assemelha ao que é conhecido no mercado como “fast fashion”, que consiste no lançamento de muitos produtos num ano compondo diversas coleções. Desta forma o portfólio de produtos da Grendene é inteiramente renovado a cada 90 a 180 dias.

Para garantir o sucesso e aceitação destas coleções a Grendene acompanha continuamente o mercado mantendo estreita comunicação com os pontos de venda e realiza pesquisas de mercado junto a consumidores alvo sobre suas propostas de lançamentos. Também faz parte deste esforço a participação em muitas feiras nacionais e internacionais onde as reações dos compradores relativas aos produtos podem ser observadas e testadas.

i) Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas

A Grendene não divulga pesquisas em andamento pelas características de seu negócio, mas mostra o resultado na forma de produtos nos lançamentos, que geralmente ocorrem durante a participação em feiras e eventos.

ii) Montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços

R\$ milhões	2017	2018	2019	Var. % 2019/2018
Investimento em P&D de novos produtos	54,6	54,7	54,3	(1,0%)

iii) Projetos em desenvolvimento já divulgados

Vide item 10.8.b e 10.8.c.

iv) Montantes totais gastos pelo emissor no desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Não distinguimos estes gastos dos apresentados no item 10.8.c.ii.

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

Não existem outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção.