

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	3
5.4 - Programa de Integridade	5
5.5 - Alterações significativas	6
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	7

10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	8
10.2 - Resultado operacional e financeiro	11
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	13
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	14
10.5 - Políticas contábeis críticas	15
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	16
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	17
10.8 - Plano de Negócios	18
10.9 - Outros fatores com influência relevante	20

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 está sendo escrita e será formalizada até setembro de 2020, com base na análise de processos e 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 política de gerenciamento de riscos do emissor está sendo escrita e será formalizada até setembro de 2020, com base na análise de processos e matriz de riscos da Companhia.

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 31/12/2019, o mencionado Relatório de Revisão identificou e apontou uma “Deficiência Significativa”:

- 1) Classificação de giro de estoque: a auditoria recomendou que a Editora Melhoramentos Ltda. crie uma política clara de classificação de giro do estoque, bem como estabeleça o tratamento contábil para os itens de cada categoria, de tal sorte que seja possível a realização do recálculo do giro lento e a efetiva apuração do valor justo de seus estoques. Atualmente já existe rotina diária de controle de produtos obsoletos em almoxarifado, de modo a segregá-los tanto física quanto sistemicamente. Ademais, anualmente a gestão realiza a baixa de tais estoques na rotina de fechamento. Em julho de 2020, foi disponibilizada para a gestão da Companhia uma ferramenta de análise e estratificação de estoques de giro lento. Com essa ferramenta o estoque será categorizado até setembro de 2020, de modo a permitir a conclusão das análises e eventual reconhecimento dos efeitos contábeis caso necessário.

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

b) as estruturas organizacionais envolvidas

As demonstrações financeiras da Companhia são elaboradas pela área contábil, subordinada a Diretoria de Operações, e submetidas à Auditoria Externa, que é o 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.

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 2019 demonstra uma “Deficiência Significativa” já abordada no item 5.3 a).

As demais deficiências apontadas pela auditoria externa no relatório de recomendações foram classificadas como de baixo risco.

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 instituiu, ainda, Canal de Denúncia, o qual é operado por empresa externa 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 2019, 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\$ 41.712 mil.

Passivo não Circulante:R\$ 505.562 mil.

Patrimônio Líquido:R\$ 883.397 mil.

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

Com base nas demonstrações financeiras de 2019, 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 **Companhia** utilizou no exercício de 2019 como fontes de financiamento, recursos próprios decorrentes de geração de caixa operacional. A controlada **Melhoramentos Florestal Ltda.** conta com linha de financiamento de investimento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES mediante repasse do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. - BDMG, bem como linha de financiamento internacional de equipamentos através do Banco Alemão Helaba (*Landesbank Hessen-Thüringen*) e linha de financiamento junto

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

ao Banco 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 Diretoria pretende utilizar as fontes de financiamento atuais, em especial linhas de crédito para investimentos junto ao BDMG (Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais S.A.) e linhas de longo prazo do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e Bancos Privados.

F. Níveis de endividamento e suas características:

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

Em moeda nacional	Encargos Mensais	Vcto. até	Garantias	Consolidado	
				2019	2018
Financiamentos	0,49%	Mar/2028	Máquinas, equipamentos e imóveis	R\$ 44.518 mil	R\$ 9.421 mil
Total				R\$ 44.518 mil	R\$ 9.421 mil
Circulante				R\$ 3.478 mil	R\$ 1.617 mil
Não Circulante				R\$ 41.040 mil	R\$ 7.804 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\$ 50.137 mil, sendo que deste valor R\$ 44.518 mil foram utilizados.

H. Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras:

A receita operacional líquida consolidada do Conglomerado Melhoramentos alcançou no exercício de 2019 o valor de, aproximadamente, R\$ 122 milhões (R\$ 138 milhões em 2018).

O resultado financeiro foi positivo em, aproximadamente, R\$ 4 milhões (R\$ 21 milhões em 2018) decorrente, principalmente, da correção de parcelas de vendas relacionadas a negócios imobiliários e rendimentos de aplicações financeiras.

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia registrou um prejuízo de R\$ 36.584 mil ante um lucro líquido de R\$ 4.687 mil no exercício anterior, impactado, principalmente, pela crise no setor editorial, a queda nos preços da celulose e pela estagnação dos negócios no segmento imobiliário.

O índice de liquidez corrente da Companhia continua em patamares seguros, fechando em 2,65 em 2019 (3,83 em 2018).

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			
	2019		2018	
Fibras de alto rendimento	R\$ 90.526 mil	74%	R\$ 96.009 mil	70%
Editorial	R\$ 25.519 mil	21%	R\$ 27.150 mil	20%
Imobiliário	R\$ 5.666 mil	5%	R\$ 14.480 mil	10%
Receita Operacional Líquida	R\$ 121.711 mil	100%	R\$ 137.639 mil	100%

II. Fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

Condições macroeconômicas do país, aumento do preço da energia elétrica, aumento do preço dos fretes,

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

redução do mercado institucional de livros paradidáticos, queda mundial dos preços da celulose, lentidão na retomada dos negócios no setor imobiliário e crise no mercado editorial brasileiro com a recuperação judicial de importantes livrarias. Adicionalmente, a companhia poderá sofrer impactos relacionados à pandemia mundial do COVID-19, porém, ainda não é possível mensurar a dimensão deste impacto.

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 pela retração do mercado editorial, em especial pelas recentes recuperações judiciais de 2 grandes players, Livraria Cultura e Saraiva. A Receita da Controlada Melhoramentos Florestal foi afetada pela queda acentuada dos preços internacionais da celulose que afetam de forma indireta o preço de suas fibras. Já o mercado imobiliário desaquecido reduziu a velocidade de vendas dos lotes de terra da controlada Nova Caieiras V.

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:

Não aplicável.

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 2019.

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 2019.

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 2019 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.

II. Fontes de financiamento dos investimentos:

Em 2019 os investimentos do Grupo, em sua maior parte, foram realizados com capital próprio e linhas de financiamento junto ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) através do BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A.), linha de financiamento internacional de equipamentos através do Banco Alemão Helaba (*Landesbank Hessen-Thüringen*) e linha de financiamento junto ao banco Bradesco S.A.

III. Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos:

Não houve desinvestimento relevante no exercício social encerrado em dezembro de 2019.

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

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

Não aplicável.

C. Novos produtos e serviços

I. Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas:

As pesquisas realizadas em inovação de produtos da **controlada Editora Melhoramentos** destinados a escolas e mercados institucionais resultaram no lançamento de novas coleções voltadas ao público infantil e juvenil. Adicionalmente, continuam, na **Melhoramentos Florestal**, as pesquisas na área de nanocelulose.

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

A **controlada Editora Melhoramentos Ltda.** incorreu em dispêndios em pesquisas onde a maior parte do esforço utilizado foi com equipe própria, sendo que os gastos totais não foram relevantes para o resultado. Da mesma forma, ocorreram as pesquisas na **controlada Melhoramentos Florestal**.

III. Projetos em desenvolvimento já divulgados:

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.