

## Índice

---

### 5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	5
5.3 - Descrição - Controles Internos	10
5.4 - Programa de Integridade	13
5.5 - Alterações significativas	17
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	18

### 10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	19
10.2 - Resultado operacional e financeiro	39
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	42
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	43
10.5 - Políticas contábeis críticas	48
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	54
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	55
10.8 - Plano de Negócios	56
10.9 - Outros fatores com influência relevante	58

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

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

A Companhia adota uma Política de Gerenciamento de Riscos com o objetivo de conhecer e responder adequadamente aos riscos aos quais a Companhia esteja exposta. A Política de Gerenciamento de Riscos vigente foi devidamente aprovada em Reunião do Conselho de Administração realizada em 2 de outubro de 2019.

**(b) Objetivos e Estratégias da Política de Gerenciamento de Riscos**

O objetivo da política de gerenciamento de riscos é formalizar e divulgar os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados nos procedimentos da área de Gestão de Riscos da Companhia, estabelecendo diretrizes, controles, procedimentos e responsabilidades relacionadas à identificação, avaliação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos que possam afetar a Companhia na busca do cumprimento de seus objetivos, e da criação, preservação e crescimento de valor da Companhia, considerando seu apetite à tomada de risco no processo decisório.

O processo de gestão de riscos da Companhia se baseou em recomendações de normas de gestão de risco empresarial reconhecidas no mercado, como a ISO 31000:2009, e tem como objetivo : (i) aumentar a probabilidade de atingir as metas estabelecidas pela Companhia; (ii) melhorar a identificação de oportunidades e ameaças; (iii) atender às políticas, normas e requisitos legais e regulatórios, padronizando conceitos e práticas; (iv) garantir a transparência na comunicação dos riscos identificados; (v) garantir base confiável de dados para a tomada de decisão e planejamento, fornecendo um fluxo dinâmico e eficiente de informação; (vi) alocar e utilizar eficazmente os recursos da Companhia, melhorando o ambiente de controles; (vii) melhorar a governança, assegurando que as práticas de Governança Corporativa da Companhia sejam seguidas e criticamente analisadas; (viii) prevenir ou minimizar perdas; e (ix) melhorar a eficácia e eficiência operacional, aumentando a resiliência da Companhia.

**(i) Riscos para os quais se busca proteção**

A Companhia monitora os riscos descritos no item 4.1 deste formulário de referência e busca prevenir, mitigar e tratar todo e qualquer tipo de risco que possa impactar, de forma negativa, as suas atividades e operações, o alcance dos seus objetivos e os padrões de geração de valor estabelecidos no seu plano estratégico. Os riscos são classificados pela política de gerenciamento de riscos da seguinte forma:

Riscos Estratégicos: são aqueles associados à estratégia da Companhia na busca de criação, proteção e crescimento de valor. São causados por mudanças no ambiente externo, tais como político, econômico e social, mercado, competidores, fusões e aquisições, disponibilidade de recursos, inovações e portfólio de produtos e/ou serviços.

Riscos Operacionais: são aqueles decorrentes da inadequação ou falha na gestão de processos internos e pessoas que possam dificultar ou impedir o alcance dos objetivos da Companhia e estão associados tanto à operação do negócio como, por exemplo, marketing, vendas, comercial; quanto à gestão de áreas de suporte ao negócio, como contabilidade, controladoria, controles, suprimentos, saúde e segurança do trabalho, meio ambiente e relações sindicais.

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

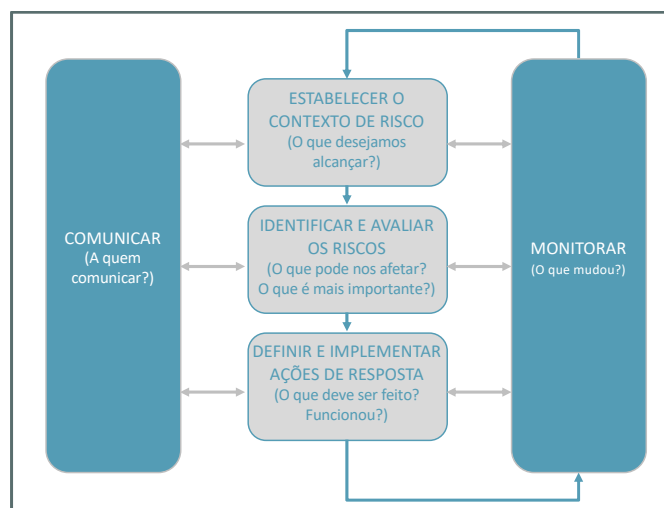
Riscos Tecnológicos: é a possibilidade de uma determinada ameaça explorar vulnerabilidades de um ativo ou um conjunto de ativos, impactando na confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.

Riscos Financeiros: para maiores informações sobre a política de gerenciamento de riscos de mercado da Companhia, ver seção 5.2 deste Formulário de Referência.

Riscos de Conformidade: são os riscos de imposição de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação que a Companhia pode sofrer como resultado do descumprimento de leis, acordos, regulamentos, código de ética e das políticas e procedimentos internos. Incluem os riscos de fraudes em demonstrações financeiras e de desvios de ativos, de corrupção e de crimes cibernéticos.

### (ii) Instrumentos utilizados para proteção

A estrutura de gerenciamento de riscos da Companhia segue os princípios adotados por normas de gestão de risco empresarial reconhecidas no mercado, como a ISO 31000: 2009. Assim, a abordagem para o mapeamento dos processos de gerenciamento dos nossos riscos segue as etapas apresentadas na figura abaixo:



A área de Gestão de Riscos da Companhia avalia, anualmente, o mapa de riscos, com base no mapa do ano anterior e o atualiza considerando: (i) os novos cenários interno, político e econômico; (ii) projetos estratégicos da Companhia; (iii) resultados de auditorias e (iv) evolução da cultura de *compliance* e riscos. Posteriormente, uma análise dos riscos é realizada, considerando as particularidades de cada cenário e classificando-os em perfis de risco individuais, que são determinados pela avaliação dos riscos identificados em relação à probabilidade de ocorrência e possíveis critérios de impacto.

A partir da etapa de identificação, é realizada a análise do grau de cada risco, considerando o seu potencial impacto para ao negócio e a probabilidade de cada risco se materializar. Cabendo as Áreas de Negócio, a partir dos riscos identificados e respectivas recomendações informadas pela área de Gestão de Riscos, implementam os planos de ação para garantir o tratamento dos riscos. Tais atividades e prazos são acompanhados pela área de Gestão de Riscos, e reportados periodicamente

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

ao Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos e a Diretoria Executiva.

Por fim, a área de Gestão de Riscos realiza, regularmente, o monitoramento dos riscos para reavaliar o nível de gerenciamento aplicado a cada cenário de risco e acordar outras ações de resposta. Os cenários de risco são revisados, no mínimo, anualmente e relatados para:

- Verificar se o perfil de risco foi alterado;
- Identificar quando é necessário tratamento adicional;
- Obter segurança de que o gerenciamento de riscos é eficaz.

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

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

### (iii) Estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

A estrutura de gerenciamento de riscos da Companhia está assim segmentada:

- Conselho de Administração: responsável pela governança do processo local de gerenciamento de riscos, para que a Companhia seja gerenciada de maneira consciente e diligente, conforme as seguintes atribuições e responsabilidades:
  - Aprovar a política de gerenciamento de riscos;
  - Definir uma tolerância de risco apropriada, priorizando riscos e aprovando planos de mitigação; e
  - Supervisionar e aprovar planos de resposta a riscos, quando necessário.
- O Comitê de Auditoria e de Gestão de Riscos: (i) avalia e monitora a exposição da Companhia a riscos que possam afetar a sua sustentabilidade; (ii) supervisiona as atividades da área de Auditoria Interna; (iii) avalia a efetividade do modelo de gestão de riscos da Companhia e sugere soluções de aprimoramento dos processos internos de gerenciamento de riscos ao Conselho de Administração; (iv) recomenda ao Conselho de Administração a revisão ou a implementação de alterações, priorizações e inclusões à matriz de riscos da Companhia; (v) assessora o Conselho de Administração da Companhia na avaliação de políticas, limites e planos de ação; e (vi) avalia e monitora o cumprimento e a efetividade da política de gerenciamento de riscos e recomenda correções ou aprimoramentos necessários ao Conselho de Administração.
- A Diretoria Executiva: responsável por: (i) assegurar que o modelo de “três linhas de defesa” seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controles da Companhia; e (ii) acompanhar o processo de gerenciamento de riscos, patrocinando e monitorando a implementação de ações de tratamento de riscos eventualmente identificados pela Companhia.

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

- Área de Gestão de Riscos: (i) garante a vigilância constante do ambiente de risco da Companhia, reportando novos riscos para o Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos, quando necessário; (ii) antecipa e planeja possíveis falhas, bem como mantém uma margem prática e relevante de segurança; (iii) incentiva que a liderança da Companhia possua uma cultura de gestão de riscos; (iv) reporta as atividades de gestão de riscos para o Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos; (v) toma decisões sobre os resultados do relatório de riscos, respostas específicas a novos riscos e mudanças no planejamento de planos de mitigação de riscos; (vi) busca melhorias no processo de gerenciamento de riscos continuamente; e (vii) supervisiona quaisquer programas necessários de treinamento e conscientização de riscos.
- Área de Auditoria Interna: fornece ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos e à área de Gestão de Riscos avaliações independentes, imparciais e tempestivas, consolidando, avaliando, monitorando e comunicando os riscos da Companhia e a qualidade/efetividade dos processos de governança.
- Áreas de Negócios: responsáveis por seguir o processo de gerenciamento de riscos, ao identificar, controlar e mitigar os riscos, com a implementação de processos e controles internos que tratem os riscos aos quais a Companhia está exposta.

### (c) Adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política de gerenciamento de riscos

O Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos avalia a efetividade do modelo de gestão de riscos adotado pela Companhia e supervisiona as atividades da área de Gestão de Riscos, fazendo recomendações de aprimoramento dos processos internos de gerenciamento de riscos para a análise, avaliação e tomada de decisões pelo Conselho de Administração da Companhia.

A política de gerenciamento de riscos deve ser revisada e atualizada sempre que necessário pela área de Gestão de Riscos, mas no mínimo a cada 03 anos, sendo aprovada pelo Conselho de Administração, a fim de garantir a identificação de oportunidades e a melhoria contínua no modelo de gestão de riscos adotado pela Companhia.

Por fim, a Companhia adota constantemente medidas para que sua estrutura operacional e os controles internos adotados estejam adequados para a verificação da efetividade de sua política de gerenciamento de riscos, uma vez que o monitoramento dos controles se dá por meio de um processo dinâmico, contínuo e colaborativo, de modo a garantir a posterior adoção de medidas específicas, factíveis e tempestivas.

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

### (a) Política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado

A Companhia possui uma Política de Gerenciamento de Riscos da Companhia, que devidamente aprovada em Reunião do Conselho de Administração realizada em 2 de outubro de 2019, e uma Norma Corporativa de Gestão Financeira, elaborada com diretrizes aprovadas em Reunião do Conselho de Administração realizada em 11 de dezembro de 2019, e aprovada pelo Diretor Administrativo e Financeiro em 27 de dezembro de 2020 – por questões estratégicas da Companhia, as diretrizes foram formalizadas em uma Norma Corporativa, que é de uso interno e restrito dentro da Companhia.

### (b) objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado

#### (i) riscos de mercado para os quais se busca proteção

A Política de Gerenciamento de Riscos da Companhia vigente define como riscos financeiros:

- Riscos de Mercado: é a possibilidade de alterações nos preços de mercado que possam afetar os ganhos da Companhia ou o valor de seus instrumentos financeiros - tais como taxas de câmbio, taxas de juros e preços;
- Riscos de Crédito: é a possibilidade de perda resultante da incerteza quanto ao recebimento de valores pactuados com tomadores de empréstimos, contrapartes de contratos ou emissão de títulos. Esse risco é principalmente proveniente das contas a receber de clientes, de caixa e de equivalentes de caixa da Companhia;
- Riscos de Liquidez: é a possibilidade de perda decorrente da incapacidade de realizar uma transação em tempo razoável e sem perda significativa de valor ou da possibilidade de falta de recursos para honrar compromissos assumidos em função do descasamento entre ativos e passivos.

Conforme exposto acima, a Companhia entende como o risco de mercado é o risco de que o valor justo dos fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue devido a variações nos preços de mercado. Os preços de mercado englobam três tipos de riscos: risco de taxas de juros, risco cambial e risco de preço, o qual pode ser de commodities, de ações, entre outros. Nesse sentido, a gestão de riscos de mercado da Companhia se concentra na diminuição, mitigação ou transferência de exposições aos riscos de mercado aos quais está sujeita.

#### Risco de taxa de juros

A Companhia está exposta ao risco de mudanças nas taxas de juros que pode impactar o retorno sobre seus ativos de curto prazo e se dá, principalmente, em razão de: (i) aplicações financeiras; e (ii) empréstimos com empresas partes relacionadas no exterior.

A análise de sensibilidade elaborada pela Companhia, conforme item 4.2 deste Formulário de Referência, é desenvolvida considerando a exposição ao CDI, que é o indexador atualmente utilizado nas aplicações financeiras contratadas pela Companhia.

#### Risco cambial

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

O risco cambial existe nas operações comerciais futuras e se dá, principalmente, em razão de: (i) importações de mercadorias denominadas em dólar norte-americano; e (ii) empréstimos com empresas partes relacionadas no exterior denominadas em Euro, sendo que a política de gestão de risco cambial é definida pela matriz da Companhia.

Para acompanhar este risco, a Companhia desenvolve uma análise de exposição sobre a variação cambial relacionada aos pedidos emitidos não cobertos pelo instrumento de hedge e aos impostos não recuperáveis no desembaraço das mercadorias para os quais a Companhia não está protegida, onde:

- O percentual de 36% de impostos não recuperáveis sobre as NDFs foi determinado conforme os percentuais de imposto de importação (35%, em média) e sobre o percentual não recuperável de COFINS sobre importação (1%).
- Para a definição da cotação do dólar no cenário esperado, utilizamos a mediana das expectativas de mercado segundo o Sistema de Expectativas de Mercado do Banco Central, na data de 27 de dezembro de 2019, considerando a expectativa do dólar para o próximo período de divulgação. A estimativa dos cenários foi adotada conforme a instrução CVM nº 475/08.

### (ii) estratégia de proteção patrimonial (hedge)

Para nos protegermos do risco cambial descrito acima, as seguintes estratégias foram adotadas:

- Importação de mercadorias

A Companhia se protege de oscilações cambiais do saldo a liquidar de suas importações por meio da contratação de *Non Deliverable Forwards* (NDFs) para as compras altamente prováveis previstas em orçamento. A contratação baseada no valor FOB das mercadorias delimita a exposição cambial e seu efeito sobre a composição de preços. No momento de nacionalização das compras incidem tributos que não pertencem ao objeto de hedge definido na contratação da NDF.

- Empréstimos com empresas partes relacionadas no exterior

O risco de variação cambial sobre os empréstimos em moeda estrangeira existentes até março de 2019 era mitigado por meio de contratação de swap, mediante o qual a variação cambial foi “trocada” pela taxa fixada do banco. Os empréstimos em moeda estrangeira foram liquidados na sua totalidade em março de 2019, e os empréstimos com partes relacionadas foram liquidados em sua totalidade em novembro de 2019.

Novos empréstimos passaram a ser contratados em moeda local e com taxa de juros fixas não existindo, portanto, riscos de mercado com essa atividade financeira.

### (iii) instrumentos utilizados para proteção patrimonial (hedge)

Como procedimento de gestão de seus riscos de mercado, a Companhia administra as suas exposições em moeda estrangeira relacionadas à compra de mercadorias por meio da contratação de instrumentos financeiros derivativos atrelados ao dólar, considerando a previsão de entrada de mercadorias no estoque contida no orçamento oficial da Companhia.

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

A partir de outubro de 2016, a Companhia designou formalmente para *hedge accounting* de fluxos de caixa os instrumentos derivativos para cobertura das suas importações futuras, altamente prováveis, em dólares com objetivo de proteger a volatilidade do custo de entrada das mercadorias no estoque em decorrência dos momentos desfavoráveis na taxa de câmbio.

A estrutura de hedge consiste na cobertura de uma transação prevista, altamente provável, de entradas de mercadorias no estoque em USD referente às importações de produtos que serão comercializados pela Companhia, contra o risco de flutuação de taxa de câmbio USD vs BRL, adotando como instrumento de cobertura, instrumentos financeiros derivativos como NDFs, em valores, vencimentos e moeda equivalentes ao budget de importações em USD.

As transações para as quais a Companhia fez a designação de *hedge accounting* são altamente prováveis, apresentam uma exposição à variação do fluxo de caixa que poderia afetar lucros e perdas e são altamente efetivas em atingir as variações cambiais ou fluxo de caixa atribuível ao risco coberto.

Os instrumentos financeiros derivativos estão registrados a valor justo. Dessa forma, no início da transação de hedge, o valor contábil e valor justo são iguais.

As operações de hedge com NDF utilizadas para proteção do risco de fluxo de caixa de pedidos de importação seguiram a normativa prevista pelo CPC 48/IFRS 9, que define que caso uma operação se torne inefetiva, a parcela inefetiva é registrada diretamente no resultado, no período em que ocorrer.

### (iv) parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos

A Companhia possui como prática gerir os riscos existentes de forma conservadora, sendo que esta prática possui como principais objetivos preservar o valor e a liquidez dos ativos financeiros e garantir recursos financeiros para o bom andamento dos negócios.

### (v) instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge)

A Companhia não utiliza instrumentos financeiros derivativos com objetivos diversos aos de proteção cambial e taxa de juros (hedge).

### (vi) estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos

A estrutura de gerenciamento de riscos da Companhia está assim segmentada:

- Conselho de Administração: responsável pela governança do processo local de gerenciamento de riscos, para que a Companhia seja gerenciada de maneira consciente e diligente, conforme as seguintes atribuições e responsabilidades:
  - Aprovar a política de gerenciamento de riscos;
  - Definir uma tolerância de risco apropriada, priorizando riscos e aprovando planos de mitigação; e
  - Supervisionar e aprovar planos de resposta a riscos, quando necessário.
- Comitê de Auditoria e de Gestão de Riscos: (i) avalia e monitora a exposição da Companhia a riscos que possam afetar a sua sustentabilidade; (ii) supervisiona as atividades da área de Auditoria Interna; (iii) avalia a efetividade do modelo de gestão de riscos da Companhia e sugere soluções de aprimoramento dos processos internos de gerenciamento de riscos ao



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

Conselho de Administração; (iv) recomenda ao Conselho de Administração a revisão ou a implementação de alterações, priorizações e inclusões à matriz de riscos da Companhia; (v) assessora o Conselho de Administração da Companhia na avaliação de políticas, limites e planos de ação; e (vi) avalia e monitora o cumprimento e a efetividade da política de gerenciamento de riscos e recomenda correções ou aprimoramentos necessários ao Conselho de Administração.

- Área de Gestão de Riscos: (i) garante a vigilância constante do ambiente de risco da Companhia, reportando novos riscos para o Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos, quando necessário; (ii) antecipa e planeja possíveis falhas, bem como mantém uma margem prática e relevante de segurança; (iii) incentiva que a liderança da Companhia possua uma cultura de gestão de riscos; (iv) reporta as atividades de gestão de riscos para o Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos; (v) toma decisões sobre os resultados do relatório de riscos, respostas específicas a novos riscos e mudanças no planejamento de planos de mitigação de riscos; (vi) busca melhorias no processo de gerenciamento de riscos continuamente; e (vii) supervisiona quaisquer programas necessários de treinamento e conscientização de riscos.
- Área de Auditoria Interna: fornece ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos e à área de Gestão de Riscos avaliações independentes, imparciais e tempestivas, consolidando, avaliando, monitorando e comunicando os riscos da Companhia e a qualidade/efetividade dos processos de governança.
- Diretoria Financeira: a área de Tesouraria deve (i) ajustar as exposições de acordo com os limites da Norma Corporativa de Gestão Financeira; e (ii) documentar o processo operacional da negociação das operações financeiras. O Gestor da Controladoria, por sua vez, deve: (i) garantir os níveis de exposição e o cumprimento da Norma Corporativa de Gestão Financeira, (ii) aprovar a estratégia de hedge proposta pela área da Tesouraria; e (iii) avaliar casos excepcionais. Por fim, o CFO deve: (i) submeter alterações de diretrizes da Gestão Financeira da Companhia para apreciação Conselho de Administração, (ii) aprovar eventuais alterações na Norma Corporativa de Gestão Financeira, e (iii) disseminar cultura de gestão de riscos.

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

O Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos avalia a efetividade do modelo de gestão de riscos adotado pela Companhia e supervisiona as atividades da área de Gestão de Riscos, fazendo recomendações de aprimoramento dos processos internos de gerenciamento de riscos para a análise, avaliação e tomada de decisões pelo Conselho de Administração da Companhia.

A Política de Gerenciamento de Riscos deve ser revisada e atualizada sempre que necessário pela área de Gestão de Riscos, mas no mínimo a cada 03 anos, sendo aprovada pelo Conselho de Administração, a fim de garantir a identificação de oportunidades e a melhoria contínua no modelo de gestão de riscos adotado pela Companhia.

A Norma Corporativa de Gestão Financeira deve ser revisada e atualizada sempre que necessário pela área de Tesouraria, mas no mínimo a cada 03 anos, sendo aprovada pelo CFO com base em

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

diretrizes previamente aprovadas em Reunião do Conselho de Administração, a fim de garantir a identificação de oportunidades e a melhoria contínua no modelo de gestão de riscos financeiros, incluindo de riscos de mercado, adotado pela Companhia.

Por fim, a Companhia adota constantemente medidas para que sua estrutura operacional e os controles internos adotados estejam adequados para a verificação da efetividade de sua política de gerenciamento de riscos, uma vez que o monitoramento dos controles se dá por meio de um processo dinâmico, contínuo e colaborativo, de modo a garantir a posterior adoção de medidas específicas, factíveis e tempestivas.

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

### (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 busca a melhoria contínua de sua estrutura de governança corporativa e o aprimoramento de seus controles internos. Dentre as ações realizadas ou em andamento, destacam-se: (i) estabelecimento da Gerência de Governança Corporativa, que se reporta ao Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos e está organizada em quatro pilares: a) Gestão de Riscos & Controles Internos, b) Segurança da Informação, Privacidade & Gestão de Identidade, c) Compliance Corporativo & Ética, e d) Auditoria Interna – sendo que foram adotadas todas as medidas necessárias para assegurar a adequada independência e segregação das funções entre as áreas; (ii) revisão ou instituição de políticas corporativas relevantes; (iii) aprimoramento de normas e procedimentos internos, incluindo os de *compliance* e anticorrupção; e (iv) aprimoramento de canal de denúncias.

A Companhia definiu e mantém um “Mapa de Processos”, considerando como diretriz para a classificação de seus controles internos: a) controles no nível de entidade: contempla os controles de governança corporativa que permeiam toda a Companhia e não somente um processo crítico; e b) controles no nível de processos: os processos consolidam os controles internos da Companhia numa visão sistêmica, impulsionando naturalmente os funcionários a entender a empresa como um conjunto de processos inter-relacionados e interdependentes, desvinculando o foco de um departamento ou de um conjunto de funções. Estes processos podem ser classificados em: (i) processo de negócio, que inclui atividades que geram valor para o cliente, ou (ii) processo transversal, conjunto de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos de negócios.

Todos os processos identificados no “Mapa de Processos” possuem uma Matriz de Riscos e Controles (MRC), bem como formalização das diretrizes em políticas e procedimentos, sendo que é de responsabilidade da área de Controles Internos, com apoio das Áreas de Negócios, manter essa documentação sempre atualizada. Caso as Áreas de Negócios necessitem, foi definido processo onde a área de Controles Internos auxilia na revisão dos processos, com a visão de riscos e busca por controles compensatórios, quando necessário.

Para garantir que todos os riscos e controles-chave de um processo foram mapeados e documentados, a área de Controles Internos realiza sempre que necessário um walkthrough do processo, que auxilia a confirmar o entendimento do processo de negócio e seus respectivos controles, além de avaliar a efetividade dos controles por meio de testes de aderência.

A Companhia definiu, ainda, processo de acompanhamento da implantação dos planos de ação decorrentes da avaliação periódica da eficácia e efetividade operacional dos controles chaves, de modo a verificar o status da implantação das melhorias nos controles e processos, bem como identificar possíveis novos riscos.

Com relação à prevenção e controle das práticas contábeis: (i) a Companhia segue as Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS/CPC); (ii) as demonstrações financeiras são elaboradas pela Contabilidade, com apoio da Tesouraria, Tributário e Jurídico (áreas que respondem ao CFO da Companhia); (iii) as informações contábeis são registradas em sistemas internos utilizados pela Companhia; (iv) os lançamentos manuais respeitam o *4-eye principle*; (v) as conciliações contábeis são controladas em sistemas internos utilizados pela Companhia; (vi) o fechamento contábil apenas

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

é concluído após justificativa para as variações relevantes de todas as contas contábeis; e (vii) o balanço e a demonstração do resultado do exercício são revisados mensalmente pela Contabilidade.

Ademais, anualmente, os Auditores Externos atuam: (i) na emissão de relatório sobre as demonstrações financeiras; e (ii) na emissão de carta de recomendação sobre controles internos da Companhia de acordo com art. 25, inciso II, da Instrução CVM n.º 308/99.

Ainda, cumpre destacar que o Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos acompanha as atividades da área de Controles Internos e dos Auditores Externos.

### (b) estruturas organizacionais envolvidas

A estrutura de controles internos da Companhia é assim segmentada:

- Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos: acompanha as atividades das áreas de Controles Internos, da Auditoria Interna, e da Auditoria Externa, reportando ao Conselho de Administração quando necessário.
- Área de Controles Internos: visa garantir que as respostas aos riscos, definidas pela Companhia, estão sendo aplicadas em seu ambiente de controles internos, seja pela melhoria de controles existentes ou por meio de novos controles, cumprindo a ela: (i) documentar e zelar pelo cumprimento das políticas, procedimentos, matrizes de riscos e controles; (ii) prover suporte em revisões de processo; (iii) avaliar periodicamente a aderência dos controles internos; (iv) atender as atividades de auditorias, como: interna, externa e de certificação; e (v) acompanhar a implementação de planos de ação das auditorias que atendeu.
- Área de Compliance: visa garantir o cumprimento de obrigações relevantes da Companhia por meio de um programa de *compliance*, conscientizando as áreas envolvidas e verificando a aderência de obrigações legais, regulatórias, contratuais, de governança e internas relevantes. Suas atividades contemplam: (i) revisão de políticas e procedimentos internos; (ii) apuração de relatos recebidos no canal de denúncias e condução de investigações internas; (iii) reporte ao Comitê Interno de Ética do resultado das investigações internas; (iv) definição de procedimentos de contratação e monitoramento de terceiros; (v) controle de brindes, doações e patrocínios; (vi) realização de treinamentos sobre assuntos de integridade; e (vii) monitoramento contínuo das ações de integridade.

Área de Auditoria Interna: (i) realizar auditoria de processos para identificar riscos, vulnerabilidades e oportunidades de melhorias ao longo de um processo de negócio, com avaliação do desenho dos controles e/ou execução de testes para assegurar a execução dos controles; (ii) verificar se os processos de negócio seguem as políticas e procedimentos internos, bem como as regulamentações e leis específicas; (iii) executar testes abrangentes e emitir parecer sobre o nível de conformidade da atividade; e (iv) identificar novos riscos, vulnerabilidades e oportunidades de melhoria avaliando e testando as melhorias nos controles implementados.

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

- Áreas de Negócios: responsáveis por desenhar e implementar os planos de ação para tratamento dos riscos aos quais a Companhia está exposta.

**(c) forma de supervisão da eficiência dos controles internos pela administração da Companhia, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento**

O processo de controle interno relativo à elaboração das Demonstrações Financeiras e às práticas contábeis da Companhia está descrito no item 5.3.a deste formulário de referência.

Com o mapeamento dos controles chaves por processo, são executados testes periódicos para avaliar a eficácia e a efetividade operacional dos controles chaves, que são realizados pela área de Auditoria Interna e pelo Auditor Externo.

Para todas as deficiências identificadas em uma avaliação de controles internos, as Áreas de Negócios responsáveis definem planos de ação para remediá-las.

Anualmente, a Administração recebe carta de recomendação dos Auditores Externos, conforme requerido pelo art. 25, inciso II, da Instrução CVM n.º 308/99, propõe plano de ação e atua durante o ano para correção dos pontos identificados.

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

O relatório emitido pelo Auditor Externo relativo ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 não apontou deficiências significativas sobre controles internos da Companhia.

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

A Administração tomou ciência e concorda com o relatório circunstanciado pelo Auditor Externo sobre os controles internos da Companhia durante o processo de auditoria relacionados ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, destacando que as oportunidades de melhoria reportadas estão sendo endereçadas e que continuará adotando medidas para o constante aprimoramento dos controles internos e sistemas informatizados da Companhia. Os Diretores da Companhia entendem que as oportunidades de melhorias reportadas no relatório circunstanciado do Auditor Externo não têm impacto na precisão dos dados e na confiabilidade da elaboração das Demonstrações Financeiras da Companhia.

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

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

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

A Companhia tem a honestidade como cultura, atua em conformidade com todas as leis relacionadas aos seus negócios, e mantém um compromisso ético na realização de cada uma das suas atividades. A Companhia estruturou e formalizou todas as suas boas práticas em políticas e procedimentos de integridade, em consonância com o propósito e os valores da Companhia.

Essas políticas e procedimentos de integridade reúnem um conjunto de mecanismos e procedimentos internos utilizados na prevenção, detecção e combate a desvios de conduta e descumprimento da legislação aplicável, tais como fraudes e corrupção. Ainda, as políticas e procedimentos consolidam e reforçam as regras e diretrizes gerais como o Código de Ética, políticas e ações conduzidas por diversas áreas funcionais da estrutura organizacional da empresa, em consonância com as suas respectivas atribuições, para pautar a conduta das lideranças, funcionários, parceiros e terceiros, evidenciando o compromisso da Companhia com a disseminação da cultura de honestidade e boas práticas de gestão e a constante promoção de um ambiente corporativo transparente e ético.

Os principais objetivos das políticas e procedimentos de integridade são: (i) promover a cultura de ética e conformidade; (ii) consolidar todas as iniciativas de conformidade, em especial as de anticorrupção; (iii) implantar as melhores práticas de acordo com os mais altos padrões éticos; (iv) assegurar que as políticas e os procedimentos de cada área estejam devidamente formalizados e sejam observados pelos funcionários; (v) estabelecer a cultura de gestão de riscos a fim de mitigá-los por meio da prevenção; (vi) buscar a melhoria contínua com base na análise, avaliação e desenvolvimento regular do programa e do ambiente normativo aplicável; e (vii) promover a transparência.

**(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**

Os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados pela Companhia são: (i) definição de diretrizes e regras claras para orientar todos os funcionários, a saber: Código de Ética, devidamente aprovado em Reunião do Conselho de Administração realizada em 2 de outubro de 2019, e se aplica a todos administradores, funcionário e terceiros da Companhia e Política de Prevenção e Combate à Fraude e Corrupção; (ii) treinamentos periódicos a todos os funcionários sobre o conteúdo do Código de Ética, realizados anualmente; (iii) detecção e interrupção de irregularidades por meio da institucionalização de canal de denúncias; (iv) monitoramento contínuo dos riscos aos quais a Companhia está exposta, incluindo o risco de conformidade, sendo que a reavaliação dos riscos ocorre anualmente; (v) adoção e acompanhamento de indicadores de monitoramento de riscos; (vi) revisão periódica de suas políticas e procedimentos internos; (vii) práticas de *know your employee* e *know your supplier*; e (viii) implementação de Comitê Interno de

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

Ética, responsável pela avaliação e resposta de questões de ética e integridade da Companhia.

**(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**

- Área de Compliance: é responsável por garantir o cumprimento de obrigações relevantes por meio de um programa de compliance, conscientizando as áreas envolvidas e verificando a aderência da Companhia às obrigações legais, regulatórias, contratuais, de governança e internas relevantes. Suas atividades contemplam: (i) revisão de políticas e procedimentos internos; (ii) apuração de relatos recebidos no canal de denúncias e condução de investigações internas; (iii) reporte ao Comitê Interno de Ética do resultado das investigações internas; (iv) definição de procedimentos de contratação e monitoramento de terceiros; (v) controles de brindes, doações e patrocínios; (vi) realização de treinamentos sobre assuntos de integridade; e (vii) monitoramento contínuo das ações de integridade.
- Comitê Interno de Ética: é composto por cinco membros, sendo um dos membros o responsável pela área de Compliance, e os demais membros indicados pela Diretoria Executiva, e aprovados pelo Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos da Companhia. Dentre as responsabilidades do Comitê Interno de Ética estão: (i) incentivar e monitorar a criação de programas de ética, conduta e anticorrupção, contemplando ações de disseminação, capacitação e treinamento referente aos códigos, políticas, procedimentos, leis e regulamentos aplicáveis; (ii) recomendar a aplicação das medidas disciplinares cabíveis referentes aos desvios de conduta mais graves; e (iii) comunicar periodicamente ao Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos informações sobre as suas atividades.

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

A Companhia possui um Código de Ética que foi devidamente aprovado em Reunião do Conselho de Administração realizada em 2 de outubro de 2019. O Código de Ética define o propósito, visão e valores da Companhia, as diretrizes de comportamento esperadas por parte de seus funcionários, o papel e as responsabilidades da liderança, diretrizes de relacionamento com fornecedores e clientes.

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

As disposições do Código de Ética se aplicam, irrestritamente, a todos os funcionários e administradores da Companhia. Os preceitos estabelecidos devem ser observados em todas as relações profissionais mantidas com clientes, fornecedores, parceiros, agentes governamentais e com a sociedade. Além disso, o Código de Ética também se aplica a fornecedores de mercadorias e serviços e estabelece os padrões de conduta a serem respeitados.

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

São realizados treinamentos periódicos a todos os funcionários e administradores a respeito do

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

Código de Ética e normas relacionadas ao tema, ao menos anualmente. Os treinamentos são ministrados pela área de Compliance da Companhia.

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

O Código de Ética prevê a adoção das seguintes medidas disciplinares em caso de violações: (i) advertência oral; (ii) advertência por escrito; (iii) suspensão; (iv) demissão; (v) término antecipado da relação com o terceiro infrator; ou (vi) medidas legais relacionadas a ressarcimento dos danos.

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

O Código de Ética foi devidamente aprovado em Reunião do Conselho de Administração realizada em 2 de outubro de 2019 e está disponível no site da Companhia e também na intranet.

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

A Companhia conta com canal de comunicação para o envio de eventuais denúncias, que almeja assegurar que os funcionários e terceiros sejam ouvidos de forma sigilosa e tenham o seu anonimato assegurado se assim desejarem. Tal canal reforça a cultura de transparência e de proteção do denunciante de boa-fé. O acesso ao canal de comunicação se dá pelo endereço de e-mail: canalaberto@cea.com.br.

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

O canal de denúncias é interno. A triagem inicial das denúncias é realizada pela área de Compliance, a qual realiza apuração de relatos recebidos e condução de investigações internas.

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

O canal de denúncias está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros, como: clientes, fornecedores, parceiros, agentes governamentais e com a sociedade em geral.

- **se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciantes de boa-fé**

O Código de Ética determina que a Companhia não tolerará qualquer forma de retaliação contra indivíduos que realizaram denúncias de boa-fé e compromete-se a proteger sua identidade, caso assim o denunciante prefira. O canal de denúncias não solicita os dados pessoais do denunciante, e pode ocultar as informações do relato recebido para quem irá realizar a apuração, de modo que se mantenha o anonimato.

- **órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias**

O órgão responsável pela apuração de denúncias é a Área de Compliance, que poderá contratar terceiros para auxiliá-la com tal função caso seja necessário.

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

A Companhia não adota procedimentos específicos para identificação de vulnerabilidades em



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

processos de fusão, aquisição e reestruturação societária, visto que não se trata de acontecimentos comuns em seu dia-a-dia.

Sem prejuízo, na hipótese de ocorrência dos casos citados, a Companhia efetuará a contratação de serviços especializados (consultorias, auditorias e avaliações jurídicas, conforme aplicável) para a condução de processos de “Due Diligence” de todos os aspectos necessários para a avaliação dos riscos envolvidos nas operações.

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

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

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

Não houve alterações significativas na natureza dos principais riscos aos quais a Companhia está exposta ou na política de gerenciamento de riscos adotada em relação ao último exercício social. Entretanto, a Companhia entende que com um cenário político e macroeconômico brasileiro ainda desafiador e um eminente cenário de risco social, com consequências para a saúde da população mundial, eventuais ações precisarão ser tomadas para a redução na exposição a tais riscos, gerando incertezas nos indicadores operacionais para o próximo exercício fiscal.

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

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante e que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

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

Os valores constantes deste item 10.1 foram extraídos das demonstrações contábeis consolidadas da Companhia referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

Em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil (IFRS 16/CPC 06(R2) emitida pelo IASB e CPC, respectivamente. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou o método retrospectivo modificado. Consequentemente, as informações financeiras de 31 de dezembro de 2018 e 2017 não foram ajustadas para refletir a adoção do IFRS 16/CPC 06(R2) e, por isso, algumas informações financeiras não são comparáveis com aquelas de 31 de dezembro de 2019, as quais refletem os efeitos da adoção desta norma. Para mais informações sobre o IFRS 16/CPC 06(R2), ver item 10.4 do Formulário de Referência, transcrito abaixo.

Os termos “AH” e “AV” constantes das colunas de determinadas tabelas abaixo significam “Análise Horizontal” e “Análise Vertical”, respectivamente.

### (a) Condições Financeiras e Patrimoniais Gerais

Entendemos que as condições financeiras e patrimoniais da Companhia são suficientes para implementar o seu plano de negócios e cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo. A geração de caixa da Companhia, juntamente com as linhas de crédito disponíveis, é suficiente para atender o financiamento de suas atividades e cobrir sua necessidade de recursos para execução do seu plano de negócios.

Em 31 de dezembro de 2019, o índice de endividamento total (representado por passivo circulante acrescido do passivo não circulante e dividido pelo patrimônio líquido) era de 1,2x. Na mesma data, a posição de caixa e equivalentes de caixa da Companhia era de R\$ 447,1 milhões e a dívida líquida (representada pelo total da soma dos empréstimos a pagar a partes relacionadas e arrendamento mercantil - circulante e não circulante - deduzida do saldo de caixa e equivalentes de caixa) totalizava R\$ 1.140,6, com um índice de alavancagem financeira, que compreende a dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido, de 0,4x.

Em 31 de dezembro de 2018, o índice de endividamento total (representado por passivo circulante acrescido do passivo não circulante e dividido pelo patrimônio líquido) era de 2,1x. Na mesma data, a posição de caixa e equivalentes de caixa da Companhia era de R\$ 446,0 milhões e a dívida líquida (representada pelo total da soma dos empréstimos a pagar a partes relacionadas e arrendamento mercantil - circulante e não circulante - deduzida do saldo de caixa e equivalentes de caixa) totalizava R\$ 463,3 milhões, com um índice de alavancagem financeira, que compreende a dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido, de 0,4x.

Em 31 de dezembro de 2017, o índice de endividamento total (representado por passivo circulante acrescido do passivo não circulante e dividido pelo patrimônio líquido) era de 2,4x. Na mesma data, a posição de caixa e equivalentes de caixa da Companhia era de R\$ 431,8 milhões e a dívida líquida (representada pelo total da soma dos empréstimos a pagar a partes relacionadas e arrendamento mercantil - circulante e não circulante - deduzida do saldo de caixa e equivalentes de caixa) totalizava R\$ 420,2 milhões, com um índice de alavancagem financeira, que compreende a dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido, de 0,4x.

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

### (b) Estrutura de Capital

Com a abertura de capital da Companhia e o pagamento antecipado dos empréstimos com partes relacionadas, a estrutura de capital da Companhia sofreu uma leve mudança em relação aos anos anteriores.

(em R\$ milhões, exceto %)	Em 31 de dezembro de		
	2019	2018	2017
Capital de terceiros (passivo circulante + passivo não circulante)	3.297,5	2.363,3	2.387,8
Capital próprio (patrimônio líquido)	2.379,6	1.115,0	1.006,5
<b>Capital total (terceiros + próprio)</b>	<b>6.037,1</b>	<b>3.478,3</b>	<b>3.394,3</b>
Parcela de capital de terceiros	54,6	67,9%	70,3%
Parcela de capital próprio	45,4	32,1%	29,7%

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

Entendemos que a Companhia apresenta condições financeiras suficientes para cumprir com seus compromissos financeiros assumidos a serem pagos nos próximos anos. Os índices de liquidez geral (ativo total dividido pela soma do passivo circulante e não circulante) e corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante) da Companhia em 31 de dezembro de 2019 eram de 1,8 e 1,7, respectivamente. Em 31 de dezembro de 2019, a Dívida Líquida (representada pelo total da soma dos empréstimos a pagar a partes relacionadas e arrendamento mercantil - circulante e não circulante - deduzida do saldo de caixa e equivalentes de caixa) da Companhia era de R\$ 1.140,6 milhões. O relacionamento da Companhia com instituições financeiras permite o eventual acesso a linhas de créditos adicionais, na hipótese de haver necessidade.

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

Nos três últimos exercícios sociais, as principais fontes de financiamento da Companhia foram: (i) fluxo de caixa gerado por suas atividades operacionais; (ii) captação de empréstimos com partes relacionadas; e (iii) aumento de capital por meio de emissão de ações. Esses recursos são utilizados pela Companhia principalmente para cobrir custos, despesas e investimentos relacionados a: (i) operação de negócios e (ii) desembolso de capital.

Acreditamos que as fontes de financiamento utilizadas pela Companhia são adequadas ao seu perfil de endividamento, atendendo às necessidades de capital de giro e investimentos, sempre preservando o perfil adequado da dívida financeira e, consequentemente, a capacidade de pagamento da Companhia.

### (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 Administração não vislumbra necessidades de recursos que não possam ser suportados com os recursos atuais ou futuros dos quais a Companhia pode dispor. Caso sejam necessários recursos adicionais para cobertura de deficiência de liquidez no curto prazo, a Companhia pretende captar

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

recursos junto ao mercado de capitais brasileiro e/ou instituições financeiras.

No item 10.1(f) do Formulário de Referência estão descritas as principais linhas de financiamentos contraídas pela Companhia e suas características.

### **(f) Níveis de endividamento e as características de tais dívidas**

Em 31 de dezembro de 2019 não havia empréstimos a pagar, em 31 de dezembro de 2018 o saldo de empréstimos a pagar era de R\$907,5 milhões e R\$849,9 milhões em 31 de dezembro de 2017, em ambos períodos, o saldo era com partes relacionadas.

### **(i) Contratos de empréstimo e financiamento relevantes**

Em 31 de dezembro de 2019 a Companhia não possuía contratos de empréstimos vigentes.

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

A Companhia mantém relações estreitas com as principais instituições financeiras do mercado brasileiro. Contudo, em 31 de dezembro de 2019 a Companhia não possuía transações relevantes de longo prazo com instituições financeiras.

Os Diretores da Companhia esclarecem ainda que as atuais relações com instituições financeiras são adequadas para suprir eventuais necessidades de financiamento para expansão do negócio da Companhia. Novas relações com instituições financeiras poderão ser desenvolvidas em linha com as estratégias da Companhia.

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

Nenhuma das dívidas da Companhia existentes em 31 de dezembro de 2019 possuem condição específica de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre as mesmas. O grau de subordinação entre as dívidas da Companhia é determinado de acordo com as disposições da legislação em vigor.

### **(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 a alienação de controle societário**

Não aplicável, considerando que em 31 de dezembro de 2019 a Companhia não possuía contratos de empréstimos e/ou financiamento em vigor, não havendo, portanto, nenhuma restrição a índices de endividamento.

### **(g) Limites de utilização dos financiamentos já contratados**

A Companhia não dispunha, em 31 de dezembro de 2019 de nenhum contrato de financiamento ou limite de contratação que não tenha sido realizado integralmente.

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

Os números e análises a seguir apresentados derivam das demonstrações contábeis consolidadas da Companhia referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS****EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 COMPARADO AO EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018**

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS (em R\$ milhões, exceto percentual)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV	AH
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	5.285,2	100%	5.139,1	100%	2,8%
<b>Custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados</b>	2.717,1	-51,4%	2.590,0	-50,4%	4,9%
<b>LUCRO BRUTO</b>	2.568,1	48,6%	2.549,1	49,6%	0,7%
<b>(DESPESAS) E RECEITAS OPERACIONAIS</b>					
Gerais e administrativas	(425,7)	-8,1%	(461,9)	-9,0%	-7,8%
Vendas	(1.755,3)	-33,2%	(1.720,2)	-33,5%	2,0%
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	646,1	12,2%	(10,8)	-0,2%	-6.078,7%
<b>LUCRO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	1.033,1	19,5%	356,2	6,9%	190,0%
Resultado com derivativos	(26,1)	-0,5%	17,2	0,3%	-251,5%
Despesas financeiras	(275,4)	-5,2%	(316,9)	-6,2%	-13,1%
Receitas financeiras	690,4	13,1%	169,0	3,3%	308,5%
Resultado financeiro	388,9	7,4%	(130,7)	-2,5%	-397,6%
<b>LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DOS IMPOSTOS SOBRE O LUCRO</b>	1.422,0	26,9%	225,6	4,4%	530,5%
Impostos sobre o lucro	(450,0)	-8,5%	(51,9)	-1,0%	766,9%
<b>LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO PERÍODO</b>	972,0	18,4%	173,6	3,4%	459,8%

***Receita líquida***

A receita líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$5.285,2 milhões comparativamente a R\$5.139,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$146,1 milhões ou 2,8%. Este aumento é atribuído substancialmente ao crescimento de 4,1% nas vendas em vestuário e 1% na venda de *fashiontronics*.

***Custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados***

O custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$2.717,1 milhões comparativamente a R\$2.590,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$127,1 milhões ou

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

4,9%. O custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados representava 51,4% e 50,4% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente. Este aumento de custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados em relação à receita líquida está associado devido (i) à redução das margens brutas dos negócios provocadas pelo comportamento mais promocional; (ii) à maior carga tributária de *Fashiontronics* decorrente do fim da Lei do Bem; (iii) à queda da receita de Serviços Financeiros- parceria Bradescard ; e (iv) ao aumento no custo dos produtos importados.

### ***Lucro bruto***

O lucro bruto no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$2.568,1 milhões comparativamente a R\$2.549,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$19,0 milhões ou 0,7%. O lucro bruto representava 48,6% e 49,6% da receita líquida (margem bruta) nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente. Esta redução na margem bruta é atribuída aos fatores que impactaram o custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados.

### ***Despesas gerais e administrativas***

As despesas gerais e administrativas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foram de R\$425,7 milhões comparativamente a R\$461,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma redução de R\$36,2 milhões ou 7,8%. As despesas gerais e administrativas representavam 8,1% e 9,0% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente. Esta redução nas despesas gerais e administrativas é atribuída à reversão de provisão para contingências tributárias. Excluindo o efeito desta reversão, as despesas gerais e administrativas teriam sido maiores do que 2018 devido principalmente às despesas mais elevadas na conta depreciação e amortização em função de investimentos para suportar as alavancas de crescimento em transformação digital e *supply chain*.

### ***Despesas com vendas***

As despesas com vendas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foram de R\$1.755,3 milhões comparativamente a R\$1.720,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$35,1 milhões ou 2,0%. As despesas com vendas representavam 33,2% e 33,5% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente. O aumento é explicado pelos gastos mais elevados com o quadro e custo de ocupação, decorrentes de maior número de lojas, e pelo crescimento da despesa com depreciação originada do maior ritmo de investimentos.

### ***Outras receitas (despesas) operacionais líquidas***

As outras receitas operacionais líquidas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foram de R\$646,1 milhões comparativamente a uma despesa de R\$10,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma variação de R\$656,9 milhões. Esta variação é atribuída, substancialmente, ao reconhecimento dos créditos tributários decorrentes do trânsito em julgado favorável na causa que confirmou o direito da Companhia à exclusão do valor do ICMS na base de cálculo do PIS/COFINS no montante de R\$663,5 milhões (R\$644,9 milhões deduzidos de gastos advocatícios, de consultoria e auditoria, para mais informações vide notas



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

explicativas 25.5 às demonstrações contábeis relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019).

### ***Lucro antes do resultado financeiro***

O lucro antes do resultado financeiro no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$1.033,1 milhões comparativamente a R\$356,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$676,9 milhões. O lucro antes do resultado financeiro representava 19,5% e 6,9% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente. Este aumento, na participação do lucro antes do resultado financeiro em relação à receita líquida, é atribuído, substancialmente, ao reconhecimento dos créditos tributários extemporâneos decorrentes do trânsito em julgado favorável na causa que confirmou o direito da Companhia à exclusão do valor do ICMS na base de cálculo do PIS/COFINS e a ligeira melhora na performance comercial.

### ***Resultado com derivativos***

O resultado com derivativos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 ocasionou uma despesa de R\$26,1 milhões comparativamente a uma receita de R\$17,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma variação de R\$43,2 milhões. Esta variação está associada à alteração no perfil dos empréstimos e de seus mecanismos de proteção. A partir do segundo trimestre de 2018, empréstimos anteriormente denominados em moeda estrangeira passaram a ser contratados em moeda local, conforme vencimento dos contratos e necessidades de capital de giro da Companhia.

### ***Despesas financeiras***

As despesas financeiras no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foram de R\$275,4 milhões comparativamente a R\$316,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma redução de R\$41,5 milhões ou 13,1%. Esta redução está associada ao impacto das variações da taxa de câmbio sobre os empréstimos com partes relacionadas anteriormente denominados em moeda estrangeira que passaram a ser contratados em moeda local a partir do segundo trimestre de 2018. Esse impacto foi parcialmente neutralizado por um aumento na despesa de juros de arrendamento (R\$137,5 milhões) devido à adoção do IFRS16 / CPC 06.

### ***Receitas financeiras***

As receitas financeiras no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foram de R\$690,4 milhões comparativamente a R\$169,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$521,4 milhões. Este aumento refere-se à correção monetária de R\$618,5 milhões sobre o crédito tributário de PIS e COFINS reconhecido na linha de “outras receitas (despesas) operacionais, líquidas” durante o exercício de 2019.

### ***Resultado Financeiro***

O resultado financeiro no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 ocasionou uma receita de R\$388,9 milhões comparativamente a uma despesa de R\$130,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma variação de R\$519,6 milhões. Esta melhora é atribuída aos fatores acima mencionados.

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

### ***Lucro (prejuízo) antes dos impostos sobre o lucro***

O lucro antes dos impostos sobre o lucro no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$1.422,0 milhões comparativamente a um lucro de R\$225,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma variação de R\$1.196,5 milhões. Esta variação é atribuída, substancialmente, ao reconhecimento dos créditos tributários decorrentes do trânsito em julgado favorável na causa que confirmou o direito da Companhia à exclusão do valor do ICMS na base de cálculo do PIS e COFINS, conforme comentando acima quando da explicação das variações relativas às rubricas “outras receitas (despesas) operacionais, líquidas” e “receitas financeiras” e ao crescimento do lucro bruto associado a uma ligeira melhora na performance comercial.

### ***Impostos sobre o lucro***

As despesas com impostos sobre o lucro no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foram de R\$450,0 milhões comparativamente a uma despesa de R\$51,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$398,1 milhões. Este aumento é atribuído, substancialmente, ao reconhecimento de imposto diferido no montante de R\$435,9 milhões, referente ao diferimento da tributação do crédito tributário relativo ao ganho na ação que reconheceu o direito da Companhia de excluir o ICMS da base de cálculo do PIS e da COFINS, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

### ***Lucro líquido (prejuízo) do período***

O lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$972,0 milhões comparativamente a um lucro líquido de R\$173,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma variação de R\$798,4 milhões. Esta variação é atribuída, substancialmente, aos fatores acima mencionados.

### **EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 COMPARADO AO EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017**

Em relação às Demonstrações de Resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, a Administração da Companhia revisou suas práticas contábeis e alterou algumas classificações de Receita e Despesa para que melhor refletissem a realidade da Companhia.

O quadro abaixo demonstra estas reclassificações para o exercício de 2018:

#### **Demonstração dos Resultados (em milhões de reais)**

Receita líquida	5.166,4	-27,2	5.139,1 (a)
Custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados	-2.617,2	27,2	-2.590,0 (a)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>2.549,1</b>	-	<b>2.549,1</b>
Gerais e administrativas	-482,2	20,3	-461,9 (b)
Vendas	-1.699,9	-20,3	-1.720,2 (b)
<b>Lucro antes do resultado financeiro</b>	<b>356,2</b>	-	<b>356,2</b>
<b>Resultado financeiro</b>	<b>-130,7</b>	-	<b>-130,7</b>
<b>Lucro antes dos impostos sobre o lucro</b>	<b>225,6</b>	-	<b>225,6</b>
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>173,6</b>	-	<b>173,6</b>

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

(a) A Administração entendeu que os valores recebidos de fornecedores referentes à bonificação deveriam ser apresentados como redutor do custo das mercadorias vendidas e não como complemento de receita líquida. Em 2018 esse valor era de R\$35.182 (líquido de impostos). A Administração reclassificou R\$ 7.936 referente aos impostos sobre perda de inventário que estavam classificados como redutor de receita líquida para custo das mercadorias vendidas.

(b) A Administração identificou valores de despesas de frete de mercadorias e outras despesas necessárias para vender as mercadorias no valor de R\$20.322 classificadas como despesa administrativa e reclassificou para despesa de vendas.

A seguir são apresentadas as comparações vertical e horizontal das Demonstrações de Resultado referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2018 e 2017, considerando as reclassificações mencionadas acima.

<b>DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS (em R\$ milhões, exceto percentual)</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018</b>	<b>AV</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017</b>	<b>AV</b>	<b>AH</b>
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>5.139,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.035,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,1%</b>
<b>Custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados</b>	<b>(2.590,0)</b>	<b>-50,4%</b>	<b>(2.614,1)</b>	<b>-51,9%</b>	<b>-0,9%</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>2.549,1</b>	<b>49,6%</b>	<b>2.421,5</b>	<b>48,1%</b>	<b>5,3%</b>
<b>(DESPESAS) E RECEITAS OPERACIONAIS</b>					
<b>Gerais e administrativas</b>	<b>(461,9)</b>	<b>-9,0%</b>	<b>(509,8)</b>	<b>-10,1%</b>	<b>-9,4%</b>
<b>Vendas</b>	<b>(1.720,2)</b>	<b>-33,5%</b>	<b>(1.596,8)</b>	<b>-31,7%</b>	<b>7,7%</b>
<b>Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas</b>	<b>(10,8)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>(18,2)</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-40,7%</b>
<b>LUCRO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>356,2</b>	<b>6,9%</b>	<b>296,7</b>	<b>5,9%</b>	<b>20,1%</b>
<b>Resultado com derivativos</b>	<b>17,2</b>	<b>0,3%</b>	<b>(30,2)</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-157,0%</b>
<b>Despesas financeiras</b>	<b>(316,9)</b>	<b>-6,1%</b>	<b>(293,2)</b>	<b>-5,8%</b>	<b>8,1%</b>
<b>Receitas financeiras</b>	<b>169,0</b>	<b>3,3%</b>	<b>168,3</b>	<b>3,3%</b>	<b>0,4%</b>
<b>Resultado financeiro</b>	<b>(130,7)</b>	<b>-2,5%</b>	<b>(155,2)</b>	<b>-3,1%</b>	<b>-15,8%</b>
<b>LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS SOBRE O LUCRO</b>	<b>225,6</b>	<b>4,4%</b>	<b>141,5</b>	<b>2,8%</b>	<b>59,4%</b>
<b>Impostos sobre o lucro</b>	<b>(51,9)</b>	<b>-1,0%</b>	<b>(44,7)</b>	<b>-0,9%</b>	<b>16,1%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>173,6</b>	<b>3,4%</b>	<b>96,9</b>	<b>1,9%</b>	<b>79,2%</b>

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

### ***Receita líquida***

A receita líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$5.139,1 milhões comparativamente a R\$5.035,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$103,5 milhões ou 2,1%. Durante o exercício social findo em 31 de dezembro de 2018 a incerteza política e a volatilidade do ambiente macroeconômico brasileiro impactaram negativamente a confiança do consumidor, o que se refletiu em um primeiro semestre desafiador. Já durante o segundo semestre a Companhia apresentou um melhor ritmo de vendas de mercadorias impulsionada pelo crescimento em mesmas lojas e e-commerce e pela redução na carga tributária em decorrência do reconhecimento dos créditos da Lei do Bem e da exclusão do ICMS na base do cálculo do PIS e COFINS, a partir de junho e julho de 2017, respectivamente. Contribuiu, também, para este resultado o crescimento das receitas da parceria de serviços financeiros que passaram de R\$168,2 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017 para R\$214,0 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018.

### ***Custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados***

O custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$2.590,0 milhões comparativamente a R\$2.614,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando uma queda de R\$ 24,1 milhões ou 0,9%. O custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados representava 50,4% e 51,9% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente. A variação do custo depende do mix de produtos vendidos e do impacto da variação cambial sobre a parcela não protegida dos produtos importados (principalmente frete e impostos sobre o desembaraço aduaneiro).

### ***Lucro bruto***

O lucro bruto no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$2.549,1 milhões comparativamente a R\$2.421,5 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$127,6 milhões ou 5,3%. O lucro bruto representava 49,6% e 48,1% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente. Este aumento é atribuído, principalmente, à evolução da margem bruta em função do reconhecimento dos créditos da Lei do Bem e da exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e Cofins a partir de junho e julho de 2017, respectivamente.

### ***Despesas gerais e administrativas***

As despesas gerais e administrativas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foram de R\$461,1 milhões comparativamente a R\$509,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$ 47,9 milhões ou 9,4%. As despesas gerais e administrativas representavam 9,0% e 10,1% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente. Esta redução é atribuída, substancialmente, à redução de outras (despesas) receitas como resultado da reversão de provisão para contingência de PIS e Cofins no montante de R\$38,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro 2018.

### ***Despesas com vendas***

As despesas com vendas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foram de

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

R\$1.720,2 milhões comparativamente a R\$1.596,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$123,4 milhões ou 7,7%. As despesas com vendas representavam 33,5% e 31,7% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente. Este aumento está associado (i) aos projetos em andamento que, visando à melhoria do atendimento às nossas clientes, geraram uma maior despesa com material e serviços de terceiros assim como com publicidade e vitrines (que passaram de R\$239,3 milhões para R\$295,2 milhões nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017 e 2018, respectivamente); e (ii) à maior despesa com ocupação decorrente do *phase-out* de descontos obtidos nas renegociações de aluguel e aumento das tarifas de energia elétrica (que passou de R\$494,6 milhões para R\$522,8 milhões nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017 e 2018, respectivamente).

### ***Outras receitas (despesas) operacionais líquidas***

As outras despesas operacionais, líquidas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foram de R\$10,8 milhões comparativamente a despesa de R\$18,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$7,4 milhões ou 40,7%. Esta redução é atribuída, substancialmente, ao resultado na baixa de ativos, que passou de R\$21,0 milhões para R\$13,9 milhões nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017 e 2018, respectivamente.

### ***Lucro antes do resultado financeiro***

O lucro antes do resultado financeiro no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$356,2 milhões comparativamente a R\$296,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$59,5 milhões ou 20,1%. O lucro antes do resultado financeiro representava 6,9% e 5,9% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente, em razão dos fatores descritos acima.

### ***Resultado com derivativos***

O resultado com derivativos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 ocasionou uma receita de R\$17,2 milhões comparativamente a uma despesa de R\$30,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando uma variação de R\$47,4 milhões. Esta variação está associada à alteração das premissas utilizadas para o cálculo do valor justo dos mecanismos de proteção sobre os empréstimos com partes relacionadas, não designados para *hedge accounting*, anteriormente denominados em moeda estrangeira que passaram a ser contratados em moeda local a partir do segundo trimestre de 2018, conforme vencimento dos contratos anteriormente captados e necessidades de capital de giro da Companhia.

### ***Despesas financeiras***

As despesas financeiras no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foram de R\$ 316,9 milhões comparativamente a R\$ 293,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$ 23,7 milhões ou 8,1%. Este aumento está associado ao impacto das variações da taxa de câmbio sobre os empréstimos com partes relacionadas.

### ***Receitas financeiras***

As receitas financeiras no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foram de R\$ 169,0

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

milhões comparativamente a R\$ 168,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$ 0,7 milhões ou 0,4%.

### **Resultado Financeiro**

O resultado financeiro no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi uma despesa de R\$ 130,7 milhões comparativamente a uma despesa de R\$ 155,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$ 24,5 milhões ou 15,8%. Esta redução é atribuída, principalmente, aos fatores acima mencionados.

### **Lucro antes dos impostos sobre o lucro**

O lucro antes dos impostos sobre o lucro no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$225,6 milhões comparativamente a R\$141,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$84,1 milhões ou 59,4%. O lucro antes dos impostos sobre o lucro representava 4,4% e 2,8% da receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente. Este aumento, na participação do lucro antes dos impostos sobre o lucro em relação à receita líquida, é atribuído, substancialmente, a um melhor ritmo de vendas de mercadorias impulsionada pelo crescimento em mesmas lojas e e-commerce no segundo semestre e a consequente melhora na margem bruta devido, principalmente, à redução na carga tributária em decorrência do reconhecimento dos créditos da Lei do Bem e da exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e Cofins, a partir de junho e julho de 2017, respectivamente.

### **Lucro líquido do exercício**

O lucro líquido do exercício no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$173,6 milhões comparativamente a R\$96,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$76,7 milhões ou 79,2%. O lucro líquido do exercício representava 3,4% e 1,9% da receita líquida (margem líquida) nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente. A melhora da margem líquida é atribuída aos fatores acima mencionados em combinação com a menor alíquota efetiva de imposto de renda no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 em comparação com o exercício social de 2017, quando houve maior impacto (adição) relativo aos ajustes de *transfer pricing*.

## **BALANÇOS PATRIMONIAIS**

### **COMPARAÇÃO DAS PRINCIPAIS CONTAS PATRIMONIAIS CONSOLIDADAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 31 DE DEZEMBRO DE 2018**

ATIVO (em R\$ milhões, exceto percentual)	Em 31 de dezembro de 2019	AV	Em 31 de dezembro de 2018	AV	AH
CIRCULANTE					

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

Caixa e equivalentes de caixa	447,1	7,4%	446,0	12,8%	0,2%
Contas a receber	1.151,5	19,1%	1.142,8	32,9%	0,8%
Derivativos	0,7	0,0%	55,1	1,6%	-98,8%
Partes relacionadas	0,4	0,0%	0,3	0,0%	37,5%
Estoques	544,7	9,0%	490,6	14,1%	11,0%
Tributos a recuperar	795,6	13,2%	17,1	0,5%	4542,8%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	38,0	0,6%	25,7	0,7%	47,8%
Outros ativos	21,6	0,4%	17,9	0,5%	20,5%
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>3.000,0</b>	<b>49,7%</b>	<b>2.195,6</b>	<b>63,1%</b>	<b>36,6%</b>

**NÃO CIRCULANTE**

Tributos a recuperar	521,1	8,6%	7,6	0,2%	6713,1%
Tributos diferidos	-	-	370,6	10,7%	-100%
Depósitos judiciais	101,8	1,7%	67,7	1,9%	50,3%
Outros ativos	2,0	0,0%	2,9	0,1%	-31,9%
Imobilizado	717,4	11,9%	636,9	18,3%	12,6%
Direito de uso – arrendamento mercantil	1.507,8	25,0%	-	-	-
Intangível	187,3	3,1%	196,9	5,7%	-4,9%
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>3.037,1</b>	<b>50,3%</b>	<b>1.282,8</b>	<b>36,9%</b>	<b>88,1%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>6.037,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.478,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>73,6%</b>

<b>PASSIVO (em R\$ milhões, exceto percentual)</b>	<b>Em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>AV</b>	<b>Em 31 de dezembro de 2018</b>	<b>AV</b>	<b>AH</b>
--	----------------------------------	-----------	----------------------------------	-----------	-----------

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

Arrendamento mercantil	357,9	5,9%	0,2	0,0%	155504,8%
Fornecedores	804,0	13,3%	678,8	19,5%	18,4%
Derivativos	3,9	0,1%	0,4	0,0%	877,2%
Obrigações trabalhistas	128,6	2,1%	130,9	3,8%	-1,8%
Partes relacionadas	69,5	1,2%	656,0	18,8%	-89,4%
Dividendos e juros sobre capital próprio a pagar	144,8	2,4%	58,6	1,7%	147,2%
Tributos a recolher	183,6	3,0%	160,9	4,6%	14,1%
Imposto de renda e contribuição social a recolher	35,7	0,6%	26,6	0,8%	34,3%
Outros passivos	23,1	0,4%	40,6	1,2%	-43,2%
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>1.751,1</b>	<b>29,0%</b>	<b>1.750,1</b>	<b>50,3%</b>	<b>0,1%</b>

**NÃO CIRCULANTE**

Arrendamento mercantil	1.229,8	20,37%	1,6	0,0%	75906,7%
Partes relacionadas	0,0	0,0%	313,5	9,0%	9,0%
Obrigações trabalhistas	3,6	0,1%	4,1	0,1%	-12,5%
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	233,8	3,9%	262,6	7,5%	-11%
Tributos a recolher	1,1	0,0%	-	-	-
Tributos diferidos	45,6	0,8%	-	-	-
Outros passivos	32,6	0,5%	31,5	0,9%	3,4%
<b>Total do passivo não</b>	<b>1.546,4</b>	<b>25,6%</b>	<b>613,2</b>	<b>17,6%</b>	<b>152,2%</b>



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

<b>Total do patrimônio líquido</b>	2.739,6	45,38%	<b>1.115,0</b>	<b>32,1%</b>	<b>145,7%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	6.037,1	100%	<b>3.478,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>73,6%</b>

**Ativo circulante**

Em 31 de dezembro de 2019, o ativo circulante era de R\$3.000,0 milhões, e R\$2.195,6 milhões em 31 de dezembro de 2018. Em relação ao total do ativo, o ativo circulante representava 49,7%% em 31 de dezembro de 2019 e 63,1% em 31 de dezembro de 2018. Este aumento, de R\$804,0 ou 36,6%%, decorreu, principalmente, do aumento no saldo de tributos a recuperar (que passou de R\$17,1 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$795,6 milhões em 31 de dezembro de 2019) pelo reconhecimento de créditos tributários decorrentes do trânsito em julgado favorável na causa que confirmou o direito da Companhia à exclusão do valor do ICMS na base de cálculo do PIS/COFINS.

**Ativo não circulante**

Em 31 de dezembro de 2019, o ativo não circulante era de R\$3.037,5 milhões, em comparação com R\$1.282,8 milhões em 31 de dezembro de 2018. Em relação ao total do ativo, o ativo não circulante representava 50,3%% em 31 de dezembro de 2019 e 36,9% em 31 de dezembro de 2018. Este aumento, de R\$1.754,7 milhões ou 136,8%%, decorreu, principalmente, dos seguintes fatores:

- (i) do trânsito em julgado favorável na causa que confirmou o direito da Companhia à exclusão do valor do ICMS na base de cálculo do PIS/COFINS com impacto em tributos a recuperar (cujo saldo era R\$7,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 e passou para R\$521,1 milhões em 31 de dezembro de 2019);
- (ii) da adoção a partir de 1º de janeiro de 2019 do Pronunciamento Técnico CPC 06 (R2) - Operações de Arrendamento Mercantil (IFRS 16) com impacto em direito de uso – arrendamento mercantil (cujo saldo era nulo em 31 de dezembro de 2018 e passou para R\$1.507,8 milhões em 31 de dezembro de 2019).]

**Passivo circulante**

Em 31 de dezembro de 2019, o passivo circulante era de R\$1.751,0 milhões, em comparação com R\$1.750,1 milhões em 31 de dezembro de 2018. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo circulante representava 29,0%% em 31 de dezembro de 2019 e 50,3% em 31 de dezembro de 2018. Este aumento de R\$1,0 milhão ou 0,1%%, decorreu, principalmente, (i) da adoção, a partir de 1º de janeiro de 2019, do Pronunciamento Técnico CPC 06 (R2) - Operações de Arrendamento Mercantil (IFRS 16) que aumentou o arrendamento mercantil em R\$ 357,6; (ii) do maior montante de dividendos e juros sobre capital próprio a pagar no valor de R\$ 86,2; e (iii) de um maior valor a pagar aos fornecedores R\$ 125,2. Esse aumento foi compensado pela liquidação de empréstimos a pagar a partes relacionadas que passou de R\$711,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$69,5 milhões em 31 de dezembro de 2019].

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

Em 31 de dezembro de 2019, o passivo não circulante era de R\$1.546,4 milhões, em comparação com R\$613,2 milhões em 31 de dezembro de 2018. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo não circulante representava 25,6%% em 31 de dezembro de 2019 e 17,6% em 31 de dezembro de 2018. Este aumento, de R\$933,2 milhões ou 152,2%%, decorreu, principalmente, dos fatores relacionados abaixo:

- (i) adoção do Pronunciamento Técnico CPC 06 (R2) - Operações de Arrendamento Mercantil (IFRS 16) com impacto em arrendamento mercantil, cujo saldo passou de R\$1,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$1.229,8 milhões em 31 de dezembro de 2019.

***Patrimônio líquido***

Em 31 de dezembro de 2019, o patrimônio líquido era de R\$2.739,6 milhões, em comparação com R\$1.115,0 milhões em 31 de dezembro de 2018. Este aumento], de R\$1.624,5 ou 145,7%%, deve-se, principalmente, ao lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 que totalizou R\$972,0] que foram alavancados pelo reconhecimento dos créditos tributários extemporâneos decorrentes do trânsito em julgado favorável na causa que confirmou o direito da Companhia à exclusão do valor do ICMS na base de cálculo do PIS e Cofins, e pelo aumento de capital no montante de R\$ 813,7 decorrente da abertura de capital da Companhia e da emissão de novas ações.

**COMPARAÇÃO DAS PRINCIPAIS CONTAS PATRIMONIAIS CONSOLIDADAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 E 31 DE DEZEMBRO DE 2017**

ATIVO (em R\$ milhões, exceto percentual)	Em 31 de dezembro de 2018	AV	Em 31 de dezembro de 2017	AV	AH
<b>CIRCULANTE</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	446,0	12,8%	431,8	12,7%	3,3%
Contas a receber	1.142,8	32,9%	1.070,7	31,5%	6,7%
Derivativos	55,1	1,6%	53,8	1,6%	2,4%
Partes relacionadas	0,3	0,0%	1,0	0,0%	-70,0%
Estoques	490,6	14,1%	479,4	14,1%	2,3%
Tributos a recuperar	17,1	0,5%	36,4	1,1%	-53,0%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	25,7	0,7%	36,5	1,1%	-29,6%

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

Outros ativos	17,9	0,5%	16,0	0,5%	11,9%
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>2.195,6</b>	<b>63,1%</b>	<b>2.125,6</b>	<b>62,6%</b>	<b>3,3%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Tributos a recuperar	7,6	0,2%	2,4	0,1%	216,7%
Tributos diferidos	370,6	10,7%	398,8	11,7%	-7,1%
Depósitos judiciais	67,7	1,9%	52,3	1,5%	29,4%
Outros ativos	2,9	0,1%	3,6	0,1%	-19,4%
Imobilizado	636,9	18,3%	612,6	18,0%	4,0%
Intangível	196,9	5,7%	199,1	5,9%	-1,1%
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>1.282,8</b>	<b>36,9%</b>	<b>1.268,7</b>	<b>37,4%</b>	<b>1,1%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>3.478,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.394,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,5%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>(em R\$ exceto milhões, percentual)</b>	<b>Em 31 de dezembro 2018</b>	<b>de AV</b>	<b>Em 31 de dezembro 2017</b>	<b>de AV</b>	<b>AH</b>
<b>CIRCULANTE</b>						
Arrendamento mercantil		0,2	0,0%	0,3	0,0%	-33,3%
Fornecedores		678,8	19,5%	686,2	20,2%	-1,1%
Derivativos		0,4	0,0%	0,1	0,0%	300,0%
Obrigações trabalhistas		130,9	3,8%	136,9	4,0%	-4,4%
Partes relacionadas		711,6	20,5%	980,1	28,9%	-27,4%
Tributos a recolher		160,9	4,6%	181,2	5,3%	-11,2%
Imposto de renda e contribuição social a recolher		26,6	0,8%	3,0	0,1%	786,7%
Outros passivos		40,6	1,2%	35,2	1,0%	15,3%
<b>Total do passivo</b>		<b>1.750,1</b>	<b>50,3%</b>	<b>2.022,9</b>	<b>59,6%</b>	<b>-13,5%</b>

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

Arrendamento mercantil	1,6	0,0%	1,8	0,1%	-11,1%
Partes relacionadas	313,5	9,0%	-	-	-
Obrigações trabalhistas	4,1	0,1%	4,0	0,1%	2,5%
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	262,6	7,5%	321,0	9,5%	-18,2%
Outros passivos	31,5	0,9%	38,1	1,1%	-17,3%
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>613,2</b>	<b>17,6%</b>	<b>364,9</b>	<b>10,8%</b>	<b>68,0%</b>
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.115,0</b>	<b>32,1%</b>	<b>1.006,5</b>	<b>29,7%</b>	<b>10,8%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>3.478,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.394,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,5%</b>

**Ativo circulante**

Em 31 de dezembro de 2018, o ativo circulante era de R\$2.195,6 milhões, em comparação com R\$2.125,6 milhões em 31 de dezembro de 2017. Em relação ao total do ativo, o ativo circulante representava 63,1% em 31 de dezembro de 2018 e 62,6% em 31 de dezembro de 2017. Este aumento, de R\$70,0 milhões ou 3,3%, decorreu, principalmente, da maior participação de vendas de celulares, cuja maioria segue a modalidade de parcelamento, o que elevou o saldo de contas a receber de R\$1.070,7 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$1.142,8 milhões em 31 de dezembro de 2018.

**Ativo não circulante**

Em 31 de dezembro de 2018, o ativo não circulante era de R\$1.282,8 milhões, em comparação com R\$1.268,7 milhões em 31 de dezembro de 2017. Em relação ao total do ativo, o ativo não circulante representava 36,9% em 31 de dezembro de 2018 e 37,4% em 31 de dezembro de 2017. Este aumento, de R\$14,1 milhões ou 1,1%, decorreu, principalmente, dos maiores investimentos em aberturas de novas lojas, remodelações e infraestrutura de tecnologia da informação com impacto no saldo do ativo imobilizado, que passou de R\$612,6 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$636,9 milhões em 31 de dezembro de 2018.

**Passivo circulante**

Em 31 de dezembro de 2018, o passivo circulante era de R\$1.750,1 milhões, em comparação com R\$2.022,9 milhões em 31 de dezembro de 2017. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido,

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

o passivo circulante representava 50,3% em 31 de dezembro de 2018 e 59,6% em 31 de dezembro de 2017. Esta redução de R\$272,8 milhões ou 13,5%, decorreu, principalmente, da liquidação de empréstimos de curto prazo a pagar a partes relacionadas, culminando com a redução no saldo a pagar a partes relacionadas de R\$980,1 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$711,6 milhões em 31 de dezembro de 2018.

***Passivo não circulante***

Em 31 de dezembro de 2018, o passivo não circulante era de R\$613,2 milhões, em comparação com R\$364,9 milhões em 31 de dezembro de 2017. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo não circulante representava 17,6% em 31 de dezembro de 2018 e 10,8% em 31 de dezembro de 2017. Este aumento, de R\$248,3 milhões ou 68,0%, decorreu, principalmente, da captação de novos empréstimos de longo prazo junto a partes relacionadas, culminando com o aumento de R\$313,5 milhões no saldo a pagar a partes relacionadas em 31 de dezembro de 2018, quando comparado ao saldo de 31 de dezembro de 2017.

***Patrimônio líquido***

Em 31 de dezembro de 2018, o patrimônio líquido era de R\$1.115,0 milhões, em comparação com R\$1.006,5 milhões em 31 de dezembro de 2017. Este aumento, de R\$108,5 milhões ou 10,8%, deu-se, principalmente, pelo lucro líquido de R\$173,6 milhões compensado pela destinação de juros sobre capital próprio de R\$68,9 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018.

**FLUXO DE CAIXA**

A tabela a seguir apresenta os valores relativos ao fluxo de caixa consolidado da Companhia para os períodos indicados:

**EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 COMPARADO AO EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018**

(em R\$ milhões, exceto percentual)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro		
	2019	2018	AH
Caixa líquido originado das (aplicado nas) atividades operacionais	851,9	358,5	137,6%
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento	(321,3)	(246,4)	30,4%
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento	(529,5)	(97,9)	440,9%

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

O caixa líquido originado das atividades operacionais totalizou R\$851,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado um caixa líquido aplicado nas atividades operacionais de R\$358,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa variação de R\$493,4 milhões, é justificada sobretudo pelos seguintes itens:

- (i) maior geração de caixa operacional no valor de R\$ 354,1 devido à classificação como atividades de financiamento dos pagamentos de arrendamento mercantil após a adoção do IFRS16 / CPC (06) a partir de 01 de janeiro de 2019;
- (ii) maior geração de caixa operacional no montante de R\$ 69,3 milhões nas contas a receber devido à maior participação da venda de vestuário em 2019 (cujos prazos de recebimento são menores que os de *fashiontronics*).

**Atividades de investimento**

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento totalizou R\$321,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$246,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento de R\$74,9 milhões, ou 30,4%, é justificado, principalmente, pelo aumento na abertura de novas lojas, remodelação de lojas para o modelo CVP e investimentos em tecnologia da informação e logística.

**Atividades de financiamento**

O caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento totalizou R\$529,5 milhões para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 comparado a R\$97,9 milhões para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento de R\$431,6 milhões, é justificado pela adoção do IFRS16/CPC 06 a qual considera pagamentos de arrendamento mercantil no montante de R\$ 354,1 como atividades de financiamento em 2019.

**EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 COMPARADO AO EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017**

(em R\$ milhões, exceto percentual)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro		
	2018	2017	AH
Caixa líquido originado das atividades operacionais	358,5	595,5	-39,8%
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento	(246,4)	(90,1)	173,5%
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento	(97,9)	(563,3)	-82,6%

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

### ***Atividades operacionais***

O caixa líquido originado das atividades operacionais totalizou R\$358,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$595,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa redução, de R\$237,0 milhões ou 39,8%, é justificada sobretudo pelos seguintes itens:

- (i) aumento de R\$58,4 milhões no caixa líquido aplicado aos estoques para adequação dos mesmos ao ritmo de vendas, que passou para R\$64,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$5,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017;
- (ii) aumento de R\$68,4 milhões no caixa líquido relativo a fornecedores, em decorrência da manutenção dos prazos médios de pagamentos, que passou de caixa líquido originado de R\$65,7 milhões para caixa líquido aplicado de R\$2,7 milhões, relativos aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017 e 2018, respectivamente.
- (iii) aumento de R\$ 28,9 milhões no caixa líquido aplicado às contas a receber de clientes devido à maior participação da venda de celulares (cuja maioria segue a modalidade de parcelamento), que apresentou caixa líquido aplicado de R\$73,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado ao caixa líquido aplicado de R\$44,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017; e
- (iv) aumento de R\$48,5 milhões no caixa líquido aplicado a depósitos judiciais devido à cassação de tutelas, que apresentou caixa líquido aplicado de R\$50,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado a caixa líquido de R\$1,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

### ***Atividades de investimento***

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento totalizou R\$246,4 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$90,1 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2017. O aumento de R\$156,3 milhões, ou 173,5%, é justificado principalmente pelo aumento do caixa líquido aplicado nas aquisições de imobilizado e intangível em decorrência da retomada da abertura de novas lojas, da aceleração do ritmo de remodelação de lojas e dos avanços em tecnologia e *e-commerce*.

### ***Atividades de financiamento***

O caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento totalizou R\$97,9 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$563,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2017. Essa redução de R\$465,4 milhões ou 82,6%, é justificada, principalmente, pela redução no caixa líquido aplicado ao pagamento do principal de empréstimos, que representou R\$861,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado a R\$1.401,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

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

### (a) Resultados das operações do emissor

#### (i) Descrição de quaisquer componentes importantes da receita

Entendemos que a base de sustentação das receitas da Companhia, consequentemente de suas operações, nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 foi composta substancialmente por revenda de produtos de vestuário e de aparelhos celulares e pela oferta de produtos e serviços financeiros através da parceria com o Branco Bradescard S.A. E, em menor proporção, por receita decorrente de prestação de serviços, como por exemplo (i) receitas com serviços de tecnologia da informação, (ii) receitas com fretes, (iii) receitas de comissionamento na comercialização de planos de telefonia e recarga, e (iv) receita de *marketplace* que são receitas de comissionamento em plataforma digital cedida onde parceiros comerciais oferecem seus produtos e serviços.

#### (ii) Fatores que afetam materialmente os resultados operacionais

A Companhia está inserida no segmento de varejo de moda e nossas operações consistem principalmente na venda de produtos de vestuário e de telefones celulares. Assim, nossos resultados operacionais dependem de condições macroeconômicas e são influenciados pelos seguintes fatores:

(i) *Crescimento real do Produto Interno Bruto e poder de compra dos consumidores*: Nossa indústria de varejo é sensível a variações no poder de compra dos consumidores. Indicadores como o PIB, que nos anos de 2017, 2018 e 2019 apresentou variação de 1,3%, 1,3% e 1,1%, respectivamente e a taxa média anual de desemprego, que nos anos de 2017, 2018 e 2019 apresentou-se em 12,8%, 12,3% e 11,9%, refletem uma perspectiva econômica desafiadora no país e que pode gerar possíveis oscilações de demanda no país.

(ii) *Inflação*: Podemos perceber o seu impacto principalmente em nossas despesas, como salários, contratos de aluguéis e matérias de consumo, que em sua maioria, são reajustados anualmente com índices atrelados ao IPCA ou IGPM. A inflação (IPCA) apresentou variação de 2,9%, 3,7% e 4,3%, nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019, respectivamente.

(iii) *Taxa de câmbio*: A taxa de câmbio afeta os nossos resultados operacionais principalmente através do seu impacto no custo da mercadoria vendida, uma vez que parte dos nossos produtos são importados. Oscilações na cotação do dólar podem fazer com que nossos custos aumentem. Nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019, o dólar apresentou variação ao ano de 1,5%, 17,1% e 4,0%, respectivamente.

(iv) *Comportamento de compra do consumidor*: Estamos constantemente avaliando quais são as demandas dos nossos clientes e quais tendências podem refletir em possíveis mudanças de comportamento de compra. Realizamos pesquisas de tendências, inovações e satisfação com nossos consumidores e não consumidores também para entender onde podemos melhorar nossos processos comerciais. A implementação dos projetos *Customer Value Proposition (CVP)* e *Experiência para ELA* bem como o desenvolvimento do conceito omni-canal são exemplos de mudanças que realizamos para acompanhar e garantir a melhor experiência de compras para as nossas clientes.



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

(v) *Sazonalidade*: O varejo apresenta forte sazonalidade, com trimestres bem distintos. No segundo trimestre temos o Dia das Mães e no quarto trimestre o *Black Friday* e o Natal, datas relevantes para o varejo do vestuário.

(vi) *Clima*: O varejo de moda é suscetível às condições climáticas, especialmente durante os meses de inverno. Por exemplo, durante esta estação períodos prolongados de temperaturas mais altas podem deixar uma parte de nosso estoque incompatível com tais condições inesperadas. Desta forma, períodos de clima alterado podem levar a Companhia a comercializar o excesso de estoques com descontos de preços, reduzindo assim nossas margens.

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

A Companhia busca desenvolver os seus produtos seguindo as tendências de moda que estão constantemente mudando. Dessa forma a Companhia, bem como o segmento de moda, tem nos seus produtos, ciclos de vida extremamente curtos, com alterações que dificultam a comparação de preços de um período para outro. Dessa forma, não se pode atribuir à inflação um impacto relevante no crescimento da receita de vendas de mercadoria. Da mesma forma, comparar ou atribuir crescimento de receita por conta de alterações de volume de produtos vendidos pode levar a conclusões inadequadas, uma vez que não necessariamente se está ofertando os mesmos produtos de um período para outro.

Possuímos um *mix* balanceado entre produtos nacionais e importados. E a política de preços da Companhia é mais fortemente associada ao poder de compra dos consumidores e aos preços praticados pela nossa concorrência. Sendo assim, variações na taxa de câmbio não necessariamente refletem em ajustes de preços ou variações na receita.

### **(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**

Conforme mencionado anteriormente, a Companhia, bem como o segmento de moda, tem nos seus produtos, ciclos de vida extremamente curtos, com alterações que dificultam tanto a comparação de preços como a comparação de custos de mercadorias vendidas de um período para outro. Ainda que a taxa de inflação possa sensibilizar os nossos custos, a nossa gestão e o nosso trabalho com a cadeia de fornecimento buscam mitigar estes impactos.

Contudo, entendemos que variações na taxa de inflação têm impacto significativo em nossas despesas. Ainda que melhorias na gestão da Companhia e maior eficiência nos processos internos mitiguem parte dos efeitos inflacionários, nossas despesas são diretamente impactadas pela inflação, principalmente salários, contratos de aluguel, despesas com frete e energia elétrica, que em sua maioria, são reajustados anualmente com índices atrelados ao IPCA ou IGPM.

De forma similar, as variações das taxas de câmbio impactam diretamente os custos de mercadoria. O aumento na taxa de câmbio aumenta o custo o qual pode não ser repassado integralmente para o preço, o que poderá afetar a margem bruta com a venda mercadorias. Contudo, nossos produtos são, em sua maioria, de origem nacional e para mitigar possíveis impactos na margem de produtos importados decorrentes de alterações nas taxas de câmbio, a Companhia possui operação de hedge, através de contratos de compra de dólar futuro (NDF – Non Deliverable Forward).

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

(valores expressos em R\$ mil, exceto quando expressamente informada outra moeda – USD mil)

			Cenários Negativos		
			Cenário	Cenário	Cenário
			Provável	+25%	Possível
					Remoto + 50%
			USD 1 = R\$ 4,10	USD 1 = R\$ 5,13	USD 1 = R\$ 6,15
			Nocional USD		
			(Pagar)/Receber		
Objeto de hedge	Pedidos de compra de mercadorias importadas	(51.512)	(3.570)	(56.370)	(109.170)
Instrumento de Hedge	NDF	44.025	3.051	48.177	93.302
<b>Exposição líquida de pedidos de importação</b>		<b>(7.487)</b>	<b>(519)</b>	<b>(8.193)</b>	<b>(15.868)</b>
Impostos não recuperáveis (36%)		(18.544)	(1.285)	(20.293)	(39.301)
<b>Exposição líquida total</b>		<b>(26.031)</b>	<b>(1.804)</b>	<b>(28.486)</b>	<b>(55.169)</b>
<b>Efeito no resultado líquido de IR/CS</b>		<b>(17.180)</b>	<b>(1.191)</b>	<b>(18.801)</b>	<b>(36.412)</b>

O aumento da taxa básica de juros não afeta de forma relevante o nosso resultado, pois em 31 de dezembro de 2019 a Companhia não possuía empréstimos vigentes.

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

Não houve nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 a introdução ou alienação de qualquer segmento operacional da Companhia que se caracterize como alienação ou introdução de unidade geradora de caixa.

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

Todas as informações sobre constituição, aquisição ou alienação de participação societária envolvendo a Companhia e sociedades de seu grupo econômico já foram disponibilizadas nos itens 8.1 e 15.7 do Formulário de Referência.

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

Não houve, durante os exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 quaisquer eventos ou operações não usuais com relação à Companhia ou suas atividades que tenham causado ou se espera que venham causar efeito relevante nas demonstrações financeiras ou resultados da Companhia.

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

### (a) Mudanças significativas nas práticas contábeis

A partir de 1º de janeiro de 2019, a Companhia adotou as novas interpretações contábeis do CPC 06 (R2)/IFRS 16 - Operações de Arrendamento Mercantil em substituição às orientações existentes no CPC 06 (R1)/IAS 17 e a interpretação ICPC 22/IFRIC 23 - Incerteza sobre tratamento de tributos sobre o lucro.

Ademais, a partir de 1º de janeiro de 2018, a Companhia adotou as novas interpretações contábeis do CPC 47/IFRS 15 - Receitas de Contratos com Clientes e do CPC 48/IFRS 9 - Instrumentos Financeiros.

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

#### CPC 47/IFRS 15 - Receitas de Contratos com Clientes

A Companhia avaliou os efeitos da aplicação da norma e não identificou alterações ou impactos no reconhecimento de suas receitas, no que diz respeito às possíveis variações nos valores contabilizados e às variações nas atividades de controles executados, dado que a receita sempre foi reconhecida no modelo *“cash and carry”*, ou seja, a mercadoria passa ao controle do cliente no momento do recebimento da contraprestação e, no caso de mercadorias vendidas a prazo, na extensão em que as obrigações de desempenho sejam cumpridas pela Companhia.

O direito de devolução pelo cliente também não causa efeito relevante uma vez que, na maior parte dos casos, as devoluções ocorrem seguidas de uma nova compra. A exceção é a operação de e-commerce, mas que pelo seu tamanho ainda não demanda uma provisão.

Foi avaliado o comportamento da utilização de vale-troca e cartões presentes para possível reconhecimento de quebra no momento da emissão. Esses instrumentos têm prazo de validade de um mês e um ano respectivamente. A Administração avaliou o volume não utilizado e considerou não ser relevante a ponto de demandar um ajuste nas receitas.

#### CPC48 (IFRS 9) - Instrumentos financeiros

O CPC 48 - Instrumentos financeiros, equivalente à norma internacional IFRS 9, substitui o CPC 38 (equivalente à norma internacional IAS 39) para períodos anuais com início a partir de 1º de janeiro de 2018, reunindo todos os três aspectos da contabilização de instrumentos financeiros: classificação e mensuração; redução ao valor recuperável; e contabilidade de hedge.

A contabilidade de hedge foi aplicada de forma prospectiva. A classificação dos ativos financeiros foi aplicada retrospectivamente, com a data de adoção inicial de 1º de janeiro de 2018 e ajustando a informação para fins comparativos para o exercício iniciado em 1º de janeiro de 2016, todavia sem impactos financeiros. A aplicação da redução ao valor recuperável com base nas perdas esperadas não teve efeito nas demonstrações contábeis da Companhia, tendo em vista que o risco de perda nos ativos financeiros é extremamente baixo e, portanto, irrelevante.

#### *Classificação e mensuração*

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

A tabela a seguir explica as categorias de mensuração originais no CPC 38 (equivalente ao IAS 39) e as novas categorias de mensuração do CPC 48 para cada classe de ativos e passivos financeiros da Companhia em 1º de janeiro de 2018. Os valores contábeis dos ativos e passivos financeiros em 1º de janeiro de 2018 não se alteraram com a adoção do CPC 48.

<b>Ativos financeiros</b>	<b>Classificação original CPC 38 / IAS 39</b>	<b>Nova classificação CPC48 / IFRS9</b>
Caixa e equivalentes de caixa	Empréstimos e recebíveis	Custo amortizado
Contas a receber	Empréstimos e recebíveis	Custo amortizado
Depósitos judiciais	Empréstimos e recebíveis	Custo amortizado
Partes relacionadas	Empréstimos e recebíveis	Custo amortizado
Derivativos	Valor justo por meio de resultado	Valor justo por meio de resultado
Derivativos ( <i>hedge accounting</i> )	Valor justo por meio de outros resultados abrangentes	Valor justo por meio de outros resultados abrangentes
<b>Passivos financeiros</b>		
Arrendamento mercantil	Empréstimos e financiamentos	Custo amortizado
Derivativos	Valor justo	Valor justo
Fornecedores	Empréstimos e financiamentos	Custo amortizado
Partes relacionadas	Empréstimos e financiamentos	Custo amortizado

Os ativos e passivos financeiros classificados originalmente como empréstimos e recebíveis, e empréstimos e financiamentos, respectivamente, são mantidos para captar fluxo de caixa contratuais e gerar fluxos de caixas que representam exclusivamente, pagamentos de principal e juros. Por esse motivo foram classificados como custo amortizado na aplicação do CPC 48.

### *Contabilidade de hedge*

A Companhia avaliou e adotou o novo modelo de contabilidade de hedge de acordo com o CPC 48 e determinou que todas as relações de hedge existentes designadas como relações de hedge eficazes, continuarão a ser qualificadas para fins de contabilização de hedge de acordo com o CPC48. A aplicação dos requisitos de hedge da IFRS9/CPC48 não apresentou impacto nas demonstrações contábeis da Companhia a partir de 1º de janeiro de 2018.

As normas e interpretações emitidas e adotadas após data base dessas demonstrações contábeis são abaixo apresentadas.

### CPC 06 (R2) / IFRS 16 – Operações de arrendamento mercantil

O CPC06 (R2) / IFRS16 introduziu um modelo único de contabilização de arrendamentos nas informações contábeis de arrendatários. Como resultado, a Companhia, como arrendatária, reconheceu os ativos de direito de uso que representam seus direitos de utilizar os ativos subjacentes e os passivos de arrendamento que representam sua obrigação de efetuar pagamentos de arrendamento.

A Companhia classificava anteriormente arrendamentos operacionais ou financeiros com base em sua avaliação sobre se o arrendamento transferia ou não substancialmente todos os riscos e benefícios pela utilização do ativo. De acordo com o CPC 06 (R2) /IFRS 16, a Companhia reconhece

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

no balanço patrimonial os ativos de direito de uso e os passivos de arrendamento para a maioria dos contratos de arrendamentos.

A Companhia reconhece um ativo de direito de uso e um passivo de arrendamento na data de início do arrendamento. O ativo de direito de uso é mensurado inicialmente pelo custo e subsequentemente pelo custo menos qualquer depreciação acumulada e perdas ao valor recuperável, e ajustado por certas remensurações do passivo de arrendamento. A depreciação é calculada pelo método linear pelo prazo remanescente dos contratos. A Companhia utilizou como componente do custo os valores de pagamentos de arrendamento fixos ou fixos em essência, que seriam os pagamentos mínimos acordados em contratos com pagamentos variáveis de acordo com atingimento de receitas, líquido dos efeitos de PIS e COFINS. Aos montantes de ativo por direito de uso também são adicionados pagamentos antecipados de arrendamentos, provisões para restauração de lojas, e são deduzidos incentivos recebidos de arrendadores. Os valores de pagamentos especificamente variáveis são reconhecidos mensalmente como despesas operacionais.

O passivo de arrendamento é mensurado inicialmente pelo valor presente dos pagamentos de arrendamento que não foram pagos na data de início do contrato, descontados usando a taxa de juros incremental no arrendamento, que é definida como a taxa de juros nominal equivalente ao que o arrendatário teria ao contratar um empréstimo por prazo semelhante e com garantia semelhante.

*Efeitos de transição*

A Companhia aplicou julgamento para determinar o prazo de arrendamento de alguns contratos, considerando o disposto na Lei nº 8.245 (Lei do Inquilinato), que concede ao arrendatário o direito de renovações contratuais quando determinadas condições forem atendidas, bem como práticas passadas referente ao sucesso da Companhia na renovação de seus contratos. A avaliação se a Companhia está razoavelmente certa de exercer essas opções tem impacto no prazo do arrendamento, o que afeta significativamente o valor dos passivos de arrendamento e dos ativos de direito de uso reconhecidos.

Na transição, para arrendamentos classificados como arrendamentos operacionais segundo o CPC 06(R2) / IFRS16, os passivos de arrendamento foram mensurados pelo valor presente dos pagamentos remanescentes, descontados pela taxa de empréstimo incremental da Companhia em 1º de janeiro de 2019. Os ativos de direito de uso foram mensurados ao valor equivalente ao passivo de arrendamento na data de adoção inicial, acrescidos dos pagamentos antecipados. Na adoção inicial foram também reclassificados os ativos de provisão para desmantelamento de lojas e os incentivos recebidos dos arrendadores para a composição do direito de uso

A Companhia optou por utilizar o expediente prático de transição e não reconhecer os ativos de direito de uso e os passivos de arrendamento para alguns arrendamentos de ativos de baixo valor, bem como com prazos de arrendamento inferiores a 12 meses. A Companhia reconhece os pagamentos associados a esses arrendamentos como despesa pelo método linear ao longo do prazo do arrendamento.

Adicionalmente, a Companhia não considerou custos diretos iniciais da mensuração do ativo de

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

direito de uso na data de aplicação inicial.

Ao mensurar os passivos de arrendamento para aqueles arrendamentos anteriormente classificados como arrendamentos operacionais, a Companhia inicialmente descontou os pagamentos do arrendamento utilizando a sua taxa incremental de empréstimo em 1º de janeiro de 2019. A taxa média ponderada aplicada foi de 3,0% a 4,6% ao ano, dependendo dos prazos dos contratos.

A aplicação dos critérios acima mencionados resultou no reconhecimento, em 1º de janeiro de 2019, de um ativo por direito de uso e um passivo de arrendamento no montante de R\$1.737.694 mil, que complementados pelas reclassificações de saldos já registrados no balanço na data de adoção, resultaram em um ativo por direito de uso e passivo de arrendamento final de R\$1.742.394 mil e R\$1.737.694 mil, respectivamente, representado por imóveis alugados para utilização como lojas, centro de distribuição e data center.

*Efeitos da adoção das Orientações Contidas no Ofício Circular/CVM/SNC/SEP/nº 01/2020*

Com a emissão do referido Ofício, a Companhia revisou suas premissas de cálculo do ativo de direito de uso e do passivo de arrendamento e passou a considerar os fluxos de pagamentos futuros sem o desconto dos créditos de PIS e COFINS potencial e passou a descontá-los a uma taxa de juros nominal que varia de 6,6% a 8,8%. Essa metodologia está de acordo com o CPC06 (R2) /IFRS16.

Os efeitos dessa alteração foram considerados prospectivamente como remensuração na movimentação dos saldos de arrendamentos.

ICPC 22/IFRIC 23 Incerteza sobre tratamento de tributos sobre o lucro

O CPC 32 especifica requisitos para tributos correntes e tributos diferidos ativos e passivos. A Companhia deve aplicar os requisitos do CPC 32 com base na legislação tributária aplicável. Contudo, pode não estar claro como a legislação tributária se aplica a determinada transação. A aceitação de determinado tratamento tributário, de acordo com a legislação fiscal, pode não ser conhecida até que a respectiva autoridade fiscal ou tribunal tome uma decisão no futuro.

Consequentemente, a contestação ou o exame de determinado tratamento fiscal pela autoridade fiscal pode afetar a contabilização do tributo corrente ou diferido ativo ou passivo da entidade.

Na avaliação da Companhia não houve impacto significativo em decorrência desta interpretação, uma vez que todos os procedimentos adotados para a apuração e recolhimento de tributos sobre o lucro estão amparados na legislação e precedentes de Tribunais Administrativos e Judiciais.

**(c) Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor**

Os Diretores da Companhia informam que os relatórios dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 não possuem ressalvas ou ênfases. Entretanto, o relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2018 possui um parágrafo de ênfase mencionando a reapresentação das demonstrações contábeis da

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

Companhia relativas aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2018, 2017 e 2016, conforme abaixo:

“Em 31 de maio de 2019, 9 de abril de 2018 e 2 de maio de 2017, emitimos nossos relatórios de auditoria, sem modificações, sobre as demonstrações contábeis da Empresa relativas aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2018, 2017 e de 2016, respectivamente, que estão sendo reapresentadas. Conforme mencionado na Nota Explicativa nº 2, essas demonstrações contábeis foram alteradas e estão sendo reapresentadas pela Empresa para incluir as demonstrações do valor adicionado, aprimorar certas divulgações em notas explicativas e reapresentar saldos contábeis devido à adoção de política contábil que a Administração entende melhor refletir as operações da Empresa. Consequentemente, nosso relatório de auditoria considera essas alterações e substitui os relatórios anteriormente emitidos. Nossa opinião não contém modificação em relação a esse assunto.”



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

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP), as quais incluem as disposições da Lei das Sociedades por Ações e normas e procedimentos contábeis emitidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que estão em conformidade com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

As estimativas contábeis envolvidas na preparação das demonstrações financeiras foram baseadas em fatores objetivos e subjetivos, com base no julgamento da Administração para determinação do valor adequado a ser registrado nas demonstrações financeiras. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido ao tratamento probabilístico inerente ao processo de estimativa.

Itens significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem:

- a) determinação de vida útil do ativo imobilizado e intangível;
- b) análise de recuperação dos valores do ativo imobilizado e intangível;
- c) provisões para perdas esperadas de créditos;
- d) provisão para perdas nos estoques;
- e) imposto de renda e a contribuição social diferidos;
- f) taxas e os prazos aplicados na determinação do ajuste a valor presente de ativos e passivos;
- g) provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas;
- h) passivos atuariais;
- i) determinação do valor justo dos instrumentos financeiros derivativos;
- j) provisão para restauração de lojas à sua condição original; e
- k) participação nos lucros;
- l) pagamentos baseados em ações.

Os Diretores da Companhia esclarecem que as políticas contábeis consideradas críticas foram selecionadas com base na relevância que poderiam causar nas demonstrações financeiras da Companhia e encontram-se descritas abaixo.

Os resultados reais desses valores contábeis podem diferir dessas estimativas, portanto, para melhor adequar a realidade da Companhia ao disposto acima, a Companhia revisa as suas premissas

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

continuamente e os possíveis efeitos decorrentes destas revisões são reconhecidos no exercício ou período em que as estimativas são revistas.

De modo a proporcionar um entendimento de como a Companhia forma seus julgamentos sobre eventos futuros, inclusive quanto a variáveis e premissas utilizadas nas estimativas, foram sumarizadas as principais políticas contábeis críticas envolvendo esses julgamentos da administração, incluindo as premissas e as variáveis nas quais se baseiam essas políticas:

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

A Companhia revisa ao final de cada exercício o valor contábil líquido dos ativos com o objetivo de avaliar eventos ou mudanças nas circunstâncias econômicas, operacionais ou tecnológicas, que possam indicar deterioração ou perda de seu valor recuperável. Sendo tais evidências identificadas e tendo o valor contábil líquido excedido o valor recuperável, é constituída provisão para desvalorização ajustando o valor contábil líquido ao valor recuperável. O valor recuperável de um ativo ou de determinada unidade geradora de caixa é definido como sendo o maior entre o valor em uso e o valor líquido de venda. Cada loja é definida como uma unidade geradora de caixa. A Companhia considera como indicativo de perda de valor recuperável lojas que apresentam ao final do exercício *store contribution* menor que 5% sobre a receita líquida.

A Companhia baseia sua avaliação de redução ao valor recuperável com base nas previsões e orçamentos financeiros detalhados, os quais são elaborados separadamente pela Administração para cada unidade geradora de caixa às quais os ativos estejam alocados. Uma taxa média de crescimento de longo prazo é calculada e aplicada aos fluxos de caixa futuros.

Na estimativa do valor em uso do ativo, os fluxos de caixa futuros estimados são descontados ao seu valor presente, utilizando uma taxa de desconto antes dos tributos que reflita o custo médio ponderado de capital para a indústria em que opera a unidade geradora de caixa. O valor justo líquido das despesas de venda é determinado com base em transações recentes de mercado entre partes conhecedoras e interessadas com ativos semelhantes. Na ausência de transações observáveis neste sentido, uma metodologia de avaliação apropriada é utilizada.

A perda por desvalorização do ativo é reconhecida no resultado de forma consistente com a função do ativo sujeito à perda.

Para ativos que não sejam ágio, é efetuada uma avaliação em cada data de reporte para determinar se existe um indicativo de que as perdas por redução ao valor recuperável reconhecidas anteriormente já não existem ou diminuíram. Se tal indicativo existir, a Companhia estima o valor recuperável do ativo ou da unidade geradora de caixa.

Uma perda por redução ao valor recuperável de um ativo previamente reconhecida é revertida apenas se tiver havido mudança nas estimativas utilizadas para determinar o valor recuperável do ativo desde a última perda por desvalorização que foi reconhecida. A reversão é limitada para que o valor contábil do ativo não ultrapasse o valor contábil que teria sido determinado (líquido de depreciação e amortização), caso nenhuma perda por desvalorização tivesse sido reconhecida para o ativo em anos anteriores. Esta reversão é reconhecida no resultado.

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

### **Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas**

A Empresa e suas controladas são parte em diversos processos judiciais e administrativos. Provisões são constituídas para todas as contingências referentes a processos judiciais para os quais é provável que uma saída de recursos seja feita para liquidar a contingência e uma estimativa razoável possa ser feita. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados externos. As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

Nos casos em que a provisão possui um depósito judicial correspondente e a Empresa tem a intenção de liquidar o passivo e realizar o ativo simultaneamente, os valores são compensados.

### **Benefícios de aposentadoria e outros benefícios pós-emprego**

A Companhia é patrocinadora da Cyamprev - Sociedade de Previdência Privada, uma entidade fechada de previdência complementar, que tem como finalidade instituir planos de previdência ao grupo de funcionários de suas patrocinadoras. Em essência, os planos previdenciários patrocinados pela Companhia são estruturados na modalidade de contribuição definida (vide Nota Explicativa nº 27 às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2018). Os planos de benefícios são avaliados atuarialmente ao final de cada exercício para verificar se as taxas de contribuição estão sendo suficientes para a formação de reservas necessárias aos compromissos atuais e futuros. Os ganhos e perdas atuariais são reconhecidos de acordo com o regime de competência.

### **Provisão para restauração das lojas**

Ao firmar contratos de aluguel com terceiros, a Companhia assume a obrigação de restaurar o imóvel, ao final do contrato, nas mesmas condições em que o espaço foi disponibilizado. Nessas situações uma provisão para restauração das lojas é constituída em contrapartida ao ativo imobilizado com base em estimativa histórica de gastos com restaurações. O ativo imobilizado é amortizado no mesmo prazo do contrato de aluguel, incluindo as opções de renovação que a Empresa pode e pretende exercer. A Administração revisa as estimativas de gastos ao final de cada exercício.

### **Mensuração do valor justo dos instrumentos financeiros**

A Companhia mensura instrumentos financeiros, como, por exemplo, derivativos, a valor justo em cada data de fechamento do balanço patrimonial.

Valor justo é o preço que seria recebido pela venda de um ativo ou pago pela transferência de um passivo em uma transação não forçada entre participantes do mercado na data de mensuração. A mensuração do valor justo é baseada na presunção de que a transação para vender o ativo ou transferir o passivo ocorrerá:

- No mercado principal para o ativo ou passivo; ou

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

- Na ausência de um mercado principal, no mercado mais vantajoso para o ativo ou o passivo.

O mercado principal ou mais vantajoso deve ser acessível pela Empresa.

O valor justo de um ativo ou passivo é mensurado com base nas premissas que os participantes do mercado utilizariam ao definir o preço de um ativo ou passivo, presumindo que os participantes do mercado atuam em seu melhor interesse econômico.

Todos os ativos e passivos para os quais o valor justo seja mensurado ou divulgado nas demonstrações financeiras são categorizados dentro da hierarquia de valor justo descrita abaixo, com base na informação de nível mais baixo que seja significativa à mensuração do valor justo como um todo:

*Nível 1* - preços de mercado cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos ou passivos idênticos;

*Nível 2* - técnicas de avaliação para as quais a informação de nível mais baixo e significativa para mensuração do valor justo seja direta ou indiretamente observável;

*Nível 3* - técnicas de avaliação para as quais a informação de nível mais baixo e significativa para mensuração do valor justo não esteja disponível.

Para ativos e passivos reconhecidos nas demonstrações contábeis de forma recorrente, a Empresa determina se ocorreram transferências entre níveis da hierarquia, reavaliando a categorização (com base na informação de nível mais baixo e significativa para mensuração do valor justo como um todo) ao final de cada período de divulgação.

### **Ajuste a valor presente de ativos e passivos**

O ajuste a valor presente de ativos e passivos monetários são calculados e registrados se considerado relevante em relação às demonstrações contábeis tomadas em conjunto. Para fins de registro e determinação de relevância, o ajuste a valor presente é calculado levando em consideração os fluxos de caixa contratuais e a taxa de juros explícita, e em certos casos implícita, dos respectivos ativos e passivos.

### **Arrendamento mercantil (a partir de 1º de janeiro de 2019)**

A Companhia reconhece um ativo de direito de uso e um passivo de arrendamento na data de início do arrendamento. O ativo de direito de uso é mensurado inicialmente pelo custo e subsequentemente pelo custo menos qualquer depreciação acumulada e perdas ao valor recuperável, e ajustado por certas remensurações do passivo de arrendamento. A depreciação é calculada pelo método linear pelo prazo remanescente dos contratos. A Companhia utilizou como componente do custo os valores de pagamentos de arrendamento fixos ou fixos em essência, que seriam os pagamentos mínimos acordados em contratos com pagamentos variáveis de acordo com atingimento de receitas, líquido dos efeitos de PIS e Cofins. Aos montantes de ativo por direito de uso também são adicionados pagamentos antecipados de arrendamentos, provisões para restauração de lojas, e são deduzidos incentivos recebidos de arrendadores. Os valores de

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

pagamentos especificamente variáveis são reconhecidos mensalmente como despesas operacionais.

O passivo de arrendamento é mensurado inicialmente pelo valor presente dos pagamentos de arrendamento que não foram pagos na data de início do contrato, descontados usando a taxa de juros incremental no arrendamento, que é definida como a taxa de juros real (sem inflação) equivalente ao que o arrendatário teria ao contratar um empréstimo por prazo semelhante e com garantia semelhante.

A Companhia aplicou julgamento para determinar o prazo de arrendamento de alguns contratos, considerando o disposto na Lei nº 8.245 (Lei do Inquilinato), que concede ao arrendatário o direito de renovações contratuais quando determinadas condições forem atendidas, bem como práticas passadas referente ao sucesso da Companhia na renovação de seus contratos. A avaliação se a Companhia está razoavelmente certa de exercer essas opções tem impacto no prazo do arrendamento, o que afeta significativamente o valor dos passivos de arrendamento e dos ativos de direito de uso reconhecidos.

### **Provisão para perda dos estoques**

A provisão para perda dos estoques é estimada com base nas perdas históricas da Empresa, computadas por meio de inventários físicos realizados ao menos anualmente. Também são constituídas provisões para mercadorias consideradas de baixa movimentação, baseadas na idade do estoque.

### **Plano de remuneração baseado em ações**

A Companhia oferece a seus executivos planos de remuneração baseados em ações, que compreendem opções a serem liquidadas exclusivamente com emissão ou entrega de ações ordinárias da própria Companhia.

Os planos são mensurados pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo, a Companhia utiliza métodos de valorização apropriados.

O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido como despesa, em conjunto com um correspondente aumento no patrimônio líquido na conta de reserva de capital, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao direito de exercício da opção (*vested*). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição foi cumprido e a melhor estimativa da Companhia do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do exercício é registrada na conta de despesas administrativas.

Quando o plano é cancelado (exceto quando o cancelamento ocorra por perda do direito ao instrumento patrimonial por não atender às condições de concessão), este é tratado como se tivesse sido adquirido na data do cancelamento, e qualquer despesa não reconhecida do plano é registrada imediatamente.

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

As opções em aberto são refletidas no cálculo do lucro por ação diluído.

**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 items*), tais como:**

**(i) Arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há arrendamentos mercantis operacionais (leasing), ativos ou passivos, não evidenciados no balanço patrimonial da Companhia em 31 de dezembro de 2019.

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

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades não evidenciados no balanço patrimonial da Companhia em 31 de dezembro de 2019.

**(iii) Contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços** Os Diretores da

Companhia esclarecem que não há contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços não evidenciados no balanço patrimonial da Companhia em 31 de dezembro de 2019.

**(iv) Contratos de construção não terminada**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há construção não terminada não evidenciada no balanço patrimonial da Companhia em 31 de dezembro de 2019.

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

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há contratos de recebimentos futuros de financiamentos não evidenciados no balanço patrimonial da Companhia em 31 de dezembro de 2019.

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

Os Diretores informam que não há outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

**10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados****(a) Como tais itens alteram ou poderão vir alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor**

Conforme mencionado no item 10.6 acima, não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017.

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

Conforme mencionado no item 10.6 acima, não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017.

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

Conforme mencionado no item 10.6 acima, não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017.



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

### (a) Investimentos

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

Em 2019, a C&A investiu R\$ 321,3 milhões em lojas, sistemas e equipamentos de tecnologia, logística e frentes digitais. R\$ 197,3 milhões (61,4% do total) nas suas lojas, dos quais R\$ 65,7 milhões na aceleração da expansão, um dos pilares da sua estratégia de crescimento, com a abertura de 10 novos pontos de venda. O valor de R\$ 131,6 milhões foi investido em reformas, sendo uma parte destinado para as 74 lojas CVP que foram redesenhadas para melhorar a experiência dos clientes. Dos R\$ 15,1 milhões (4,6% do total) investidos nos Centros de Distribuição a maior parcela foi na implementação do primeiro *sorter* – equipamento para separação de produtos individualizados SKUs – que está alinhado com a estratégia de modernização do modelo de operação da cadeia de suprimentos, trazendo mais velocidade e assertividade e suportando o plano de expansão. Os demais investimentos de R\$ 109,2 milhões (34,0%) foram destinados em sua maioria para Tecnologia e evolução das frentes digitais, proporcionando avanços importantes nas iniciativas de omni-canalidade, aceleração do e-commerce e CRM.

Em 2020, a Companhia pretende continuar com os seus planos de expansão e reformas.

Além disso, a Companhia pretende continuar realizando investimentos em tecnologia, incluindo novos equipamentos, softwares e infraestrutura e em sua estrutura atual, por meio de manutenções preventivas e modernizações das suas instalações e equipamentos.

#### (ii) Fontes de financiamento dos investimentos

Nos três últimos exercícios sociais, as principais fontes de financiamento da Companhia foram: (i) fluxo de caixa gerado por suas atividades operacionais; (ii) captação de empréstimos com partes relacionadas; e (iii) aumento de capital social por meio de emissão de ações.

Acreditamos que as fontes de financiamento utilizadas pela Companhia são adequadas ao seu perfil de endividamento, atendendo às necessidades de investimentos, sempre preservando o perfil adequado da dívida financeira e, conseqüentemente, a capacidade de pagamento da Companhia. O relacionamento da Companhia com instituições financeiras de primeira linha permite o eventual acesso a linhas de créditos adicionais, na hipótese de haver necessidade.

#### (iii) Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia não possuía desinvestimentos em andamento ou previsto.

#### (b) Desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor

Em 31 de dezembro de 2019 não havia aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente na capacidade produtiva da Companhia.

### (c) Novos produtos e serviços

#### (i) Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas

Não aplicável.

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

**(ii) Montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimentos de novos produtos ou serviços**

Não aplicável.

**(iii) Projetos em desenvolvimento já divulgados**

Não aplicável.

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

Não aplicável.

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

A Companhia não possui informações a prestar sobre despesas com publicidade, patrocínios, parcerias e convênios.