



marisa

ASSEMBLEIA GERAL 2020

Ordinária e Extraordinária

**Manual de Participação e
Proposta da Administração**

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO - ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO	2
PROCEDIMENTOS E PRAZOS	4
MATÉRIAS A SEREM DELIBERADAS EM ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA	8
PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO – AGOE.....	12
ANEXO I	18
ANEXO II.....	36
ANEXO III	39
ANEXO IV	40
ANEXO V	44

* * *

**APRESENTAÇÃO DO MANUAL PARA PARTICIPAÇÃO DA ASSEMBLEIA GERAL
ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA DA MARISA LOJAS S.A. A SER REALIZADA EM 23 DE
ABRIL DE 2020**

Prezado Acionista,

O presente manual ("Manual") tem por objetivo prestar esclarecimentos a V.Sa. acerca das deliberações a serem tomadas na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Marisa Lojas S.A. ("Companhia") a ser realizada no dia 23 de abril de 2020, às 16h30min, na sede social da Companhia, localizada na Rua James Holland, nº 422/432, Barra Funda, CEP 01138-000, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo ("AGOE").

Assim, nos termos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada, e da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 481, de 17 de dezembro de 2009, conforme alterada e das disposições do estatuto social da Companhia, seguem, neste Manual, as informações a respeito dos procedimentos e prazos relativos à AGOE, bem como a apresentação da proposta da administração da Companhia.

Mensagem da Administração

O ano de 2019 para a Marisa foi de extrema importância na consolidação do processo de transformação da Companhia. Após 5 anos de vendas flat ou com variação negativa, a Marisa apresentou crescimento expressivo em SSS durante todos os trimestres do ano, sendo que no quarto trimestre, o mais importante deles, tal evolução chegou a 9,5%. Isso, mesmo diante de condições macroeconômicas ainda pouco favoráveis, particularmente para o público-alvo da Marisa, predominantemente as mulheres de classe C – o mais afetado pelos atuais níveis de desemprego.

Como é sabido, nos últimos 3 anos a Companhia trabalhou incansavelmente na implementação de medidas reestruturantes em todos os pilares da operação, tais como: eficiência de SG&A; refinamento no processos de alocação; melhorias no produto e qualidade; consistência das campanhas de marketing; novo modelo de operação de lojas; e por fim, um completo redesenho do escritório central de forma a torná-lo mais ágil, simples e de menor custo. Para complementar, ainda em 2019 foi concluído o processo de saneamento da rede de lojas, de forma a deixar o parque remanescente mais eficiente em termos de resultados e relevância de cobertura geográfica. Além da maior eficiência, os ganhos obtidos nessas etapas permitiram que a Companhia aumentasse significativamente sua ALAVANCAGEM OPERACIONAL a partir de reduções reais em SG&A/m² na ordem de 40%.

A RETOMADA DAS VENDAS em 2019 apresenta-se como uma resposta positiva a tais medidas, podendo ser vista quase como uma consequência natural das mesmas. A evolução nos processos de alocação, com a implantação do abastecimento por mini packs, e o sistema de “pulmão” nos CDs, garantiram maior assertividade na distribuição dos produtos para as lojas, assim como um menor leadtime, permitindo que a cadeia como um todo pudesse operar de forma segura com um menor nível de estoques. O desenvolvimento de produto recebeu atenção especial, com o reforço das equipes; melhorias nos processos de pesquisa e desenvolvimento de coleção; e a implementação de uma estrutura e processos de asseguarção de qualidade. Num primeiro momento, o foco principal foi dado às categorias mais relevantes da operação, feminino e lingerie, as quais responderam com crescimentos de duplo dígito no ano de 2019. As categorias secundárias, como a de acessórios, infantil e masculino, também começaram a apresentar resultados muito relevantes, em função de iniciativas realizadas mais recentemente.

Acompanhando a evolução em produto, a Marisa desenvolveu uma nova estratégia de marketing, com mais qualidade, clareza e consistência na comunicação com a cliente. Mostrando uma NOVA MARISA, que oferece MAIS MODA, MAIS TENDÊNCIA e MAIS QUALIDADE em seus produtos. As campanhas refletiram, de certa forma, a realidade vivida pela Companhia, ao falar de uma mudança estrutural, uma

Visitou e comprou (%)



mudança que vem de dentro. Além disso, expandimos nossa presença de marketing online, começando a realizar parcerias importantes com micro influenciadoras digitais que possuem uma grande proximidade e integração com nosso público alvo.

A combinação entre as estratégias comercial de marketing praticada durante o ano resultou, além do crescimento em vendas em todos os trimestres, numa importante evolução no processo de reconquista das nossas clientes – conforme mostrado no gráfico ao lado. Cada vez mais as clientes voltam a considerar a Marisa no momento de ir às compras; assim como também é crescente o número de clientes que ao visitar nossas lojas finalizam a visita com uma compra, resultando em um SSS cada vez mais impactado por fluxo e menos por preço.

É extremamente importante, nesse ponto, ressaltarmos o papel do canal ECOMMERCE no processo de expansão das vendas do varejo. Com crescimento de 61,3% ao longo de 2019, e bastante homogêneo em todos os trimestres, a participação do canal nas vendas totais da Companhia fecha o ano já próximo a 6%. O OMNICHANNEL, que teve seu projeto piloto implementado no final de 2018, durante 2019 consolidou-se como uma operação extremamente relevante tanto para a reconquista de clientes quanto para o crescimento do fluxo em lojas físicas, sendo que no 4T19 o PICK UP IN STORE já representava 40,3% dos pedidos do ecommerce, com um taxa de recompra em loja já próxima de 20%. No final de dezembro de 2019 a Marisa já possuía 182 lojas com o serviço PICK UP IN STORE, e 36 lojas, ainda em fase piloto, com o SHIP FROM STORE.

Para complementar a sequência de fatos positivos no lado do varejo, no segundo semestre a Marisa firmou uma importante parceria com a Magalu para um projeto de STORE IN STORE, no qual a Magalu será responsável pela venda de celulares e acessórios em 300 de nossas lojas. Além disso, as lojas em que a Magalu possuir tal operação serão também pontos de PICK UP para as vendas online tanto da Magalu, quanto da ZATINI e NETSHOES. Mais uma importante alavanca de fluxo para as nossas lojas, particularmente em regiões onde não existe sobreposição de lojas físicas.

Numa outra dimensão da nossa operação, também vale destacar que durante mais um ano a área de produtos e serviços financeiros apresentou performance bastante robusta, com nossa operação de cartões suprindo de forma adequada e segura a demanda de crédito derivada da retomada das vendas do varejo. Após ter implementado uma série de iniciativas voltadas a modernização e digitalização dos processos de modelagem, análise e recuperação de crédito, a área, que também passou por reforço em sua liderança, volta-se agora ao desenvolvimento de sua operação digital cujo desenho, já em fase de planejamento, deve ser apresentado ao longo de 2020.

Por fim, vale destacar que um pilar de extrema importância estratégica na recuperação das nossas operações tem sido a consolidação da liderança da Companhia, particularmente com a escolha de um executivo da casa para o cargo de CEO. Tal movimento tende a garantir a

continuidade da estratégia desenhada e ora em implementação, uma vez que o mesmo time de liderança já vinha trabalhando em conjunto desde o início do processo de turnaround em 2017. Outra alavanca de extrema importância para a Companhia deriva da sua governança, em constante processo de aperfeiçoamento. O nosso Conselho de Administração, cuja liderança já era exercida por membro independente, ao longo do ano foi reforçado com a entrada de dois novos executivos com importante expertise nas respectivas áreas de atuação - o Sr. Haroldo Rodrigues e o Sr. Leonel Andrade. As duas vagas remanescentes no Conselho da Companhia deverão preenchidas também por membros independentes, devendo ser priorizada a presença de mulheres. Atualmente, o Conselho da Marisa atua com apenas um membro não independente, de sua composição total de cinco membros. Além disso, durante 2019 a governança da Companhia foi novamente reforçada com a implementação do Conselho Fiscal.

FOLLOW ON - Em dezembro de 2019, a Marisa S/A realizou um aumento de capital de R\$ 550 milhões, o que possibilitou importante desalavancagem financeira da Companhia, assim como melhoria na sua estrutura de capital de giro. Após tal operação, a liquidez média diária das ações da Companhia em bolsa aumentou em aproximadamente dez vezes, o que viabilizou a entrada de investidores de maior porte em nossa base acionária, e deverá impulsionar a captura do valor intrínseco da nossa operação em nossas ações - AMAR3.

PERSPECTIVAS 2020

O ano de 2020 teve início com uma perspectiva muito positiva de recuperação e consolidação do crescimento da operação de varejo da Companhia. Alavancagem operacional excepcional combinada a uma recuperação de vendas e ganhos de margem consecutivos deverão impactar de forma bastante positivas nos resultados da Companhia. Como acelerador de tal processo, acreditamos que o cenário macroeconômico – superados os eventos relacionados ao CORONAVÍRUS – deverão gradativamente voltar a oferecer um ambiente cada vez mais favorável, com baixas taxas de juros baixas e inflação, assim como uma maior estabilidade nas taxas desemprego, garantindo uma recuperação no poder de compra dos consumidores.

Para 2020 a Marisa elencou quatro importantes pilares estratégicos. O primeiro deles é o **foco na cliente**, com a evolução para um modelo operacional que coloca a mulher no centro de tudo - e tem como um dos seus principais objetivos elevar a sua auto-estima. A adoção do sistema NPS na rotina de nossa operação é extremamente relevante nesse contexto, para que possamos cada vez mais conhecer e entender nossa cliente, suas necessidades e ambições.

O segundo pilar estratégico será a **obsessão pelo topline**, mantendo **consistência no posicionamento e na proposta de valor**. Nesse sentido, a execução do plano comercial com assertividade nas coleções e campanhas será sempre essencial. As lojas também devem estar preparadas para atrair e receber a cliente, com bons serviços e atendimento. Será concluído o rollout das novas iniciativas de lojas de rua, que tem demonstrado resultados relevantes, assim como concluídos os testes para lançamento de um novo modelo de loja a ser utilizado nas futuras

reformas e aberturas.

Como terceiro pilar, vamos avançar na **transformação digital do varejo** construindo uma operação de omnichannel, cujos testes iniciais tem mostrado alta aderência às nossas clientes. Os rollouts dos serviços de pick up in store e ship from store serão concluídos durante 2020, com 300 lojas com pick up in store, e 190 lojas com o ship from store, garantindo às nossas clientes uma maior economia e agilidade na entrega de seus pedidos. O rollout da parceria com a Magalu também será concluído em 300 lojas, oferecendo a nossas clientes novas categorias de produtos e agregando maior fluxo a nossas lojas.

E, por fim, como quarto pilar, continuaremos focando em contínuos ganhos de eficiência operacional, buscando incansavelmente um **modelo de baixo custo**.

Finalmente, sendo a Marisa a marca que tem como foco a mulher, que está presente em seu dia-a-dia, a apoiando na conquista dos seus sonhos, já iniciamos o processo de pesquisa para desenvolvimento de uma nova área de produtos e serviços financeiros. Suportada pelos novos modelos de operação digital disponíveis no mercado, o novo modelo buscará evoluções tanto no portfólio de produtos oferecidos quanto na experiência da cliente, também considerando o conceito de omnicanalidade.

Aos nossos clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas, nosso muito obrigado.

Marcelo Pimentel

Presidente

Hector Nuñez

Presidente do Conselho de Administração

CONVITE

DATA: 23 de abril de 2020

HORÁRIO: 16h30

LOCAL:

Sede da Companhia
Auditório Bernardo
Goldfarb

Rua James Holland, 422
– Barra Funda, São
Paulo/SP – Brasil
CEP: 01138-000

RESUMO DAS MATÉRIAS A SEREM DELIBERADAS:**A) em Assembleia Geral Ordinária:**

(i) Examinar, discutir e votar as contas dos administradores e as demonstrações financeiras relativas ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2019;

(ii) Apreciação da proposta de não distribuição de dividendos tendo em vista a ausência de lucro líquido no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, bem como da proposta de orçamento de capital, bem como da proposta de orçamento de capital;

(iii) Definir o número de membros a compor o Conselho de Administração;

(iv) Eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; e

(v) Fixar o montante da remuneração global dos Administradores.

B) em Assembleia Geral Extraordinária:

(i) Alteração do artigo 5º do Estatuto Social da Companhia para refletir os aumentos de capital social da Companhia realizados dentro do limite do seu capital autorizado (conforme previsto no artigo 6º do Estatuto Social da Companhia), os quais foram aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia nas reuniões de 4 de dezembro de 2019, 17 de dezembro de 2019 e 3 de fevereiro de 2020 do Conselho de Administração e, consolidação do Estatuto Social da Companhia de modo a incorporar a alteração aprovada.

ORIENTAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO DOS ACIONISTAS NA AGOE

Manual de Instalação da Assembleia Geral Ordinária e da Assembleia Geral Extraordinária

A Assembleia Geral Ordinária instalar-se-á, em primeira convocação, com a presença de acionistas representando, no mínimo, 1/4 (um quarto) do capital social total com direito a voto da Companhia e, em segunda convocação, mediante a publicação de novo edital, instalar-se-á com qualquer número de acionistas presentes.

Considerando o objeto de deliberação da alteração do Estatuto Social da Companhia, a Assembleia Geral Extraordinária excepcionalmente instalar-se-á, em primeira convocação, com a presença de acionistas representando, no mínimo, 2/3 (dois terços) do capital social total com direito a voto da Companhia e, em segunda convocação, mediante a publicação de novo edital, instalar-se-á com qualquer número de acionistas presentes.

Dessa forma, caso estejam presentes acionistas titulares de 1/4 (um quarto) ou mais do capital social total com direito a voto da Companhia, mas em número inferior a 2/3 (dois terços), a AGOE estará instalada, ficando, no entanto, prejudicada a deliberação sobre a alteração do Estatuto Social da Companhia no âmbito da Assembleia Geral Extraordinária, sendo necessária nova convocação mediante a publicação de novo edital para deliberar sobre essa matéria específica.

A participação do acionista na AGOE poderá ser realizada pessoalmente, mediante representação por procurador devidamente constituído (observado o disposto no artigo 126 da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das Sociedades por Ações")) ou por meio dos mecanismos de votação à distância.

Participação pessoalmente ou representado por procurador

Para participação na AGOE os acionistas deverão apresentar, conforme o caso: (i) comprovante expedido pela instituição escrituradora nos últimos 5 (cinco) dias; (ii) o instrumento de mandato com reconhecimento de firma do outorgante; e/ou (iii) relativamente aos acionistas participantes da custódia fungível de ações nominativas, o extrato contendo a respectiva participação acionária, emitido pelo órgão competente, bem como os seguintes documentos:

- (a) **pessoas físicas:** documento de identidade do acionista, com foto;
- (b) **pessoas jurídicas:** cópia autenticada do último estatuto ou contrato social consolidado e da documentação societária outorgando poderes de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração); bem como documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e

- (c) **fundos de investimento**: cópia autenticada do último regulamento consolidado do fundo e do estatuto ou contrato social do seu administrador, além da documentação societária outorgando poderes de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração); bem como documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is).

Aos acionistas que forem representados por meio de procuração, deverá ser apresentado o instrumento de mandato outorgado nos termos do artigo 126, parágrafo 1º, da Lei das Sociedades por Ações.

Juntamente com a procuração, cada acionista que não for pessoa física ou que não assinar a procuração em seu próprio nome, deverá enviar documentos comprobatórios dos poderes do signatário para representá-lo.

Conforme entendimento do Colegiado da CVM em reunião realizada em 04 de novembro de 2014 (Processo CVM RJ 2014/3578), os acionistas pessoas jurídicas poderão ser representados na AGOE por meio de seus representantes legais ou através de mandatários devidamente constituídos, de acordo com os atos constitutivos da sociedade representada e conforme as regras do Código Civil ou da Lei das Sociedades por Ações, a depender do tipo societário do acionista, não sendo necessário que o mandatário seja acionista, administrador da Companhia ou advogado.

Com vistas a outorgar celeridade aos procedimentos preparatórios da AGOE e a possibilitar a resolução de quaisquer pendências com os documentos necessários para participação na AGOE, a Companhia solicita aos acionistas que enviem os documentos acima referidos à Companhia com no mínimo 72 (setenta e duas) horas de antecedência da AGOE.

Participação por mecanismo de voto à distância

O acionista que resolver exercer o seu direito de voto a distância, nos termos dos artigos 21-A e seguintes da Instrução CVM 481, deverá preencher o Boletim de Voto a Distância ("Boletim"), que somente será considerado válido se todos os seus campos forem devidamente preenchidos, todas as páginas devidamente rubricadas e sua última página devidamente assinada pelo acionista ou seu(s) representante(s) legal(is), conforme o caso e nos termos da legislação vigente. Não serão exigidos reconhecimento de firma, notorização ou consularização.

O Boletim deverá ser recebido pela Companhia em uma das modalidades de envio abaixo descritas em até 7 (sete) dias antes da AGOE, ou seja, até o dia 16 de abril de 2020, nos termos do art. 21-B da Instrução CVM 481. Ressaltamos que caso o Boletim seja recebido após esta data, os votos não serão computados.

Mediante instruções de voto transmitidas pelos acionistas ao escriturador das ações da Companhia

Essa opção destina-se, exclusivamente, aos acionistas detentores de ações que não estejam depositadas em depositário central, mas sim no Banco Bradesco S.A. ("Bradesco"), na qualidade de escriturador das ações da Companhia.

Para consulta dos procedimentos a serem adotados para utilização desta opção, o acionista deve entrar em contato com o Bradesco, através dos dados de contato abaixo:

Banco Bradesco S/A

Atendimento através de todas as agências, mediante apresentação de documentos pessoais e/ou de representação.

Atendimento Telefônico: 0800-7011616

E-mail: dac.acecustodia@bradesco.com.br

Mediante instruções de voto transmitidos pelos acionistas aos seus respectivos agentes de custódia

Essa opção destina-se, exclusivamente, aos acionistas detentores de ações depositadas com instituições e/ou corretoras ("Agentes de Custódia") na B3. Nesse caso, o voto a distância será exercido pelos acionistas de acordo com os procedimentos adotados pelos Agentes de Custódia que mantém suas posições em custódia.

O acionista titular de ações depositadas na B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") que optar por exercer o seu direito de voto a distância deverá fazê-lo mediante a transmissão de sua instrução de voto ao Agente de Custódia com o qual mantém suas ações em custódia, observadas as regras determinadas por esse último, que, na sequência, encaminhará tais manifestações de voto à Central Depositária da B3, que por sua vez, gerará um mapa de votação a ser enviado ao escriturador das ações de emissão da Companhia.

Como a prestação do serviço de coleta e transmissão de instruções de preenchimento de boletim de voto à distância é facultativo para os Agentes de Custódia, recomendamos que o acionista verifique se o seu custodiante está habilitado a prestar tal serviço e quais os procedimentos por eles estabelecidos para emissão das instruções de voto, bem como os documentos e informações por eles exigidos.

A Companhia informa que caso o respectivo Agente de Custódia não preste o serviço de voto a distância o acionista terá a opção de enviar seu boletim de voto à distância e documentos aplicáveis diretamente ao escriturador das ações da Companhia ou à própria Companhia. A Companhia não é responsável pela comunicação entre os acionistas e seus respectivos Agentes de Custódia.

Mediante envio do Boletim preenchido e assinado diretamente à Companhia

Caso o acionista queira encaminhar sua orientação de voto diretamente à Companhia, deverá acessar o *website* de Relações com Investidores da Companhia (www.marisa.com.br/ri) ou no *website* da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>), imprimir o Boletim, preenchê-lo, rubricar todas as páginas e assiná-lo. Na sequência, deverá encaminhar o Boletim devidamente preenchido, rubricado e assinado, juntamente com cópia autenticada dos documentos indicados abaixo, todos os quais deverão ser recebidos pela Companhia até o dia 16 de abril de 2020, inclusive, para o seguinte endereço postal: Rua James Holland, nº 422/432, Barra Funda, São Paulo/SP, CEP 01138-000, A/C: Departamento de Relações com Investidores. O acionista poderá também antecipar o encaminhamento dos documentos à Companhia, enviando as vias digitalizadas do Boletim e dos documentos referidos para o endereço eletrônico dri@marisa.com.br.

É indispensável, no entanto, que a Companhia receba a via original (física) do Boletim e dos demais documentos comprobatórios encaminhados anteriormente por e-mail pelo acionista, até 16 de abril de 2020.

O acionista que optar por enviar o Boletim diretamente à Companhia, deverá encaminhar também os seguintes documentos: via física original do Boletim devidamente preenchido, rubricado e assinado; comprovante da instituição financeira depositária das ações escriturais ou em custódia (artigo 41 da Lei das Sociedades por Ações) para comprovar sua qualidade de acionista; e cópia autenticada dos seguintes documentos de identificação:

- (a) **Pessoa Física**: documento de identidade com foto (RG, RNE, CNH, passaporte ou carteiras de classe profissional oficialmente reconhecidas – como, por exemplo, carteira da OAB) do acionista ou de seu representante legal, quando representado por procurador, cópia autenticada do documento que comprove os poderes do signatário;
- (b) **Pessoa Jurídica**: documento de identidade com foto (RG, RNE, CNH, passaporte ou carteiras de classe profissional oficialmente reconhecidas – como, por exemplo, carteira da OAB) do representante legal; contrato / estatuto social consolidado, atualizado e vigente; e documentos societários que comprovem os poderes de representação do acionista; e
- (c) **Fundo de Investimento**: documento de identidade com foto (RG, RNE, CNH, passaporte ou carteiras de classe profissional oficialmente reconhecidas – como, por exemplo, carteira da OAB) do representante legal; regulamento consolidado, atualizado e vigente; estatuto / contrato social vigente do administrador ou gestor do fundo, conforme o caso, observada a política de voto do fundo; e documentos societários que comprovem os poderes de representação.

Uma vez recebidos o Boletim e respectivas documentações exigidas, a Companhia avisará ao acionista em até 3 (três) dias do recebimento dos referidos documentos acerca de seu recebimento e de sua aceitação ou não, nos termos da Instrução CVM 481.

Caso este Boletim seja eventualmente encaminhado diretamente à Companhia, e não esteja integralmente preenchido ou não venha acompanhado dos documentos comprobatórios descritos acima, a Companhia avisará o acionista a necessidade de retificação ou reenvio do Boletim ou dos documentos que o acompanham, descrevendo os procedimentos e prazos necessários à regularização do voto a distância. Caso o Boletim retificado e/ou os documentos comprobatórios descritos acima sejam recebidos após 16 de abril de 2020, o Boletim será desconsiderado e o acionista será informado de referida desconsideração por meio do endereço de e-mail indicado no Boletim.

ESCLARECIMENTOS ADICIONAIS:

Nos termos da Instrução CVM 481, os documentos de interesse dos acionistas para a participação na AGOE estão anexos a esta Proposta e também disponíveis na sede e no *website* da Companhia (ri.marisa.com.br), bem como nos *websites* da CVM (www.cvm.gov.br) e da B3 (http://www.b3.com.br/pt_br/).

MARISA LOJAS S.A.
Companhia Aberta
NIRE 35.300.374.801
CNPJ/MF nº 61.189.288/0001-89

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO - ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E
EXTRAORDINÁRIA**

São Paulo, 24 de março de 2020. Em atendimento ao disposto nos artigos 9, 10, 11 e 12 da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 481, de 17 de dezembro de 2009, conforme alterada ("Instrução CVM 481"), a administração da **MARISA LOJAS S.A.** ("Companhia"), sociedade com sede na Rua James Holland, nº 422/432, Barra Funda, CEP 01138-000, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, nos termos da Instrução CVM 481, apresenta a seguir a proposta da administração ("Proposta") sobre as matérias a serem deliberadas na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia ("AGOE"), relativamente às matérias da:

a) **Assembleia Geral Ordinária**, a ser realizada, em primeira convocação, no dia 23 de abril de 2020, às 16:30, para deliberar sobre: **(i)** apreciação das contas dos administradores, exame, discussão e votação das demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2019; **(ii)** Apreciação da proposta de não distribuição de dividendos tendo em vista a ausência de lucro líquido no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, bem como da proposta de orçamento de capital; **(iii)** definição do número de membros a compor o Conselho de Administração; **(iv)** eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; e **(v)** fixação da remuneração global anual dos administradores da Companhia.

Para tanto, a presente Proposta é instruída conforme segue: **(i)** Anexo I, contendo informações sobre o Relatório Anual da Administração, as contas da Diretoria, as Demonstrações Financeiras e o Relatório dos Auditores Independentes relativo ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, bem como comentários dos diretores sobre a situação financeira da Companhia, indicados no item 10 do Formulário de Referência, nos termos do Artigo 9º da Instrução CVM 481; **(iii)** Anexo II, contendo a proposta de Orçamento de Capital da Companhia para o exercício social de 2020; **(iv)** Anexo III, contendo as informações indicadas nos itens 12.5 a 12.10 do formulário de referência, com relação a cada um dos membros do Conselho de Administração da Companhia a serem eleitos, nos termos do Artigo 10 da Instrução CVM 481; e **(v)** Anexo IV, contendo a proposta de remuneração dos administradores e as informações indicadas no item 13 do formulário de referência, nos termos do Artigo 12, itens I e II da Instrução CVM 481.

b) **Assembleia Geral Extraordinária**, a ser realizada, em primeira convocação, na sede

social da Companhia, localizada na Rua James Holland, nº 422/432, Barra Funda, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, com início às 16h30 do dia 23 de abril de 2020, para deliberar sobre: **(i)** Alteração do artigo 5º do Estatuto Social da Companhia para refletir os aumentos de capital social da Companhia realizados dentro do limite do seu capital autorizado (conforme previsto no artigo 6º do Estatuto Social da Companhia), os quais foram aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia nas reuniões de 4 de dezembro de 2019, 17 de dezembro de 2019 e 3 de fevereiro de 2020 do Conselho de Administração, e consolidação do Estatuto Social da Companhia de modo a incorporar a alteração aprovada.

Para tanto, a presente Proposta é instruída pelo Anexo V, contendo as informações relativas às alterações acima mencionadas nos termos da Instrução CVM 481.

Assembleia Geral Ordinária

1. APRECIÇÃO DAS CONTAS DOS ADMINISTRADORES, EXAME, DISCUSSÃO E VOTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COMPANHIA REFERENTES AO EXERCÍCIO SOCIAL FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

O Relatório da Administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos ocorridos na Companhia e as Demonstrações Financeiras da Companhia, ambos relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019, foram aprovados pela Diretoria da Companhia e auditados pelos auditores da ERNST & YOUNG Auditores Independentes S.S. ("Auditor Independente"), e, juntamente com o Parecer do Auditor Independente, de acordo com o previsto no artigo 133, incisos I, II e III da Lei das Sociedades por Ações, encontram-se à disposição dos acionistas na página eletrônica da Companhia (<https://ri.marisa.com.br/Default.aspx>), da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") (http://www.b3.com.br/pt_br/), da CVM (www.cvm.gov.br) na rede mundial de computadores e na sede da Companhia.

Em atendimento ao disposto no artigo 133 da Lei das Sociedades por Ações, informamos abaixo as datas e locais de publicação e/ou disponibilização, conforme aplicável, dos documentos indicados.

O relatório da administração parte integrante das demonstrações financeiras anuais completas e o parecer dos auditores independentes foram disponibilizados em 19 de março de 2020 na página eletrônica da Companhia (ri.marisa.com.br) e da CVM (www.cvm.com.br) na rede mundial de computadores.

Nesse contexto, a administração da Companhia apresenta os seguintes documentos:

(i) Informações sobre o Relatório Anual da administração, as contas da Diretoria, as Demonstrações Financeiras e o Relatório dos Auditores Independentes relativo ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 (Anexo I à esta Proposta); e

(ii) Comentários dos diretores sobre a situação financeira da Companhia (Anexo I à esta Proposta).

2. APRECIÇÃO DA PROPOSTA DE NÃO DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS TENDO EM VISTA A AUSÊNCIA DE LUCRO LÍQUIDO NO EXERCÍCIO SOCIAL FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019, BEM COMO A PROPOSTA DE ORÇAMENTO DE CAPITAL

No exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, a Companhia apurou prejuízo consolidado no montante de R\$ 112,4 milhões (cento e doze milhões e quatrocentos mil reais).

O prejuízo do exercício será destinado a conta de prejuízos acumulados no Patrimônio Líquido. Tendo em vista a ausência de lucro líquido no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, a administração da Companhia não apresentará o Anexo 9-1-II da Instrução CVM 481, conforme decisão do Colegiado da CVM de 27.09.2011 (Processo CVM RJ2010/14687) e permissão do Ofício Circular CVM/SEP nº 2/2020. Não obstante o prejuízo no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, a administração da Companhia apresenta Ia

Proposta de Orçamento de Capital para o exercício social de 2020 (Anexo III à esta Proposta).

3. DEFINIÇÃO DO NÚMERO DE MEMBROS A COMPOR O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E ELEIÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

A eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia poderá ser realizada através de 2 (dois) sistemas de votação, quais sejam: (i) via processo de votação por chapa; ou (ii) via votação majoritária, através do processo de voto múltiplo e/ou eleição em separado, conforme descrito abaixo.

O processo de voto múltiplo é um procedimento mediante o qual se atribui a cada ação tantos votos quantos sejam os cargos a preencher no Conselho de Administração, sendo reconhecido ao acionista o direito de acumular os votos em um só candidato ou distribuí-los entre vários. Acionistas da Companhia, representando no mínimo 5% (cinco por cento) do capital social, nos termos do Artigo 1º da Instrução CVM 165/1991, poderão requerer, por escrito, a adoção do processo de voto múltiplo à Companhia, em até 48 (quarenta e oito) horas antes da realização da AGOE, conforme estabelecido na Lei das Sociedades por Ações.

Assim, para fins de elucidação, adotando-se como premissa a presença de acionistas na AGOE representando 100% (cem por cento) do capital social da Companhia (percentual que corresponde à maior representatividade de acionistas não controladores durante o processo de eleição durante a AGOE), caso seja solicitada apenas a votação por voto múltiplo, em um cenário em que (i) todos os acionistas não controladores da Companhia concentrem os seus votos em candidatos indicados por eles; e (ii) os acionistas controladores concentrem seus votos nos candidatos por eles indicados, os acionistas não-controladores teriam a possibilidade de eleger 1 (um) membro do Conselho de Administração por meio de voto múltiplo.

Os acionistas poderão, observado o disposto no artigo 141, § 4º da Lei das Sociedades por Ações, solicitar a realização de votação em separado para eleição de membro do Conselho de Administração. Ressalta-se que somente poderão exercer o direito a requerer e participar da votação em separado os acionistas que comprovarem a titularidade ininterrupta da participação acionária durante, no mínimo, o período de 3 (três) meses imediatamente anterior à realização de Assembleia Geral, nos termos do § 6º do artigo 141 da Lei das Sociedades por Ações. Assim, em um cenário hipotético de presença de acionistas na AGOE representando 100% (cem por cento) do capital social da Companhia, caso seja solicitada apenas a votação em separado, os acionistas não-controladores teriam a possibilidade de eleger 1 (um) membro do Conselho de Administração, eleitos pelos titulares de ações ordinárias que representem, pelo menos, 15% (quinze por cento) do total das ações com direito a voto.

Por fim, também adotando-se como premissa a presença de acionistas na AGOE representando 100% (cem por cento) do capital social da Companhia, caso seja solicitada a votação por voto múltiplo, bem como a votação em separado, os acionistas não-controladores podem eleger até 2 (dois) membros do Conselho de Administração. Ressalta-se que neste caso, caberá aos acionistas controladores o direito de eleger conselheiros em número igual ao dos eleitos pelos demais acionistas, mais um, nos termos do artigo 141, §7º da Lei das Sociedades por Ações. Dessa forma, em qualquer dos cenários acima descritos, caberá aos acionistas controladores da Companhia o direito de indicar a maioria absoluta dos membros do Conselho de Administração.

Independentemente dos cenários acima descritos, deverão ser observadas as regras do Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão, em vigor desde 02 de janeiro de 2018 ("Regulamento de Listagem") que exige que, ao menos, 2 (dois) ou 20% (vinte por cento), o que for maior, dos membros eleitos para o Conselho de Administração se qualifiquem como "Membros Independentes" conforme definido no referido Regulamento de Listagem.

Por fim, a Companhia esclarece que os cenários acima apresentados são hipotéticos e meramente ilustrativos e que a composição final do Conselho de Administração será definida durante a AGO com base nas deliberações e votos válidos efetivamente proferidos.

O Conselho de Administração da Companhia é atualmente composto por 5 (cinco) membros efetivos e a administração da Companhia propõe que tal número seja mantido. Os membros do Conselho de Administração em exercício são automaticamente indicados para reeleição e, neste ano, a chapa que será levada à apreciação dos acionistas é composta por 5 (cinco) membros, levando em consideração que a quantidade de membros do Conselho de Administração da Companhia poderá ser aumentada a até 7 (sete) membros, conforme prevê o artigo 16 do Estatuto Social da Companhia, por deliberação dos acionistas da Companhia decorrente de eventual solicitação de adoção de voto múltiplo e/ou eleição em separado, conforme explicitado acima.

Os membros que compõe a chapa para o Conselho de Administração da Companhia são:

Hector Núñez. Atual Presidente do Conselho de Administração da Companhia, o Sr. Hector Nunez. Administrador com MBA na Florida International University. Participou do Programa de Desenvolvimento de Executivo 2002-2003 da Wharton School of Business/Emory University/Goizueta School of Business, da University of Pennsylvania. Atuou como: Gerente Geral, na The Hertz Corporation; Presidente e Gerente Geral, na Centriz of North America, Inc.; Diretor de Desenvolvimento de Negócios do Grupo, na Westhem Industrial Ltda.; Presidente e C.E.O., na Car Rental Systems do Brasil S.A./Hertz Brasil; Vice Presidente e C.O.O., na Sucos del Valle do Brasil Ltda.; C.E.O., na Cia. Maranhense de Refrigerantes S.A. /COCA-COLA, Diretor de Desenvolvimento de Novos Negócios e Vice Presidente de Operações - América Latina e América Central, na The Coca Cola System; Vice Presidente Executivo e C.E.O., e Presidente e C.E.O. da Wal-Mart Brasil Ltda. Desde 2010, é Presidente e C.E.O. Ri Happy Brinquedos.

Marcio Luiz Goldfarb. Conselheiro da Companhia. Comerciante, iniciou suas atividades na Marisa Lojas em 1967, tendo ocupado os mais diversos cargos de administração. Foi Diretor Presidente da Marisa Lojas até 2016. Além das atividades exercidas na Companhia, atuou como administrador dos fundos de investimento Albatroz, GLD e Flip, entre 1994 e 1996. Cursou Moda e Estilo na Whitaker Internacional de Nova York. Também participou, como administrador da Marisa Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, do lançamento de ações na BOVESPA das empresas Petrobrás, Agrale, Aquatec, Petroflex, Eletropaulo, Varig, Borella, Transparaná, Agroceres, Telebrasília, Telebrás, Copene, entre outras.

Paulo Sérgio da Silva. Conselheiro independente da Companhia, o Sr. Paulo é formado em Publicidade e Propaganda pela Universidade Anhembi Morumbi, com especialização em Marketing pela Fundação Getulio Vargas, e Educação Executiva pela Columbia University. É também certificado em Governança Corporativa pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Possui mais de 25 anos de experiência em vendas online. Esteve à frente da área de vendas da Terra Networks durante 10 anos, e mais recentemente ocupou por 4 anos o cargo de CEO do Walmart.com no Brasil.

Haroldo Luiz Rodrigues Filho. Conselheiro independente da Companhia, o Sr. Haroldo é formado em Educação Física pela UGF, e possui pós-graduação em Administração pela UFRJ. Foi executivo da Mesbla Lojas de Departamento entre os anos de 1986 e 1996, aonde atuou como profissional das áreas de Compras e Lojas. Entre 1997 e 2002 trabalhou como consultor em projetos de grandes empresas, como Rede Globo, Unibanco, Multibrás e Líder Magazine, entre outras. Entre 2003 e 2018 trabalhou nas Lojas Renner S/A, ocupando cargos como Gerente Geral de Lojas, Diretor de Compras e Diretor de Operações. Desde maio de 2019, é Conselheiro na Technos do Brasil S.A.

Leonel Dias de Andrade Neto. Conselheiro independente da Companhia, o Sr. Leonel é formado em História pela UGF, possui extensão em Administração e Marketing pelo IBMEC e Gestão Avançada pelo Insead. Atuou por mais de trinta anos no mercado financeiro, tendo sido Diretor Executivo da Visa e CEO da Losango, Credicard e Smiles. Foi membro do conselho de Administração da Redecard e da Elavon do Brasil. Atualmente é membro do Conselho de Administração da BR Distribuidora. O Sr. Leonel foi eleito pela Institutional Investor, em 2016 e 2017, o melhor CEO de Serviços Financeiros da América Latina.

Os indicados para compor o Conselho de Administração da Companhia, os Srs. Hector Nunez, Marcio Luiz Goldfarb, Paulo Sérgio da Silva, Leonel Dias de Andrade Neto e Haroldo Luiz Rodrigues Filho, através de Termo de Adesão à Política de Indicação da Companhia, a ser assinado na data da AGOE, declararão sua adesão às disposições da Política de Indicação da mesma.

Em atendimento ao Artigo 10 da Instrução CVM 481, as informações constantes nos itens 12.5 a 12.10 do formulário de referência da Companhia sobre os candidatos indicadas pela Administração encontram-se no Anexo IV desta Proposta da Administração.

Ainda, a administração da Companhia entende que os indicados aos cargos de membro independente do Conselho de Administração da Companhia, os Srs. Hector Nuñez, Paulo Sérgio da Silva, Leonel Dias de Andrade Neto e Haroldo Luiz Rodrigues Filho, enquadram-se nos critérios de independência estabelecidos no Título II, Capítulo I, Seção VII, Subseção II do Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão, em vigor desde 02 de janeiro de 2018, pelos motivos abaixo expostos.

Os Conselheiros Independentes podem ser considerados como tal, uma vez que: (i) não são acionistas controladores diretos ou indiretos da Companhia; (ii) não têm seu exercício de voto nas reuniões do Conselho de Administração vinculado por acordo de acionistas que tenha por objeto matérias relacionadas à Companhia; (iii) não são cônjuges, companheiros ou parentes, em linha reta ou colateral, até segundo grau do acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador do acionista controlador; e (iv) não foram, nos últimos 3 (três) anos, empregados ou diretores da Companhia ou do seu acionista controlador.

4. FIXAÇÃO DA REMUNERAÇÃO GLOBAL ANUAL DOS ADMINISTRADORES DA COMPANHIA

A Companhia apresenta a proposta de remuneração dos Administradores abaixo, bem como informações adicionais constantes do item 13 do Formulário de Referência da Companhia, na forma do Anexo IV à esta Proposta.

Para o exercício social de 2020, a Administração da Companhia está propondo uma remuneração global de até R\$ 27,5 milhões, a qual já contempla o previsto no artigo 152 da Lei das Sociedades por Ações, os termos da decisão proferida no processo administrativo CVM N° RJ-2014-6629,

bem como no Ofício Circular CVM/SEP/Nº03/2019. Abaixo, abertura da remuneração global dos Administradores referente ao exercício social de 2019 e o estimado para o exercício social de 2020

Para maiores informações a respeito da remuneração dos Administradores da Companhia, vide item 13 do Formulário de Referência, na forma do Anexo V à esta Proposta.

	Realizado 2019			Proposta 2020		
	Conselho de Adm	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Conselho de Adm	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Número total de membros	5,42	3,33	3,14	6,00	4,00	3,00
Número total de membros remunerados	4,42	3,33	3,14	5,00	4,00	3,00
Remuneração fixa anual (em R\$)						
Salário ou pró-labore	1.506.000,00	4.378.000,00	279.615,84	1.648.000,00	5.448.000,00	419.423,76
Benefícios diretos e indiretos	-	148.867,00	-	-	175.663,06	-
Remuneração Variável (em R\$)						
Bônus	-	1.100.000,00	-	-	5.448.000,00	-
Participação em reuniões	-	-	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-	-	-
Remuneração baseadas em ações	-	11.974.878,25	-	-	14.334.497,04	-
Valor total da remuneração	1.506.000,00	17.601.745,25	279.615,84	1.648.000,00	25.406.160,10	419.423,76

Assembleia Geral Extraordinária

1. ALTERAÇÃO DO ARTIGO 5º DO ESTATUTO SOCIAL DA COMPANHIA E CONSOLIDAÇÃO DO ESTATUTO SOCIAL DA COMPANHIA

A administração da Companhia propõe a aprovação da alteração do artigo 5º do Estatuto Social da Companhia para refletir os aumentos de capital social realizados dentro do limite do capital autorizado conforme previsto no artigo 6º do Estatuto Social da Companhia.

Os referidos aumentos de capital foram aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia nas reuniões realizadas em **(i)** em 4 de dezembro de 2019, em razão da subscrição de ações ordinárias no âmbito da oferta pública de distribuição primária de ações realizada no Brasil, com esforços restritos de colocação, nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada e com esforços de colocação no exterior ("Aumento de Capital em Razão da Oferta" e "Oferta", respectivamente); **(ii)** em 17 de dezembro de 2019, em razão do exercício integral da Opção de Ações do Lote Suplementar (conforme definida na respectiva ata da reunião do conselho de administração) no âmbito da Oferta ("Aumento de Capital em Razão do Lote Suplementar"); e **(iii)** em 3 de fevereiro de 2020, em razão do exercício de opção de compra de ações outorgadas no âmbito de programa e plano de outorga de ações de compra de ações da Companhia ("Aumento de Capital em Razão das Opções", quando referido em conjunto com o Aumento de Capital em Razão da Oferta e com o Aumento de Capital em Razão do Lote Suplementar, "Aumentos de Capital").

O Aumento de Capital em Razão da Oferta correspondeu ao montante de R\$515.625.000,00 (quinhentos e quinze milhões, seiscentos e vinte cinco mil reais), sendo que o capital social da Companhia passou de R\$899.596.865,00 (oitocentos e noventa e nove milhões, quinhentos e noventa e seis mil e oitocentos e sessenta e cinco reais) para R\$1.415.221.865,00 (um bilhão, quatrocentos e quinze milhões, duzentos e vinte e um mil e oitocentos e sessenta e cinco reais), mediante a emissão de 51.562.500 ações ordinárias, cada uma no valor de R\$10,00, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal, que serão objeto da Oferta, passando o capital social da Companhia de 204.085.999 ações ordinárias para 255.648.499 ações ordinárias.

Ato contínuo, foi aprovado o Aumento de Capital em Razão do Lote Suplementar no montante de R\$52.083.330,00 (cinquenta e dois milhões, oitenta e três mil, trezentos e trinta e três reais), o qual passou de R\$ R\$1.415.221.865,00 (um bilhão, quatrocentos e quinze milhões, duzentos e vinte e um mil, oitocentos e sessenta e cinco reais) representado por 255.648.499 (duzentos e cinquenta e cinco milhões, seiscentos e quarenta e oito mil, quatrocentas e noventa e nove) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal para R\$1.467.305.195,00 (um bilhão, quatrocentos e sessenta e sete milhões, trezentos e cinco mil, cento e noventa e cinco reais) representado por 260.856.832 (duzentos e sessenta milhões, oitocentos e cinquenta e seis mil, oitocentos e trinta e duas) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, mediante a emissão de 5.208.333 (cinco milhões, duzentos e oito mil, trezentos e trinta e três) ações ordinárias, cada uma no valor de R\$10,00 (dez reais), todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.

Por fim, foi aprovado o Aumento de Capital em Razão das Opções no montante de R\$4.654.268,94 (quatro milhões, seiscentos e cinquenta e quatro mil, duzentos e sessenta e oito reais e noventa e quatro centavos) passando o capital social da Companhia de R\$1.467.305.195,00 (um bilhão, quatrocentos e sessenta e sete milhões, trezentos e cinco mil, cento e noventa e cinco reais), dividido em 260.856.832 (duzentos e sessenta milhões, oitocentos e cinquenta e seis mil, oitocentas e trinta e duas) ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal para R\$ 1.471.959.463,94 (um bilhão, quatrocentos e setenta e um milhões, novecentos e cinquenta e nove mil, quatrocentos e sessenta e três reais e noventa e quatro centavos), dividido em 261.666.739 (duzentos e sessenta e um milhões, seiscentos e sessenta e seis mil, setecentos e trinta e nove) ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.

Sendo assim, observadas as aprovações dos Aumentos de Capital, a administração da Companhia propõe a aprovação do alteração do artigo 5º do Estatuto Social da Companhia para refletir o valor atualizado do capital social no montante de R\$ 1.471.959.463,94 (um bilhão, quatrocentos e setenta e um milhões, novecentos e cinquenta e nove mil, quatrocentos e sessenta e três reais e noventa e quatro centavos), dividido em 261.666.739 (duzentos e sessenta e um milhões, seiscentos e sessenta e seis mil, setecentos e trinta e nove) ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.

Em atendimento ao artigo 11 da Instrução CVM 481, as alterações propostas, detalhando a origem e justificativas de alteração relevante, com análise dos seus efeitos jurídicos e econômicos, encontram-se na forma do Anexo V à presente Proposta.

Adalberto Pereira dos Santos

Diretor de Relações com Investidores e Vice-Presidente Financeiro e Administrativo

ANEXO I

Em atendimento ao Artigo 9º da Instrução CVM 481

1.1. INFORMAÇÕES SOBRE O RELATÓRIO ANUAL DA ADMINISTRAÇÃO, AS CONTAS DA DIRETORIA, AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E O RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES RELATIVO AO EXERCÍCIO SOCIAL FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019.

O Relatório Anual da Administração, as contas da Diretoria, as Demonstrações Financeiras e o Relatório dos Auditores Independentes relativo ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 encontram-se disponíveis na sede da Companhia e nos websites da CVM, B3 e da Companhia, desde 19 de março de 2020.

1.2. COMENTÁRIOS DOS DIRETORES SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA DA COMPANHIA

(Conforme Item 10 do Formulário de Referência – Inst. CVM 480)

10.1 Comentários dos Diretores sobre

Os valores constantes neste item 10.1 foram extraídos das informações contábeis intermediárias consolidadas da Companhia, contidas no Formulário de Informações Trimestrais – ITR, referentes exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 e 2018 e das demonstrações financeiras consolidadas da Companhia referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, as quais foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (International Financial Reporting Standards – IFRS) emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB).

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 a abordagem retrospectiva modificada. Conseqüentemente, 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 2019, as quais refletem os efeitos da adoção desta norma. Para mais informações sobre o IFRS 16 / CPC 06(R2), ver item 10.4 deste Formulário de Referência.

A análise dos Diretores esclarecendo os resultados obtidos e as razões para a flutuação nos valores das nossas contas patrimoniais constituem uma opinião sobre os impactos ou efeitos dos dados apresentados nas nossas demonstrações financeiras sobre a situação financeira. A nossa Diretoria não pode garantir que a situação financeira e os resultados obtidos no passado venham a se reproduzir no futuro.

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

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, a Companhia registrou um prejuízo líquido e EBITDA Ajustado recorrente de, respectivamente, R\$ 112,4 milhões e R\$ 190,9 milhões, sendo que o EBITDA Ajustado foi superior em R\$ 87,7 milhões ao EBITDA Ajustado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Os investimentos em aquisição de imobilizado e ativo intangível no exercício totalizaram R\$ 60,0 milhões e a Dívida Líquida (que corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos, arrendamentos a pagar, circulante e não circulante, e instrumentos financeiros, passivo circulante, deduzidos dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários (ativo circulante e não-circulante) e instrumentos financeiros, ativo circulante) em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$ 736,5 milhões.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, a Companhia reportou um lucro (prejuízo) líquido e EBITDA Ajustado de, respectivamente, R\$ 28,4 milhões e R\$ - 125,6 milhões, sendo que o EBITDA Ajustado foi inferior em R\$ 334,3 milhões ao EBITDA Ajustado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Os investimentos em aquisição de imobilizado e ativo intangível no exercício totalizaram R\$ 62 milhões e a Dívida Líquida em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$ 523,6 milhões.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, a Companhia reportou um lucro (prejuízo) líquido e EBITDA Ajustado de, respectivamente, R\$ - 60,4 milhões e R\$ 208,7 milhões, sendo que o EBITDA Ajustado foi superior em R\$ 32,0 milhões ao EBITDA Ajustado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Os investimentos em aquisição de imobilizado e ativo intangível no exercício totalizaram R\$ 56 milhões e a Dívida Líquida em 31 de dezembro de 2017 foi de R\$ 554,9 milhões.

Adicionalmente, demonstramos abaixo os índices de liquidez da Companhia:

	Em 31 de dezembro de		
(em R\$ mil, exceto índices)	2019	2018	2017
Ativo Circulante	2.375.553	1.982.028	1.847.312
Estoques	441.670	361.299	418.384
Passivo Circulante	1.587.199	1.375.009	1.274.257
Índice de Liquidez Corrente ⁽¹⁾	1,50	1,44	1,45
Índice de Liquidez Seca ⁽²⁾	1,22	1,18	1,12

No período entre 31 de dezembro de 2016 e de 2019 o índice de liquidez corrente apresentou elevação, passando de 1,45 em 31 de dezembro de 2017 para 1,50 em 31 de dezembro de

2019. O índice de liquidez seca também apresentou elevação, passando de 1,12 em 31 de dezembro de 2017 para 1,22 em 31 de dezembro de 2019. O aumento dos índices ocorreu principalmente em virtude do aumento do aumento no nível de caixa e de contas a receber.

b) Comentários dos Diretores sobre a estrutura de capital

O patrimônio líquido da Companhia em 31 de dezembro de 2017 e 2018 e 2019 foi de R\$959,6 milhões, R\$ 973,7 milhões e R\$ 1.420,0 milhões, respectivamente. O aumento no patrimônio líquido da Companhia deriva do aumento de capital realizado em dezembro de 2019.

A Companhia apresentou, em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, uma estrutura de capital equilibrada entre capital próprio e de terceiros, e condizente com as suas atividades. Além disso, em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019, a estrutura de capital da Companhia permanece estável, conforme apresentado na tabela abaixo.

A Companhia monitora sua estrutura de capital com base no índice de porcentagem de capital de terceiros, conforme abaixo:

(em R\$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de		
	2019	2018	2017
Capital de terceiros (passivo circulante + passivo não circulante)	2.600.062	2.188.451	1.873.092
Capital próprio (patrimônio líquido)	1.420.006	973.651	959.640
Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)	4.020.068	3.162.102	2.832.732
% Capital de Terceiros ⁽¹⁾	65%	69%	66%
% Capital Próprio ⁽²⁾	35%	31%	34%

c) Comentários dos Diretores sobre a capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

	Em 31 de dezembro de		
(em R\$ mil)	2019	2018	2017
Ativo Circulante	2.375.553	1.982.028	1.847.312
Passivo Circulante	1.587.199	1.375.009	1.274.257
Capital circulante líquido ⁽¹⁾	788.354	607.019	573.055

	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
(em R\$ mil)	2019	2018	2017
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades operacionais	215.292	83.203	(10.347)

A Administração entende que a geração operacional de caixa da Companhia, associada ao criterioso processo decisório para investimentos e gestão eficiente do capital de giro são suficientes para a capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos.

Além dos fatores mencionados acima, em virtude da natureza dinâmica dos negócios da Companhia, a gestão prudente do risco de liquidez implica na manutenção de um caixa mínimo desejável, a fim de manter um conforto na relação entre disponibilidades líquidas e compromissos financeiros assumidos.

Não obstante, a Companhia também dispõe de acesso à novos recursos, mediante captação por meio de linhas de crédito bancárias, além do próprio acesso ao mercado de capitais, se assim for desejável.

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

Captamos recursos por meio de contratos financeiros, quando necessário, os quais são aplicados em nossa necessidade de capital de giro e investimentos de curto e de longo prazo, além da manutenção de nosso caixa em níveis que julgamos necessários para a execução de nossas atividades.

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2019, a Companhia apresentou um caixa

líquido gerado pelas atividades operacionais de R\$ 71,1 milhões, representando uma variação de R\$ 91,2 milhões, se comparado ao mesmo período do ano anterior. Em 30 de setembro de 2019, a Companhia apresentou uma Dívida Líquida (que corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos e arrendamentos a pagar, circulante e não circulante, e instrumentos financeiros, passivo circulante, deduzidos dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros, circulante e não circulante) de R\$ 1.375,2 milhões, representando um aumento de R\$ 851,6 milhões, se comparado a 31 de dezembro de 2018, devido, principalmente, (i) à adoção do IFRS 16, uma vez que a Companhia passou a constituir a rubrica de arrendamentos a pagar (circulante e não circulante) em R\$ 631,3 milhões em 30 de setembro de 2019, bem como (ii) em razão da maior alocação de capital de giro durante o período, decorrente do maior nível de vendas.

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia apresentou um caixa líquido gerado das atividades operacionais e uma Dívida Líquida de, respectivamente, R\$ 83,2 milhões e R\$ 523,6 milhões, representando um aumento de R\$ 93,5 milhões e uma redução de R\$ 31,3 milhão, respectivamente, do caixa gerado nas atividades operacionais e da Dívida Líquida em 31 de dezembro de 2017, devido principalmente à melhoria do capital de giro no período.

Em 31 de dezembro de 2017, a Companhia apresentou um caixa líquido aplicado nas atividades operacionais e uma Dívida Líquida de, respectivamente, R\$ 10,3 milhões e R\$ 554,9 milhões, representando uma redução de R\$ 339,8 milhões e um aumento de R\$ 151,5 milhões, respectivamente, do caixa gerado nas atividades operacionais e da Dívida Líquida em 31 de dezembro de 2016, devido principalmente às maiores alocações de recursos em capital de giro. A Dívida Bruta, por sua vez, foi impactada por captações de dívida ocorridas, no montante de R\$ 180 milhões, ao longo do ano.

Adicionalmente, somos uma Companhia de capital aberto com ações listadas e negociadas em bolsa de valores, de forma que contamos com mais esta fonte de capital, se necessário e em linha com os interesses de nossos acionistas, para suportar nosso plano de crescimento.

(e) Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Administração não vislumbra necessidades de recursos que não possam ser suportadas com os recursos atuais ou futuros dos quais a Companhia pode dispor. No entanto, para cobertura de eventual deficiência de liquidez para investimentos em capital de giro e ativos não-circulantes, podemos captar recursos junto ao mercado de capitais e/ou instituições financeiras. Acreditamos, portanto, que contamos com amplas e diversificadas alternativas para financiamento de nossas operações.

f) Níveis de endividamento e características das dívidas

i. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Modalidade	Instituição financeira	Taxa média de juros e comissões	Vencimento	Valor do saldo devedor em aberto em R\$ mil		Grau de Subordinação
				Em 31 de dezembro de 2019	Em 31 de dezembro de 2018	
Resolução nº 4.131	Banco Itaú	CDI + 1,84% a.a.	14/01/2019	-	71.401	Quirografária
FRN Votorantim	Votorantim	CDI + 1,90% a.a.	12/06/2020	31.822	26.572	Garantia Fidejussória
Debêntures	Banco Bradesco, Banco do Brasil e Santander	CDI + 1,95% a.a.	20/06/2021	246.044	298.625	Garantia Real
Debêntures	Western Union, Santander Asset e Banco Safra	111,25% a 112,00% do CDI	04/09/2019	-	150.686	Quirografária
Debêntures	Banco Itaú	CDI + 1,90% a.a.	24/07/2020	30.000	0	Garantia Real
Debêntures	Banco ABC Brasil	CDI + 1,80% a.a.	20/02/2021	55.000	0	Garantia Fidejussória
Finame	Banco Itaú, Banco Alfa e Banco do Brasil	5,5% a.a. a 9,5% a.a.	15/06/2020 a 15/08/2022	4.492	7.541	Garantia Real
FINEP	FINEP	TJLP + 4,0% a.a.	15/10/2023	23.578	16.352	Garantia Fidejussória
FRN Santander	Santander	122,76% do CDI	30/01/2020	27.554	82.923	Garantia Real
Nota Promissória	Safra	113,5% a 119,7% do CDI	04/09/2019	-	108.812	Garantia Real
Nota Promissória	Safra	CDI + 1,75% a.a.	23/01/2020 a 25/07/2022	178.886	0	Garantia Real
Leasing	Banco IBM e SG Equipment Finance S.A.	1,05% a.a. a 2,19% a.a. + CDI	08/03/2020 a 18/04/2020	313	1.648	Garantia Real
CDI Captação	Santander, Votorantim	126,5% a 130,0% do CDI	08/05/2019	-	31.355	Não há
Letra de Câmbio (LC)	Pulverizado PF (XP)	120,00% a 124,00% do CDI	N/A	323.450	193.643	Fundo Garantidor de Crédito
Letra Financeira (LF)	Banco ABC Brasil	123,0% do CDI	17/02/2020	28.752	26.773	Não há
Total				949.891	1.016.331	
Circulante				418.123	371.389	
Não Circulante				531.768	644.942	

ii. Garantias prestadas em empréstimos e financiamentos

			Valores em aberto	
			Em 31 de dezembro de	Em 31 de dezembro de
Instituição financeira	Tipo de Garantia	Vencimento	2019	2018
Banco Votorantim, Banco Safra e Banco Original	Fianças bancárias	Entre 12/06/2020 e 15/06/2024	119.629	122.905

Abaixo seguem breves descrições dos contratos de empréstimos e financiamentos da Companhia que estavam vigentes em 30 de setembro de 2019:

FRN Votorantim

O contrato entre a Companhia e o Banco Votorantim S.A. ("Votorantim") foi celebrado em 17 de junho de 2019 com vencimento em 12 de junho de 2020. A taxa do referido contrato é de 1,90% do CDI ao ano. A amortização ocorrerá em 12 de junho de 2020 e conta com garantia fiduciária de direitos creditórios provenientes da operação de derivativos no âmbito de Contrato para Operações com Derivativos com Pacto de Cessão Fiduciária firmado entre o Votorantim e a Companhia, bem como fiança prestada pelo Votorantim, em favor do Banco Votorantim S.A. - Nassau Branch ("Favorecido"), no intuito de garantir as obrigações assumidas pela Companhia no "Issuing and Paying Agency Agreement" e das "Short Term Notes", firmados entre o Votorantim, a Companhia e o Favorecido.

Debêntures

5ª Emissão de Debêntures

As debêntures emitidas nos termos do Instrumento Particular de Escritura da Quinta Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, com Garantia Real, em Série Única da Companhia possuem data de emissão em 24 de janeiro de 2019. No âmbito da referida emissão foram emitidas 50.000 debêntures, cada uma com valor nominal unitário de R\$1.000,00, totalizando R\$50.000.000,00 na data de emissão. As referidas debêntures possuem prazo de vencimento de 18 meses contados da data de emissão, vencendo-se, portanto, em 24 de julho de 2020 e serão amortizadas em 5 parcelas trimestrais consecutivas, a partir do 6º mês contado

da data de emissão. Sobre as referidas debêntures incidem juros remuneratórios correspondentes a 100% da Taxa DI, acrescida de sobretaxa equivalente a 1,90% ao ano. As referidas debênture contam com garantia real de cessão fiduciária (i) da totalidade dos direitos creditórios devidos em caráter de participação nos resultados auferidos, verbas de incentivo, vendas e remunerações por serviços nos termos de "Acordo de Associação", firmado em 4 de dezembro de 2008 entre a Companhia, o Itaú Unibanco S.A., a Club e a Registrada Marcas, Patentes e Royalties Ltda., conforme aditado, de titularidade da Club; e (ii) de todos e quaisquer direitos, atuais e/ou futuros, detidos e a serem detidos pela Club contra o Itaú Unibanco S.A., na qualidade de banco depositário, com relação à conta corrente vinculada, bem como quaisquer valores ou recursos nelas depositados e/ou a serem depositados, a qualquer tempo, independente da fase em que se encontrem, inclusive enquanto ou em processo de compensação bancária, bem como investimentos permitidos realizados com os valores depositados ou que venham a ser depositados em referida conta, e todos e quaisquer frutos e rendimentos decorrentes de referidos investimentos, nos termos do "Instrumento Particular de Cessão Fiduciária de Direitos Creditórios sobre Conta Vinculada e Outras Avenças" celebrado em 11 de janeiro de 2019 entre a Club, a Companhia, o Itaú Unibanco S.A. e a Simplific Pavarini Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., como agente fiduciário. O saldo em aberto da referida emissão de debêntures (total do principal, custos de transação a apropriar e juros a pagar) em 30 de setembro de 2019 é de R\$ 40,1 milhões. Para mais informações sobre as debêntures de emissão da Companhia, vide item 18.5 deste Formulário de Referência.

6ª Emissão de Debêntures

O Instrumento Particular de Escritura da Quinta Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, com Garantia Real, em Série Única da Companhia, possui data de emissão de 18 de fevereiro de 2019 e vencimento em 20 de fevereiro de 2021, com juros de 1,80% ao ano + Taxa DI e amortização em 2 parcelas anuais consecutivas ou integralmente na data de liquidação antecipada resultante de vencimento antecipado ou do resgate antecipado das debêntures. A referida emissão conta com garantia fidejussória de fiança prestada pela Club, do fiel e pontual pagamento e cumprimento de todas as obrigações, principais e acessórias, presentes ou futuras, assumidas ou que venham a ser assumidas pela Companhia perante os debenturistas, o que inclui, mas não se limita, ao pagamento de todo e qualquer valor devido pela Companhia em razão das debêntures, abrangendo sua amortização, remuneração, pagamento de custos e comissões, encargos e despesas da emissão e a totalidade de obrigações acessórias como, por exemplo, encargos moratórios, multas, indenizações, penalidades, despesas, custas, honorários arbitrados em juízo, comissões e demais encargos contratuais e legais previstos, bem como a remuneração do respectivo agente fiduciário, do banco liquidante e do escriturador, em caráter irrevogável e irretratável, obrigando-se a pagar a totalidade do valor vencido das obrigações garantidas e não pago pela Companhia no prazo de até 2 dias úteis contados do recebimento de comunicação por escrito a ser enviada pelo respectivo agente fiduciário informando acerca do vencimento antecipado das debêntures. A Club sub-roga-se nos direitos de créditos dos debenturistas contra a Companhia caso venha a honrar, total ou parcialmente, a fiança, até o limite da parcela efetivamente por ela honrada, sendo certo de que

a Club somente poderá realizar a cobrança de qualquer valor que lhe seja devido pela Companhia após o pagamento integral das obrigações garantidas. O saldo em aberto do referido contrato (total do principal, custos de transação a apropriar e juros a pagar) em 30 de setembro de 2019 é de R\$ 57,0 milhões. Para mais informações sobre as debêntures de emissão da Companhia, vide item 18.5 deste Formulário de Referência.

FINAME

Os Financiamentos de Máquinas e Equipamentos do Banco Itaú Unibanco S.A., Banco Alfa Investimentos S.A. e Banco do Brasil S.A. ("Finames") prestados com a Companhia foram celebrados em 28 de maio de 2015, 19 de julho de 2012 e 23 de julho de 2015, respectivamente, e possuem vencimento em 15 de junho de 2020, 15 de agosto de 2020 e 15 de agosto de 2022, respectivamente. As taxas de juros são, respectivamente, de 9,5% ao ano, 9,5 % ao ano e 5,5% ao ano. Os referidos contratos possuem, respectivamente, prazo de amortização de 36 parcelas, 54 parcelas e 96 parcelas, todas mensais. Todos os Finames contam com garantia de alienação fiduciária de equipamentos e/ou bens financiados.

FINEP

O Contrato de Financiamento entre a Financiadora de Estudos e Projetos – Finep e a Companhia foi celebrado em 19 de setembro de 2019 e possui vencimento em 15 de outubro de 2023. A taxa do referido contrato é de 5% ao ano título spread, reduzidos por equalização equivalente a 1% ao ano. A amortização ocorrerá em 61 parcelas mensais e conta com garantia de seguro garantia e fiança bancária por meio de contrato de fiança celebrado em 15 de março de 2019 entre o Banco Original S.A. (fiador) e a Companhia, com vencimento em 14 de março de 2020. Referido contrato de fiança conta com taxa de juros moratórios de 1,0% ao mês e garantia de nota promissória.

FRN Santander

O contrato entre a controlada Club Administradora de Cartões de Crédito Ltda e o Banco Santander (Brasil) S.A. foi celebrado em 17 de julho de 2019 com vencimento em 3 de janeiro de 2020 e taxa de 122,76% do CDI ao ano. A amortização ocorrerá em 16 de janeiro de 2018, 12 de julho de 2018, 8 de janeiro de 2019, 8 de julho de 2019, e 3 de janeiro de 2020 e o referido contrato conta com garantia de cessão fiduciária de direitos creditórios de uso dos recursos existentes em conta vinculada, nos termos de Instrumento de Cessão Fiduciária de Direitos Creditórios, bem como de duplicatas, nos termos de Instrumento de Cessão Fiduciária de Duplicatas, Cheques e/ou Direitos Creditórios.

Notas Promissórias

As notas promissórias da Companhia foram emitidas no âmbito da 1ª emissão da Companhia,

em 10 series, de um total de 40 notas promissórias comerciais, sendo 4 notas comerciais por série. As notas promissórias foram emitidas em 4 de setembro de 2019 e possuem vencimento entre 23 de janeiro de 2020 e 25 de julho de 2022. A taxa de juros é de 1,75% + CDI ao ano e as notas contam com garantia de aval da Club e garantia real sobre cessão fiduciária de direitos creditórios relacionados a recursos, fundos recebíveis, direitos e todos os direitos decorrentes efetuados por usuários de cartões de crédito e/ou débito das bandeiras Mastercard e Visa, bem como direitos relacionados à contas vinculadas em Contrato de Prestação de Serviços de Depositário, por meio de Instrumento Particular de Cessão Fiduciária de Direitos Creditórios e Outras Avenças firmado entre o Banco Safra S.A., a Companhia e a Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários. Para mais informações sobre as notas promissórias de emissão da Companhia, vide item 18.5 deste Formulário de Referência.

Leasing

O contrato de arrendamento mercantil entre a Club e o Banco IBM S.A. foi celebrado em 27 de agosto de 2015 e possui taxa de juros de 1,05% ao ano a 2,19% ao ano + CDI. Referido contrato possui como prazo de vigência o prazo inicial de pagamento do contrato ou qualquer prazo de renovação ou prazo de qualquer extensão automática do contrato, prazos que, na data de apresentação deste Formulário de Referência, ainda não ocorreram. O contrato não conta com quaisquer garantias e possui duas ordens de compra vigentes ("Ordens de Compra"). As Ordens de Compra são datadas de 8 de março de 2017 e 18 de abril de 2017, com vencimentos, respectivamente, em 8 de março de 2020 e 18 de abril de 2020.

Letra de Câmbio

A letra de câmbio representa operação pulverizada estabelecida entre a controlada Sax S.A. Crédito, Financiamento e Investimento ("Sax") e a XP Investimentos Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("XP"). Neste tipo de operação a Sax recebe, diariamente, o volume investido pelos clientes por meio da plataforma da XP, sendo que, em seguida, é efetuado o cadastro das operações na Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos Privados – Cetip na qual referidas operações poderão seguir com data de vencimento entre 2 e 3 anos contados a partir da data de cadastro, conforme a escolha do investidor, razão pela qual não é possível precisar data de vencimento para esse tipo de operação. Não existe qualquer garantia nas operações conforme Termo de Adesão às Condições Operacionais de Distribuição de Títulos e Valores Mobiliários da XP e a taxa de juros varia entre 120,0% a 124,0% do CDI.

Letra Financeira

A letra financeira representa operação formalizada no ambiente da Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos Privados – Cetip, estabelecida entre o Banco ABC Brasil S.A. e a controlada Sax, com emissão em 15 de fevereiro de 2018 e vencimento em 17 de fevereiro de 2020, taxa de juros de 123,0% do CDI e não conta com quaisquer garantias.

i. outras relações de longo prazo mantidas com instituições financeiras

Na data deste Formulário de Referência, a Companhia não possui quaisquer outras relações de longo prazo mantidas com instituições financeiras.

ii. grau de subordinação entre as dívidas da Companhia

Em eventual concurso universal de credores, a subordinação entre as obrigações registradas no passivo exigível acontecerá de acordo com a Lei nº 11.101/2005: (i) créditos trabalhistas; (ii) créditos com garantia real até o limite do valor do bem gravado; (iii) créditos tributários; (iv) créditos com privilégio especial conforme previsto na Lei nº 11.101/2005; (v) créditos com privilégio especial conforme previsto na Lei nº 11.101/2005; (vi) créditos quirografários; (vii) multas e penas pecuniárias; e (viii) créditos subordinados.

Nenhuma das dívidas financeiras da Companhia e de suas controladas existentes em 30 de setembro de 2019 possui cláusula específica contratual de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre as mesmas. Assim, o grau de subordinação entre as dívidas financeiras da Companhia e de suas controladas segue o quanto determinado na legislação em vigor e nas garantias constituídas.

iii. restrições impostas à Companhia, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições.

A Companhia possui empréstimos e financiamentos com cláusulas restritivas (covenants), conforme constam nos contratos celebrados com os bancos. Em 30 de setembro de 2019, a Companhia e suas controladas estavam em conformidade com todas as restrições e índices financeiros estabelecidos nos contratos financeiros, inclusive nas escrituras das debêntures.

Votorantim

No Contrato de Prestação de Garantia, firmado com o Votorantim, são consideradas causas de vencimento antecipado: (i) modificação na composição do capital social da Companhia e/ou de qualquer dos terceiros garantidores, bem como qualquer alteração, transferência ou cessão de seu controle societário, direto ou indireto, ou ainda, a ocorrência de incorporação, fusão ou cisão da Companhia ou de qualquer dos terceiros garantidores, exceto se (a) referida operação societária for realizada dentro do mesmo grupo econômico do Companhia ou de qualquer garantidor; (b) quando se tratar de cessão do controle acionário para novo controlador com rating de mercado maior que Br BBB (ou seu equivalente) pela Standard's & Poor's, no máximo um ano antes da alteração do controle acionário, sendo certo que, caso o novo acionista controlador não esteja em linha com as normas de compliance do Votorantim; (ii) inadimplemento, pela Companhia, e/ou pelos terceiros garantidores, de qualquer obrigação assumida (a) no presente instrumento; (b) nos instrumentos firmados para a formalização das garantias adicionais; (c) em outro instrumento relacionado à operação; ou (d) em qualquer outro

contrato, acordo ou instrumento de crédito celebrado, ou que venha a ser celebrado, com a Companhia; e (iii) verificação de inadimplência ou decretação de vencimento antecipado de (a) qualquer outro contrato, em montante individual ou agregado, igual ou superior a R\$ 10.000.000,00 ou seu equivalente em outras moedas, que a Companhia e/ou qualquer terceiro garantidor tenha celebrado com quaisquer terceiros; e (b) qualquer outro contrato, em qualquer valor, que a Companhia e/ou qualquer terceiro garantidor tenha celebrado com o Votorantim e/ou qualquer de suas coligadas, controladas e/ou controladoras de forma direta ou indireta.

Debêntures

As escrituras de emissão de debêntures vigentes exigem que a Companhia mantenha a razão entre Dívida Líquida e EBITDA em patamar inferior a 3,5 vezes ao ano, considerando-se como (a) dívida líquida, a somatória das rubricas de empréstimos, financiamentos e debêntures do passivo circulante e não-circulante, acrescida da rubrica de operações com derivativos do passivo circulante e não-circulante, excluídas as rubricas: caixa, bancos, aplicações financeiras, títulos e valores mobiliários e operações com derivativos do ativo circulante e não-circulante; e (b) EBITDA, como o lucro operacional antes dos juros, tributos, amortização e depreciação ao longo dos últimos 12 meses.

5ª Emissão de Debêntures

São consideradas causas de vencimento antecipado da 5ª Emissão de Debêntures da Companhia: (i) inadimplemento pela Companhia e/ou pela garantidora, de qualquer obrigação pecuniária relativa às debentures, nas respectivas datas de pagamento previstas na escritura ou no contrato de cessão fiduciária, conforme o caso, não sanado no prazo de um dia útil, contado da respectiva data do descumprimento; (ii) transformação da forma societária da Companhia de sociedade por ações para sociedade limitada, nos termos dos artigos 220 a 222 da Lei das Sociedades por Ações; (iii) cisão, fusão, incorporação de ações da Companhia, da garantidora e/ou de qualquer controlada, exceto (a) nos casos de operações realizadas entre a Companhia, a garantidora ou as controladas, desde que após referida operação não haja alteração ou transferência do controle acionário da Companhia; (b) se previamente autorizado por debenturistas representando, no mínimo, 75% das debentures em circulação, em assembleia geral de debenturistas especialmente convocada para tal finalidade; ou (c) caso seja assegurado os debenturistas o direito previsto no artigo 231 da Lei das Sociedades por Ações; (iv) alteração do controle acionário direto ou indireto da Companhia, da garantidora e/ou de qualquer das controladas, conforme definido no artigo 116 da Lei das Sociedades por Ações sem a prévia e expressa autorização dos debenturistas representando, no mínimo, 75% das debêntures em circulação, em assembleia geral de debenturistas especialmente convocada para tal finalidade, observado que estão permitidas eventuais transferências diretas e/ou indiretas de ações de emissão da Companhia; (v) inadimplemento de obrigação pecuniária da Companhia, da garantidora, de qualquer controladora e/ou qualquer de suas controladas perante qualquer dos debenturistas (que não seja decorrente das debêntures), que não seja devidamente sanado no prazo de cura previsto no respectivo instrumento; (vi) declaração de vencimento antecipado de

obrigação pecuniária da Companhia, da garantidora, de qualquer controladora ou de qualquer das controladas, em relação a terceiros, em valor, individual ou agregado superior a R\$ 10.000.000,00, ou o equivalente em outras moedas; (vii) não pagamento, na data de vencimento original, de obrigação financeira da Companhia, da garantidora ou de qualquer de suas controladas, em relação a terceiros, em valor individual ou agregado superior a R\$ 10.000.000,00, ou o equivalente em outras moedas, desde que não sanadas dentro (a) dos respectivos prazos de cura previstos nos respectivos documentos; ou (b) de 3 dias úteis, caso os respectivos documentos não prevejam prazos de cura específicos; (viii) redução do capital social da Companhia em qualquer proporção, sem que haja anuência prévia de debenturistas representando, no mínimo, 75% das debêntures em circulação reunidos em assembleia geral, exceto se para absorção de prejuízos; e (ix) distribuição e/ou pagamento, pela Companhia, de dividendos, juros sobre o capital próprio ou quaisquer outras distribuições de lucros aos acionistas da Companhia, caso a Companhia esteja em mora com qualquer de suas obrigações estabelecidas na escritura de emissão ou no contrato de cessão fiduciária, exceto pelos dividendos obrigatórios previstos no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, nos termos do estatuto social da Companhia.

6ª Emissão de Debêntures

São consideradas causas de vencimento antecipado: (i) cisão, fusão, incorporação ou incorporação de ações ou qualquer forma de reorganização societária da Companhia, da fiadora e/ou de qualquer controlada, exceto (a) nos casos de operações realizadas entre a Companhia, a fiadora ou as controladas, deste que após referida operação não haja alteração ou transferência do controle acionário da Companhia; (b) se previamente autorizado por debenturistas representando, no mínimo, 75% das debêntures em circulação, em assembleia geral de debenturistas especialmente convocada para tal finalidade; ou (c) caso seja assegurado aos debenturistas o direito previsto no artigo 231 da Lei das Sociedades por Ações; (ii) alteração ou transferência do controle acionário direito ou indireto da Companhia, da Fiadora e/ou de qualquer das controladas, conforme definido no artigo 116 da Lei das Sociedades por Ações, sem a prévia e expressa autorização dos debenturistas representando, no mínimo, 75% das debêntures em circulação, em assembleia geral de debenturistas especialmente convocada para tal finalidade, observado que estão permitidas eventuais transferências diretas e/ou indiretas de ações de emissão da Companhia; (iii) resgate ou amortização de ações, distribuição e/ou pagamento, pela Companhia, de dividendos, juros sobre o capital próprio ou quaisquer outras distribuições de lucros aos acionistas da Companhia, caso a Companhia esteja em mora com qualquer de suas obrigações pecuniárias estabelecidas na escritura de emissão, exceto pelos dividendos obrigatórios previstos no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, nos termos do estatuto social da Companhia; (iv) inadimplemento, pela Companhia, de qualquer obrigação pecuniária relativa às debêntures e/ou previstas nas escrituras, nas respectivas datas de pagamento, não sanado no prazo de um dia útil contado da data do descumprimento; (v) declaração de vencimento antecipado de obrigação pecuniária da Companhia, da fiadora, de qualquer controladora ou de qualquer das controladas, em relação a terceiro, em valor, individual ou agregado superior a R\$ 10.000.000,00, ou o equivalente em outras moedas; (vi) não

pagamento, na data do vencimento original, de obrigação financeira da Companhia, da Fiadora ou de qualquer de suas controladas, em relação a terceiros, em valor, individual ou agregado superior a R\$ 10.000.000,00, ou equivalente em outras moedas, desde que não sanados dentro (a) dos respectivos prazos de cura previstos nos respectivos documentos ou (b) de 3 dias úteis, caso os respectivos documentos não prevejam prazos de cura específicos; (vii) transformação da forma societária da Companhia de sociedade por ações para sociedade limitada, nos termos dos artigos 220 e 222 da Lei das Sociedades por Ações; e (viii) redução de capital social da Companhia em qualquer proporção sem que haja anuência prévia de debenturistas representando, no mínimo, 75% das debêntures em circulação reunidos em Assembleia Geral, exceto se para absorção de prejuízos.

FINAME

Itaú Unibanco S.A.

Na Cédula de Crédito Bancário firmada com o Banco Itaú Unibanco S.A. ("Itaú Unibanco"), são consideradas causas de vencimento antecipado: (i) falta de cumprimento pela Companhia e/ou por quaisquer avalistas coobrigados, no prazo e pela forma devidos, de qualquer obrigação, principal ou acessória, contraída junto ao Itaú Unibanco em decorrência da cédula ou em qualquer outro instrumento celebrado pela Companhia e/ou por quaisquer avalistas coobrigados com o Itaú Unibanco e/ou com qualquer outra empresa ligada/coligada/controlada e/ou controladora, de forma direta e/ou indireta, do/pelo Itaú Unibanco; (ii) se houver alteração ou modificação da composição do capital social da Companhia e/ou de qualquer dos avalistas coobrigados, ou se ocorrer qualquer mudança, transferência ou a cessão, direta ou indireta, do controle societário/acionário da Companhia e/ou de qualquer dos avalistas coobrigados, ou ainda (iii) a incorporação, fusão ou cisão da Companhia e/ou de quaisquer dos avalistas coobrigados, sem a prévia e expressa anuência do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES, exceto se a referida operação societária for realizada dentro do mesmo grupo econômico da Companhia e/ou dos avalistas coobrigados; e (iv) mudança ou alteração do objeto social da Companhia, ou de qualquer avalista coobrigado, de forma a alterar as atuais atividades principais da Companhia, ou do respectivo avalista coobrigado, ou a agregar a essas atividades novos negócios que tenham prevalência ou possam representar desvios em relação às atividades atualmente desenvolvidas.

Banco Alfa Investimentos S.A.

No Contrato de Abertura de Crédito firmado com o Banco Alfa de Investimentos S.A. ("Banco Alfa") são consideradas causas de vencimento antecipado: (i) o não pagamento de qualquer valor devido, no respectivo vencimento, que acarreta na rescisão do contrato e autoriza o Banco Alfa a considerar vencida a totalidade do débito, englobando valores vencidos e vincendos, independentemente de qualquer aviso, notificação ou interpelação, com direito de exigir, de imediato, a liquidação total do débito da beneficiária final; (ii) não cumprir qualquer obrigação aqui pactuada, bem como qualquer outra obrigação sua com o Banco Alfa ou com qualquer empresa do conglomerado alfa; e (iii) sofrer modificação na sua composição acionária, no seu

controle direto ou indireto, reorganização societária (fusão, cisão, incorporação, transformação) e/ou alteração de seu objeto social que coloque em risco o seu crédito.

Banco do Brasil S.A.

No Contrato de Abertura de Crédito Fixo firmado com o Banco do Brasil S.A. ("Banco do Brasil") são consideradas causas de vencimento antecipado: (i) transferirem o controle de seu capital sem a expressa concordância do financiador, considerando, outrossim, para os efeitos penais, todos os atos praticados pela financiada que importarem violação das obrigações assumidas no financiamento; (ii) se a Companhia não pagar pontualmente quaisquer das prestações previstas neste instrumento, ou se não dispuser de saldo suficiente, nas datas dos seus respectivos vencimentos, para que o Banco do Brasil promova os lançamentos contábeis destinados às suas respectivas liquidações, poderá o Banco do Brasil considerar vencidas antecipadamente, de pleno direito, todas as demais parcelas ainda vincendas, e exigir o total da dívida delas resultante, independentemente de aviso extrajudicial ou interpelação judicial, caso a prestação em atraso não seja paga no prazo máximo de até 05 dias úteis a partir de seu vencimento original.

FINEP

Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP

No Contrato de Financiamento, firmado com a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, são consideradas causas de vencimento antecipado: (i) alteração do controle efetivo, direto ou indireto, da Companhia, sem prévia e expressa anuência da FINEP; e (ii) inadimplemento, por parte da Companhia, de outras obrigações assumidas no contrato.

Banco Original S.A.

No Instrumento Particular de Contratação de Fiança firmado com o Banco Original S.A. ("Banco Original") como instrumento de garantia do contrato de financiamento com a FINEP, são consideradas causas de vencimento antecipado: (i) se houver qualquer mudança, transferência ou cessão, direta ou não no controle societário/acionário da Companhia, ou alteração ou modificação da composição do capital social da Companhia na data da assinatura do contrato, ou ainda, incorporação, fusão ou cisão da Companhia. Nenhuma destas hipóteses será aplicável se a referida operação societária for realizada dentro do mesmo grupo econômico da Companhia e, cumulativamente, se for mantido o mesmo controle societário/acionário da Companhia e, cumulativamente, se for mantido o mesmo controle societário/acionário da Companhia vigente na data do contrato; (ii) ocorrendo impontualidade no pagamento, pela Companhia, de quaisquer obrigações assumidas pela Companhia no contrato; (iii) descumprimento, pela Companhia, pelo(s) Garantidor(es) e/ou qualquer outra empresa coligada/controlada, de forma direta e/ou indireta, da Companhia e/ou do(s) Garantidor(es), de qualquer obrigação assumida no contrato, ou em qualquer outro instrumento celebrado com o Banco Original ou com qualquer terceiro; e (iv) mudança ou alteração do objeto social da Companhia de modo que sua atividade principal passe a ser diversa de comércio varejista de vestuário.

Banco Santander (Brasil) S.A.

No contrato firmado com o Banco Santander (Brasil) S.A. ("Santander") e a Club ("Contratante"), são consideradas hipóteses de vencimento antecipado: (i) a mudança de controle da Contratante; (ii) a situação em que a Contratante não cumpra com qualquer das obrigações do contrato; e (iii) não pagamento da dívida principal do contrato; (iv) um pedido é feito ou uma resolução efetiva é aprovada para intervenção, liquidação, insolvência ou dissolução ou a Contratante deixe de continuar os seus negócios ou operações, exceto com a finalidade e após uma reconstrução, fusão, reorganização, incorporação ou cisão, segundo a qual todos os ativos e empreendimentos relevantes (incluindo as obrigações representadas nesta nota) são assumidos pelo sucessor da Contratante; e (v) a Contratante, suas afiliadas ou o garantidor devem ter adimplido o pagamento do principal ou dos juros de qualquer um dos seus respectivos endividamentos, quando vencidos, seja por vencimento programado, pré-pagamento, demanda ou exigido de qualquer outro modo, ou qualquer outro incumprimento deve ter ocorrido nos termos de qualquer instrumento ou acordo que comprove ou estabeleça termos e condições aplicáveis a qualquer um dos seus respectivos endividamentos, ou qualquer outro evento que ocorra ou exista condição, se o efeito de tal inadimplência, condição ou evento for causar ou permitir que o titular ou titulares de tal endividamento (ou qualquer pessoa agindo em nome desse titular ou desses titulares) faça com que esse endividamento se torne vencido antes de sua data de vencimento, ultrapassando o valor mínimo de R\$ 10.000.000,00.

Nota Promissória

Na nota promissória emitida pela Companhia são consideradas causas de vencimento antecipado: (i) inadimplemento, pela Companhia e/ou pela avalista, de qualquer obrigação pecuniária relativa às notas promissórias e/ou previstas nas cédulas e/ou no contrato de cessão fiduciária, na respectiva data de pagamento, não sanado no prazo de 2 dias úteis contados da data do respectivo inadimplemento; (ii) cisão, fusão, incorporação de ações e/ou quotas, conforme aplicável, ou qualquer forma de reorganização societária direta ou indireta envolvendo a Companhia, a avalista e/ou qualquer controlada, ou ainda a transformação do tipo societário da Companhia, exceto se tal operação mantiver a Companhia, como controladora do grupo econômico ou previamente autorizado por titulares de notas promissórias representando, no mínimo, 50% mais uma das notas promissórias em circulação; (iii) qualquer alteração do controle societário direto ou indireto da Companhia; (iv) qualquer alteração do controle societário direto ou indireto da avalista, exceto se mantida a Companhia como, pelo menos, controladora indireta da avalista; (v) redução do capital social da Companhia e/ou da avalista sem o expresso consentimento dos titulares das notas promissórias, representando, no mínimo 75% do total das notas promissórias em circulação, reunidos em assembleia geral, exceto se para absorção de prejuízos; (vi) declaração de vencimento antecipado de obrigação financeira da Companhia e/ou da avalista e/ou de qualquer controlada (ainda na condição de garantidora), em valor, individual ou agregado, igual ou superior a R\$ 10.000.000,00; e (vii) alteração do objeto social da Companhia e/ou da avalista.

g) Limites de utilização dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Abaixo segue quadro consolidado dos limites de utilização dos financiamentos contratados por instituição financeira em 31 de dezembro de 2019:

	Limite de Crédito	Debêntures	NP	Fiança e Seguro Garantia	Capital de Giro	Outros	% Utilizado em 31 de Dezembro de 2019
Banco Safra	200.000	-	178.886	17.555	-	-	98%
Banco Brasil	130.000	40.970	-	-	-	28.240	53%
Banco Votorantim	150.000	12.230	-	55.320	-	67.229	90%
Bradesco	360.000	163.880	-	1.275	-	122.712	80%
XP	370.000	-	-	-	323.450	-	87%
FATOR	115.000	-	-	114.756	-	-	100%
ABC	88.000	58.551	-	-	28.752	-	99%
Itaú Unibanco	63.000	30.363	-	1.867	-	24.831	91%
SANTANDER	180.000	24.632	-	-	-	107.535	73%
Outros	242.800	4.108	-	137.223	-	43.138	76%
	1.898.800	334.734	178.886	327.995	352.202	393.685	84%

h) Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

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

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 comparado com os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018

(em R\$ mil, exceto %)	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
------------------------	--	--------	--	--------	--------

Receita operacional líquida	2.882.422	100,00%	2.764.130	100,00%	4,28%
Custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de operações financeiras e de prestação de serviços	-1.550.943	-53,81%	-1.529.873	-55,30%	1,38%
Lucro Bruto	1.331.479	46,19%	1.234.257	44,70%	7,88%
Receitas (Despesas) Operacionais	-1.264.547	-43,87%	-954.258	-34,50%	32,52%
Despesas com vendas	-688.652	-23,89%	-923.172	-33,40%	-25,40%
Despesas gerais administrativas	-248.987	-8,64%	-256.839	-9,30%	-3,06%
Despesas com depreciação e amortização	-327.990	-11,38%	-137.906	-5,00%	137,84%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	1.082	0,04%	363.659	13,20%	-99,70%
Resultado Antes das Receitas e Despesas Financeiras	66.932	2,32%	279.999	10,10%	-76,10%
Despesas financeiras	-181.811	-6,31%	-133.248	-4,80%	36,45%
Receitas financeiras	34.935	1,21%	406.497	14,70%	-91,41%
Lucro (Prejuízo) Antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social	-79.944	-2,77%	553.248	20,00%	-114,45%
Imposto de Renda e Contribuição Social	-32.417	-1,12%	-524.885	-19,00%	-93,82%
Corrente	-31.334	-1,09%	-184.816	-6,70%	-83,05%
Diferido	-1.083	-0,04%	-340.069	-12,30%	-99,68%
Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício	-112.361	-3,90%	28.363	1,00%	-496,15%

Receita operacional líquida

A receita operacional líquida da Companhia aumentou 4,3%, alcançando R\$ 2.882,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$ 2.764,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Este aumento ocorreu, principalmente, devido a um maior volume de vendas da Companhia graças às coleções e precificação mais aderentes ao perfil de clientes da Companhia e marketing assertivo realizado no período.

Custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de operações financeiras e de prestação de serviços

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, os custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de operações financeiras e de prestação de serviços da

Companhia aumentaram 1,4% ou R\$ 21,1 milhões, passando de R\$ 1.529,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 1.550,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Este aumento ocorreu, principalmente, devido à melhoria de qualidade dos produtos da operação de varejo, como estilo, tecidos e acabamento, o que impacta negativamente o custo dos produtos, para oferecer coleções mais aderentes ao perfil de clientes da Companhia e permitir um maior volume de vendas da Companhia.

Lucro bruto

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, o lucro bruto da Companhia aumentou 7,9% ou R\$ 97,2 milhões, passando de R\$ 1.234,3 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 1.331,5 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Este aumento ocorreu, principalmente, devido ao aumento de lucro nas operações de varejo e de crédito pessoal, principalmente em função do maior fluxo em loja no período, e consequente maior volume de vendas.

Receitas (Despesas) operacionais

As receitas (despesas) operacionais da Companhia variaram 32,5%, alcançando uma despesa de R\$ 1.264,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a uma despesa de R\$ 954,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esta variação ocorreu, principalmente, devido aos fatores descritos abaixo.

Despesas com vendas

As despesas com vendas da Companhia reduziram 25,4%, alcançando R\$ 688,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$ 923,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esta redução ocorreu, principalmente, devido ao processo de fechamento de lojas durante o final de 2018 e 2019 em decorrência da decisão da administração da Companhia em readequar sua estrutura de despesas a um nível mais aderente a sua receita, tendo sido realizado o fechamento de 17 unidades durante o período.

Despesas gerais administrativas

As despesas gerais administrativas da Companhia reduziram 3,1%, alcançando R\$ 249,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$ 256,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esta redução ocorreu, principalmente, devido às iniciativas do Projeto Rightsizing, o qual tinha por objetivo adequar os níveis de despesas da Companhia aos níveis atuais de receita. Dessa forma, houve renegociação das despesas com aluguéis, o que impactou positivamente a rubrica de Despesas locatícias e comunicação no período.

Despesas com depreciação e amortização (incluindo despesa com depreciação IFRS 16)

As despesas com depreciação e amortização (incluindo despesa com depreciação IFRS 16) da

Companhia aumentaram 137,8%, alcançando R\$ 328,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$ 137,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Este aumento ocorreu, principalmente, devido (i) à adoção do IFRS 16 em 1º de janeiro de 2019, com o impacto de R\$ 209,5 milhões nas despesas com depreciação no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, uma vez que as despesas com aluguel a partir de então são contabilizadas como depreciação e despesas com juros, e (ii) ao fechamento de lojas em decorrência do Projeto Rightsizing, conforme descrito acima.

Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas

As outras receitas (despesas) operacionais, líquidas da Companhia variaram 99,7%, alcançando uma receita de R\$ 1,1 milhão no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a uma receita de R\$ 363,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esta variação ocorreu, principalmente, devido ao reconhecimento de créditos fiscais extemporâneos durante o período de 2018, referentes ao trânsito em julgado no Supremo Tribunal Federal da ação referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS, o que impactou positivamente o resultado do período.

Resultado antes das receitas e despesas financeiras

O resultado antes das receitas e despesas financeiras da Companhia apresentou uma variação de R\$ 213,1 milhões ou 76,1%, representando uma receita de R\$ 66,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a uma receita de R\$ 280,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa variação ocorreu, principalmente, devido aos fatores descritos abaixo.

Despesas financeiras

As despesas financeiras da Companhia apresentaram um aumento de R\$ 48,6 milhões ou 36,5%, representando uma despesa financeira de R\$ 181,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a uma despesa financeira de R\$ 133,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, pela adoção do IFRS 16 em 1º de janeiro de 2019, o qual impactou negativamente as despesas financeiras, uma vez que as despesas com aluguel de lojas a partir de então são contabilizadas como depreciação e despesas com juros. Para mais informações sobre o IFRS 16, vide item 10.4 deste Formulário de Referência.

Receitas financeiras

As receitas financeiras da Companhia apresentaram uma redução de R\$ 371,6 milhões ou 91,4%, representando uma receita financeira de R\$ 34,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a uma receita financeira de R\$ 406,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, pela variação monetária/cambial no período de 2018, referente à correção dos créditos fiscais reconhecidos no período.

Prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social

O prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social da Companhia reduziu R\$ 633,2 milhões ou 114,4%, alcançando um prejuízo de R\$ 79,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a um lucro de R\$ 553,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à assimetria de base comparável, uma vez que em 2018 foram reconhecidos créditos fiscais, em virtude do trânsito em julgado no STF da ação referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS, e aos impactos da adoção do IFRS 16 em 2019, que levaram a um resultado menor em R\$ 21,5 milhões em 2019. Para mais informações sobre o IFRS 16, vide item 10.4 deste Formulário de Referência.

Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro corrente e diferido

O imposto de renda e contribuição social sobre o lucro corrente da Companhia reduziu R\$ 492,5 milhões ou 93,8%, alcançando uma despesa de R\$ 32,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de de 2019, comparado a uma despesa de R\$ 524,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, pelo prejuízo antes dos impostos no período.

O imposto de renda e contribuição social sobre o lucro diferido da Companhia reduziu R\$ 339,0 milhões ou 99,7%, alcançando uma despesa de R\$ 1,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de de 2019, comparado a uma despesa de R\$ 340,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, pelo efeito de reversão do IRPJ e da CSLL sobre prejuízos fiscais não reconhecidos em 2018.

Prejuízo Líquido do Período

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, a Companhia apresentou um prejuízo de R\$ 112,4 milhões, redução de R\$ 140,7 milhões, passando de um lucro de R\$ 28,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, para um prejuízo de R\$ 112,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu como resultado dos fatores descritos acima.

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado com os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017

(em R\$ mil, exceto %)	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	2.764.130	100,0%	2.875.577	100,0%	-3,9%
Custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de	(1.529.873)	-55,3%	(1.500.718)	-52,2%	1,9%

operações financeiras e de prestação de serviços					
Lucro Bruto	1.234.257	44,7%	1.374.859	47,8%	-10,2%
Receitas (Despesas) Operacionais	(954.258)	-34,5%	(1.262.949)	-43,9%	-24,4%
Despesas com vendas	(923.172)	-33,4%	(880.391)	-30,6%	4,9%
Despesas gerais administrativas	(256.839)	-9,3%	(259.739)	-9,0%	-1,1%
Despesas com depreciação e amortização	(137.906)	-5,0%	(153.679)	-5,3%	-10,3%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	363.659	13,2%	30.860	1,1%	1078,4%
Resultado Antes das Receitas e Despesas Financeiras	279.999	10,1%	111.910	3,9%	150,2%
Despesas financeiras	(133.248)	-4,8%	(168.093)	-5,8%	-20,7%
Receitas financeiras	406.497	14,7%	47.624	1,7%	753,6%
Lucro (Prejuízo) Antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social	553.248	20,0%	(8.559)	-0,3%	n.s.
Imposto de Renda e Contribuição Social	(524.885)	-19,0%	(51.879)	-1,8%	911,7%
Corrente	(184.816)	-6,7%	(90.911)	-3,2%	103,3%
Diferido	(340.069)	-12,3%	39.032	1,4%	-971,3%
Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício	28.363	1,0%	(60.438)	-2,1%	-146,9%

Receita operacional líquida

A receita operacional líquida da Companhia reduziu 3,9%, alcançando R\$ 2.764,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$ 2.875,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Tal redução ocorreu em decorrência: (i) da redução de 2,2% nas vendas em "mesmas lojas"; (ii) da queda de 2,4% em área de vendas, devido ao fechamento de 17 lojas durante o ano, e (iii) de menores receitas de produtos e serviços financeiros, com redução de 6,7%, derivado principalmente das menores receitas do cartão de crédito Private Label como resultado da menor participação do Cartão Marisa na receita operacional líquida do varejo.

Custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de operações financeiras e de prestação de serviços

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, os custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de operações financeiras e de prestação de serviços da Companhia aumentaram 1,9% ou R\$ 29,2 milhões, passando de R\$ 1.500,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 1.529,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esta variação ocorreu, principalmente, devido ao início do processo de melhoria de qualidade dos produtos, para oferecer coleções mais aderentes aos

padrões de moda exigidos pelos clientes da Companhia e permitir um maior volume de vendas pela Companhia, bem como ao aumento dos custos na operação de crédito pessoal, em função da securitização da carteira com juros do cartão private label para a controlada Sax.

Lucro bruto

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o lucro bruto da Companhia reduziu 10,2% ou R\$ 140,6 milhões, passando de R\$ 1.374,9 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 1.234,3 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esta variação ocorreu devido ao menor volume de vendas e ao ambiente mais promocional em loja para fins de redução dos níveis de estoque da Companhia, o que reduziu a margem bruta de 47,8% para 44,7%.

Receitas (Despesas) operacionais

As despesas operacionais da Companhia reduziram 24,4%, alcançando R\$ 954,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$ 1.262,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Esta variação ocorreu em virtude do disposto abaixo.

Despesas com vendas

As despesas com vendas aumentaram 4,9%, alcançando R\$ 923,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$ 880,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Este aumento ocorreu, principalmente, em decorrência dos maiores investimentos em marketing realizados pela Companhia, de menores descontos em renegociação de contratos de aluguéis obtidos em 2018, uma vez que em 2017 foi realizada uma renegociação relevante nos aluguéis de lojas, e de despesas advindas de medidas relacionadas à reestruturação da Companhia como, por exemplo, o aumento de provisões para fechamento de lojas e rescisões trabalhistas.

Despesas gerais administrativas

As despesas gerais apresentaram redução de 1,1%, alcançando R\$ 256,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$ 259,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Esta redução ocorreu, principalmente, devido à assimetria de base comparável, uma vez que durante 2017 foram incorridas em 2017 despesas não-recorrentes relativas à reestruturação da Companhia, tais como despesas com consultoria. Além disso, o quadro de pessoas reduziu entre os períodos, o que impactou a despesa com pessoal.

Despesas com depreciação e amortização

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, as despesas com depreciação e amortização reduziram 10,3%, alcançando R\$ 137,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$ 153,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu devido (i) à redução do parque de lojas em 17 lojas, e (ii) à redução de investimentos em geral realizadas durante os períodos anteriores, tendo em vista o menor nível de vendas da Companhia.

Outras receitas operacionais, líquidas

As outras receitas operacionais, líquidas da Companhia aumentaram em R\$ 332,8 milhões, alcançando R\$ 363,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018,

comparado a R\$ 30,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Esta variação ocorreu, principalmente, devido ao reconhecimento de créditos fiscais durante todo o ano de 2018, tendo em vista o trânsito em julgado no STF da ação referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS com relação à venda dos produtos da Companhia.

Resultado antes das receitas e despesas financeiras

O resultado antes das receitas e despesas financeiras da Companhia apresentou uma variação de R\$ 168,1 milhões ou 150,2%, representando R\$ 280,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$ 111,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu, principalmente, devido ao reconhecimento de créditos fiscais no período, tendo em vista o trânsito em julgado no STF da ação referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS.

Despesas financeiras

As despesas financeiras da Companhia apresentaram uma redução de R\$ 34,8 milhões ou 20,7%, representando uma despesa financeira de R\$ 133,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a uma despesa financeira de R\$ 168,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu, principalmente, devido à reversão de perda para ganho com swap, ajuste a valor presente fornecedores e menores despesas com juros.

Receitas financeiras

As receitas financeiras da Companhia apresentaram uma variação de R\$ 358,9 milhões ou 753,6%, representando uma receita financeira de R\$ 406,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a uma receita financeira de R\$ 47,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu, principalmente, devido ao reconhecimento da correção monetária relativa aos créditos fiscais extemporâneos, em virtude do trânsito em julgado no STF da ação referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS com relação à venda dos produtos da Companhia.

Lucro (Prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social

O lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social da Companhia aumentou R\$ 561,8 milhões, alcançando um lucro de R\$ 553,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a um prejuízo de R\$ 8,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu, principalmente, devido ao reconhecimento de créditos fiscais e à variação monetária de tais créditos durante o período, tendo em vista a decisão do STF referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS com relação à venda dos produtos da Companhia.

Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro corrente e diferido

O imposto de renda e contribuição social sobre o lucro corrente da Companhia aumentou R\$ 93,9 milhões ou 103,3%, alcançando R\$ 184,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$ 90,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu, principalmente, em função do aumento do lucro antes dos impostos, pelo reconhecimento de créditos fiscais, o que impactou positivamente o resultado em R\$ 801,3 milhões no período, em virtude da decisão do STF referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS com relação à venda dos produtos da Companhia.

O imposto de renda e contribuição social sobre o lucro diferido da Companhia aumentou R\$

379,1 milhões, alcançando um saldo negativo de R\$ 340,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$ 39,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu, principalmente, em função da reversão de prejuízos fiscais de base negativa.

Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o lucro (prejuízo) líquido da Companhia aumentou 146,9% ou R\$ 88,8 milhões, passando de um prejuízo de R\$ 60,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, para um lucro de R\$ 28,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa variação ocorreu, principalmente, devido ao reconhecimento de créditos fiscais e à variação monetária de tais créditos durante o período, tendo em vista a decisão do STF referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS com relação à venda dos produtos da Companhia.

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 comparado com o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016

(em R\$ mil, exceto %)	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	2.875.577	100,0%	2.852.785	100,0%	0,8%
Custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de operações financeiras e de prestação de serviços	(1.500.718)	-52,2%	(1.540.545)	-54,0%	-2,6%
Lucro Bruto	1.374.859	47,8%	1.312.240	46,0%	4,8%
Receitas (Despesas) Operacionais	(1.262.949)	-43,9%	(1.302.885)	-45,7%	-3,1%
Despesas com vendas	(880.391)	-30,6%	(929.500)	-32,6%	-5,3%
Despesas gerais administrativas	(259.739)	-9,0%	(217.112)	-7,6%	19,6%
Despesas com depreciação e amortização	(153.679)	-5,3%	(171.380)	-6,0%	-10,3%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	30.860	1,1%	15.107	0,5%	104,3%
Resultado Antes das Receitas e Despesas Financeiras	111.910	3,9%	9.355	0,3%	1096,3%
Despesas financeiras	(168.093)	-5,8%	(215.485)	-7,6%	-22,0%
Receitas financeiras	47.624	1,7%	61.215	2,1%	-22,2%

(em R\$ mil, exceto %)	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Lucro (Prejuízo) Antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social	(8.559)	-0,3%	(144.915)	-5,1%	-94,1%
Imposto de Renda e Contribuição Social	(51.879)	-1,80%	56.909	1,99%	-191,16%
Corrente	(90.911)	-3,2%	(37.147)	-1,3%	144,7%
Diferido	39.032	1,4%	94.056	3,3%	-58,5%
Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício	(60.438)	-2,1%	(88.006)	-3,1%	-31,3%

Receita operacional líquida

A receita operacional líquida da Companhia aumentou 0,8%, passando de R\$ 2.852,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 2.875,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Este aumento ocorreu em decorrência: (i) da redução na carga tributária sobre receita bruta frente ao parecer do STF referente à exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS; e (ii) do aumento de 2,9% nas receitas líquidas de produtos e serviços financeiros, principalmente aquelas associadas à operação de empréstimo pessoal.

Custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de operações financeiras e de prestação de serviços

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, os custos da revenda de mercadorias, de operações com cartão de crédito, de operações financeiras e de prestação de serviços da Companhia reduziram 2,6% ou R\$ 39,8 milhões, passando de R\$ 1.540,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 1.500,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Esta variação ocorreu, principalmente, devido ao menor fluxo em loja durante 2017 e, conseqüentemente, ao menor volume de peças vendidas, assim como a composição da coleção com mais produtos a preço de entrada. Além disso, houve redução dos custos das operações de produtos e serviços financeiros, relacionado principalmente ao aumento das vendas de empréstimo pessoal.

Lucro bruto

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, o lucro bruto da Companhia aumentou 4,8% ou R\$ 62,6 milhões, passando de R\$ 1.312,3 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 1.374,8 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Esta variação ocorreu em decorrência dos fatores descritos acima.

Receitas (Despesas) operacionais

As receitas (despesas) operacionais da Companhia reduziram 3,1%, alcançando R\$ 1.262,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$ 1.302,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Esta variação ocorreu em virtude do disposto abaixo.

Despesas com vendas

As despesas com vendas reduziram 5,3%, alcançando R\$ 880,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$ 929,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. As menores despesas de vendas refletem os esforços da Companhia na busca de ganhos de eficiência em sua operação, especialmente àqueles ligados a melhor gestão das escalas de funcionários em lojas e otimização das despesas de locação e com pessoal, explicado principalmente pelo fechamento de 10 lojas no período, e gastos gerais.

Despesas gerais administrativas

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, as despesas gerais administrativas aumentaram 19,6%, alcançando R\$ 259,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$ 217,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Esse aumento está relacionado majoritariamente aos gastos incorridos na reestruturação da Companhia, por meio do Programa Transformar, que buscava melhorias em lacunas na operação da Companhia, levando à ocorrência de despesas com consultoria, aumentando a rubrica de Despesas com pessoal e serviços.

Despesas com depreciação e amortização

As despesas com depreciação e amortização reduziram 10,3%, alcançando R\$ 153,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$ 171,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Essa redução ocorreu em decorrência da redução da área de vendas de 415,4 mil metros quadrados para 405,2 mil metros quadrados, em decorrência do fechamento de 10 lojas no período, além da redução de investimentos em geral realizados nos períodos anteriores, tendo em vista o menor nível de vendas da Companhia.

Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas

As outras receitas operacionais, líquidas da Companhia aumentaram R\$ 15,7 milhões ou 104%, alcançando R\$ 30,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$ 15,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Esse aumento está majoritariamente relacionado à reversão de provisão para riscos tributários que estava sendo constituída preventivamente desde junho de 2015, data a partir da qual, respaldada por liminar judicial ratificada posteriormente por decisão de primeira instância, a Companhia suspendeu o recolhimento relativo à parcela dos tributos (PIS/COFINS sobre ICMS), sendo tal parcela declarada inconstitucional pelo STF, em março de 2017.

Resultado antes das receitas e despesas financeiras

O resultado antes das receitas e despesas financeiras da Companhia apresentou uma variação de R\$ 102,6 milhões, representando R\$ 111,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$ 9,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Essa variação ocorreu, principalmente, devido à reversão de provisão para riscos tributários em decorrência de ao parecer do STF referente à exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS, e ao maior controle de despesas, advindo dos primeiros ganhos de eficiência do Programa Transformar, conforme descrito acima.

Despesas financeiras

As despesas financeiras da Companhia apresentaram uma variação de R\$ 47,4 milhões ou 22,0%, representando uma despesa financeira de R\$ 168,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a uma despesa financeira de R\$ 215,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Essa variação ocorreu, principalmente, pela queda na taxa básica de juros no exercício, de 13,6% para 6,9%, o que impactou positivamente as despesas com juros no período.

Receitas financeiras

As receitas financeiras da Companhia apresentaram uma variação de R\$ 13,6 milhões ou 22,2%, representando uma receita financeira de R\$ 47,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a uma receita financeira de R\$ 61,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Essa variação ocorreu, principalmente, devido ao menor rendimento em aplicações financeiras em decorrência da queda na taxa de juros durante o exercício, de 13,6% para 6,9%, parcialmente compensado pelo impacto positivo da variação cambial.

Lucro (Prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social

O prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social da Companhia aumentou R\$ 136,4 milhões ou 94,1%, alcançando R\$ 8,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$ 144,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Essa variação ocorreu, principalmente, devido à reversão de provisão para riscos tributários, tendo em vista o parecer do STF referente à exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS, e ao maior controle de despesas.

Imposto de renda e contribuição social

O imposto de renda e contribuição social sobre o lucro corrente da Companhia reduziu R\$ 53,8 milhões ou 144,7%, alcançando R\$ 90,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$ 37,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Essa variação ocorreu, principalmente, a redução do prejuízo antes dos impostos.

O imposto de renda e contribuição social sobre o lucro diferido da Companhia reduziu R\$ 55,0 milhões ou 58,5%, alcançando R\$ 39,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro

de 2017, comparado a R\$ 94,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Essa variação ocorreu pela reversão do efeito de tributação Lucro Real, e efeito do IRPJ e da CSLL sobre prejuízos fiscais do período, para os quais não foram registrados os impostos diferidos no período, em virtude de não haver firmes evidências sobre a sua realização.

Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, o lucro (prejuízo) líquido da Companhia reduziu 31,3% ou R\$ 27,6 milhões, passando de R\$ 88,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 60,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu devido à reversão de provisão para riscos tributários em decorrência do parecer do STF referente à exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS, e ao maior controle de despesas por conta de para adequar os níveis de despesas aos novos níveis de receita da Companhia, e torná-la mais eficiente.

BALANÇO PATRIMONIAL

Comparação entre os saldos das contas patrimoniais em 31 de dezembro de 2019 e 2018

<i>(em R\$ mil, exceto %)</i>	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
ATIVO					
Ativo Circulante	2.375.553	59,09%	1.982.028	62,70%	19,85%
Caixa e equivalentes de caixa	725.498	18,05%	396.735	12,50%	82,87%
Títulos e valores mobiliários	515	0,01%	1.029	0,00%	-49,95%
Instrumentos financeiros	-	0,00%	-	0,00%	n.s.
Contas a receber de clientes	872.491	21,70%	750.897	23,70%	16,19%
Estoques	441.670	10,99%	361.299	11,40%	22,25%
Tributos a recuperar	276.692	6,88%	348.143	11,00%	-20,52%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	-	0,00%	71.115	2,20%	n.s.
Outros créditos	58.687	1,46%	52.810	1,70%	11,13%
Ativo Não circulante	1.644.515	40,91%	1.180.074	37,30%	39,36%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	69.525	1,73%	70.344	2,20%	-1,16%
Tributos a recuperar	550.052	13,68%	548.129	17,30%	0,35%
Depósitos judiciais	133.404	3,32%	123.790	3,90%	7,77%

Títulos e valores mobiliários	57.011	1,42%	96.703	3,10%	-41,05%
Imobilizado	176.488	4,39%	223.640	7,10%	-21,08%
Intangível	109.919	2,73%	117.468	3,70%	-6,43%
Ativo de direito de uso	548.116	13,63%	-	0,00%	n.s.
TOTAL DO ATIVO	4.020.068	100,00%	3.162.102	100,00%	27,13%
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Passivo Circulante	1.587.199	39,48%	1.375.009	43,48%	15,43%
Fornecedores	427.221	10,63%	362.763	11,47%	17,77%
Fornecedores convênio	108.077	2,69%	127.460	4,03%	-15,21%
Empréstimos e financiamentos	418.123	10,40%	371.389	11,75%	12,58%
Arrendamentos a pagar	302.487	7,52%	-	-	n.s.
Salários, provisões e contribuições sociais	105.875	2,63%	78.925	2,50%	34,15%
Tributos a recolher	57.715	1,44%	64.489	2,04%	-10,50%
Partes relacionadas	0	0,00%	667	0,02%	-1
Aluguéis, condomínios e fundo de promoção a pagar	23.421	0,58%	31.564	1,00%	-25,80%
Dividendos e juros sobre capital próprio a pagar	-	0,00%	6.736	0,21%	n.s.
Instrumentos financeiros	1.081	0,03%	1.723	0,05%	-37,26%
Imposto de renda e contribuição social a pagar	9.203	0,23%	152.362	4,82%	-93,96%
Receita diferida	15.746	0,39%	15.923	0,50%	-1,11%
Outras obrigações	118.250	2,94%	161.008	5,09%	-26,56%
Passivo Não circulante	1.012.863	25,20%	813.442	25,72%	24,52%
Empréstimos e financiamentos	531.768	13,23%	644.942	20,40%	-17,55%
Arrendamentos a pagar	267.125	6,64%	-	-	n.s.
Provisões para litígios e demandas judiciais	145.015	3,61%	113.201	3,58%	28,10%
Receita diferida	39.693	0,99%	55.299	1,75%	-28,22%
Outras obrigações	29.262	0,73%	-	-	n.s.
Patrimônio Líquido	1.420.006	35,32%	973.651	30,79%	45,84%

TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.020.068	100,00%	3.162.102	100,00%	27,13%
---	------------------	----------------	------------------	----------------	---------------

ATIVO

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia apresentou um aumento no total do ativo de 27,1% ou R\$ 858,0 milhões em relação a 31 de dezembro de 2018.

Ativo circulante

Em 31 de dezembro de 2019, o ativo circulante da Companhia aumentou 19,8% ou R\$ 393,5 milhões, passando de R\$ 1.982,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 2.374,6 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Caixa e equivalentes de caixa

Em 31 de dezembro de 2019, o caixa e equivalente de caixas da Companhia aumentou 82,9% ou R\$ 328,8 milhões, passando de R\$ 396,7 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 725,5 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao aumento de capital realizado em dezembro de 2019.

Contas a receber

Em 31 de dezembro de 2019, as contas a receber da Companhia aumentaram 16,2% ou R\$ 121,6 milhões, passando de R\$ 750,9 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 872,5 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao aumento de fluxo em lojas e maiores vendas durante todo o ano.

Estoques

Em 31 de dezembro de 2019, os estoques da Companhia aumentaram 22,2% ou R\$ 80,4 milhões, passando de R\$ 361,3 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 441,7 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido às melhores coleções, o que aumenta o custo médio do produto e de mudança na composição da pirâmide de preços.

Tributos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2019, os tributos a recuperar da Companhia reduziram 20,5% ou R\$ 71,5 milhões, passando de R\$ 348,1 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 276,7 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, pela compensação crédito fiscal de PIS/COFINS.

Ativo não circulante

Em 31 de dezembro de 2019, o ativo não circulante da Companhia aumentou 39,4% ou R\$ 464,4 milhões, passando de R\$ 1.180,1 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 1.644,5,1 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Depósitos judiciais

Em 31 de dezembro de 2019, os depósitos judiciais da Companhia aumentaram 7,8% ou R\$ 9,6 milhões, passando de R\$ 123,8 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 133,4 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido a rescisões de contrato de trabalho e maiores depósitos trabalhistas.

Títulos e valores mobiliários

Em 31 de dezembro de 2019, os títulos e valores mobiliários da Companhia reduziram 41,0% ou R\$ 39,7 milhões, passando de R\$ 96,7 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 57,0 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, devido às menores dívidas com garantia em cash-collateral, uma vez que houve amortização de grande parte de tais dívidas.

Imobilizado

Em 31 de dezembro de 2019, o imobilizado da Companhia reduziu 21,1% ou R\$ 47,2 milhões, passando de R\$ 223,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 176,5 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, devido ao fechamento de lojas durante o período, o qual ocorreu em decorrência do Projeto *Rightsizing*, conforme descrito anteriormente, e pelos menores investimentos no período.

Intangível

Em 31 de dezembro de 2019, o intangível da Companhia reduziu 6,4% ou R\$ 7,5 milhões, passando de R\$ 117,5 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 109,9 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, devido às maiores amortizações dos investimentos em softwares.

Ativo de direito de uso

Em 31 de dezembro de 2019, o ativo de direito de uso da Companhia totalizou R\$ 548,1 milhões. Já em 31 de dezembro de 2018, não havia saldo registrado nessa rubrica. Esse aumento ocorreu devido à adoção do IFRS 16 em 1º de janeiro de 2019, o qual levou à constituição dessa rubrica no balanço da Companhia. Para mais informações sobre o IFRS 16, vide item 10.4 deste Formulário de Referência.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia apresentou um aumento no total do passivo e patrimônio líquido de 27,1% ou R\$ 858,0 milhões em relação a 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido aos fatores descritos abaixo.

Passivo circulante

Em 31 de dezembro de 2019, o passivo circulante da Companhia aumentou 15,4% ou R\$ 212,2 milhões, passando de R\$ 1.375,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 1.587,2 milhões

em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Fornecedores

Em 31 de dezembro de 2019, os fornecedores da Companhia aumentaram 17,8% ou R\$ 64,5 milhões, passando de R\$ 362,8 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 427,2 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu, principalmente, em função da maior qualidade das coleções, o que impacta no custo médio do produto.

Fornecedores convênio

Em 31 de dezembro de 2019, os fornecedores convênio da Companhia reduziram 15,2% ou R\$ 19,4 milhões, passando de R\$ 127,5 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 108,1 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, em função do aumento das antecipações a fornecedores com o próprio caixa da Companhia, reduzindo tais operações com instituições financeiras.

Empréstimos e Financiamentos

Em 31 de dezembro de 2019, os fornecedores da Companhia aumentaram 12,6% ou R\$ 46,7 milhões, passando de R\$ 371,4 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 418,1 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu, principalmente, em função do vencimento da 4ª emissão de debêntures durante 2020.

Arrendamentos a pagar

Em 31 de dezembro de 2019, os arrendamentos a pagar da Companhia totalizaram R\$ 302,5 milhões. Já em 31 de dezembro de 2018, não havia saldo registrado nessa rubrica. Esse aumento ocorreu, devido à adoção do IFRS 16 em 1º de janeiro de 2019, o qual levou à constituição dessa rubrica no balanço da Companhia. Para mais informações sobre o IFRS 16, vide item 10.4 deste Formulário de Referência.

Salários, provisões e contribuições sociais

Em 31 de dezembro de 2019, os salários, provisões e contribuições sociais da Companhia aumentaram 34,1% ou R\$ 26,9 milhões, passando de R\$ 78,9 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 105,9 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu, principalmente, em função das maiores remunerações variáveis reconhecidas no período.

Tributos a recolher

Em 31 de dezembro de 2019, os tributos a recolher da Companhia reduziram 10,5% ou R\$ 6,8 milhões, passando de R\$ 64,5 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 57,7 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, pela compensação de imposto sobre lucro recolhido durante o ano.

Aluguéis, condomínios e fundo de promoção a pagar

Em 31 de dezembro de 2019, os aluguéis, condomínios e fundo de promoção a pagar da

Companhia reduziram 25,8% ou R\$ 8,1 milhões, passando de R\$ 31,6 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 23,4 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, devido ao fechamento de lojas durante o período.

Instrumentos financeiros

Em 31 de dezembro de 2019, os instrumentos financeiros reduziram 37,3% ou R\$ 0,6 milhão, passando de R\$ 1,7 milhão em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 1,1 milhão em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à variação positiva do dólar durante o período.

Imposto de renda e contribuição social a pagar

Em 31 de dezembro de 2019, o imposto de renda e contribuição social a pagar da Companhia reduziu 94,0% ou R\$ 143,2 milhões, passando de R\$ 152,4 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 9,2 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, uma vez que com o reconhecimento de créditos fiscais no resultado de 2018, e consequente lucro líquido, houve maior constituição de impostos a pagar. A partir da homologação de tais créditos pela Receita Federal, em março de 2019, a Companhia realizou o pagamento desses impostos via compensação de créditos.

Outras obrigações

Em 31 de dezembro de 2019, as outras obrigações da Companhia reduziram 26,6% ou R\$ 42,8 milhões, passando de R\$ 161,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 118,2 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, pelo reconhecimento de obrigação na rubrica de "Outras obrigações" no passivo não-circulante, em função da adequação ao cronograma de pagamento.

Passivo não circulante

Em 31 de dezembro de 2019, o passivo não circulante da Companhia aumentou 24,5% ou R\$ 199,4 milhões, passando de R\$ 813,4 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 1.012,9 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2019, os empréstimos e financiamentos da Companhia reduziram 17,6% ou R\$ 113,2 milhões, passando de R\$ 644,9 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 531,8 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, devido ao menor nível de captações em 2019.

Arrendamentos a pagar

Em 31 de dezembro de 2019, os arrendamentos a pagar da Companhia totalizaram R\$ 267,1 milhões. Já em 31 de dezembro de 2018, não havia saldo registrado nessa rubrica. Esse aumento ocorreu, devido à adoção do IFRS 16 em 1º de janeiro de 2019, o qual levou à constituição

dessa rubrica no balanço da Companhia. Para mais informações sobre o IFRS 16, vide item 10.4 deste Formulário de Referência.

Provisão para litígios e demandas judiciais

Em 31 de dezembro de 2019, a provisão para litígios e demandas judiciais da Companhia aumentou 28,1% ou R\$ 31,8 milhões, passando de R\$ 113,2 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$ 145,0 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento ocorreu, principalmente, pela Companhia ter sido cientificada, notificada e/ou citada em novas demandas de natureza judicial ou administrativa, ou seja, processos, cuja classificação de risco é provável.

Receita diferida

Em 31 de dezembro de 2019, a receita diferida da Companhia reduziu 28,2% ou R\$ 15,6 milhões, passando de R\$ 55,3 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 39,7 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à apropriação dessas receitas ao resultado do período, tendo em vista que não houve aquisição de novas operações com receita diferida.

Outras obrigações

Em 31 de dezembro de 2019, as outras obrigações da Companhia totalizaram R\$ 29,3 milhões. Já em 31 de dezembro de 2018, não havia saldo registrado nessa rubrica. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido à adequação ao cronograma de pagamento, conforme descrito em "Outras obrigações" no passivo circulante.

Patrimônio líquido

Em 30 de setembro de 2019, o patrimônio líquido da Companhia reduziu 13,7%, passando de R\$ 973,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 840,2 milhões em 30 de setembro de 2019, representando uma redução de R\$ 133,5 milhões. Essa redução reflete principalmente o prejuízo líquido no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2019.

Comparação entre os saldos das contas patrimoniais em 31 de dezembro de 2018 e 2017

<i>(em R\$ mil, exceto %)</i>	Em 31 de dezembro de 2018	AV	Em 31 de dezembro de 2017	AV	AH
ATIVO					
Ativo Circulante	1.982.028	62,7%	1.847.312	60,2%	7,3%
Caixa e equivalentes de caixa	396.735	12,5%	457.534	16,2%	-13,3%
Títulos e valores mobiliários	1.029	0,0%	971	0,0%	6,1%

(em R\$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2018	AV	Em 31 de dezembro de 2017	AV	AH
Contas a receber de clientes	750.897	23,7%	800.797	25,6%	-6,2%
Estoques	361.299	11,4%	418.384	12,8%	-13,6%
Impostos a recuperar	348.143	11,0%	28.788	2,0%	1109,3%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	71.115	2,2%	69.477	1,5%	2,4%
Outros créditos	52.810	1,7%	71.361	2,4%	-26,0%
Ativo Não circulante	1.180.074	37,3%	985.420	39,8%	19,8%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	70.344	2,2%	407.407	14,1%	-82,7%
Impostos a recuperar	548.129	17,3%	2.199	0,4%	24826,3%
Depósitos judiciais	123.790	3,9%	106.480	3,0%	16,3%
Títulos e valores mobiliários	96.703	3,1%	22.312	1,1%	333,4%
Investimentos	-	0,0%	12.173	0,1%	-
Imobilizado	223.640	7,1%	311.696	0,7%	-28,3%
Intangível	117.468	3,7%	123.153	15,3%	-4,6%
TOTAL DO ATIVO	3.162.102	100,0%	2.832.732	100,0%	11,6%
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Passivo Circulante	1.375.009	43,5%	1.274.257	27,4%	7,9%
Fornecedores	362.763	11,5%	327.727	11,1%	10,7%
Fornecedores convênio	127.460	4,0%	25.863	0,6%	392,8%
Empréstimos e financiamentos	371.389	11,7%	581.751	4,2%	-36,2%
Salários, provisões e contribuições sociais	78.925	2,5%	82.428	2,9%	-4,2%
Impostos a recolher	64.489	2,0%	90.595	3,3%	-28,8%
Partes relacionadas	667	0,0%	-	0,3%	-

<i>(em R\$ mil, exceto %)</i>	Em 31 de dezembro de 2018	AV	Em 31 de dezembro de 2017	AV	AH
Aluguéis a pagar	31.564	1,0%	27.800	0,9%	13,5%
Instrumentos financeiros	1.723	0,1%	31.495	1,2%	-94,5%
Imposto de renda e contribuição social a pagar	152.362	4,8%	20.939	0,1%	627,6%
Receita diferida	15.923	0,5%	19.800	0,3%	-19,6%
Outras obrigações	161.008	5,1%	65.859	2,6%	144,5%
Passivo Não circulante	813.442	25,7%	598.835	34,3%	35,8%
Empréstimos e financiamentos	644.942	20,4%	422.474	26,9%	52,7%
Provisões para litígios e demandas judiciais	113.201	3,6%	98.759	6,2%	14,6%
Receita diferida	55.299	1,7%	77.602	1,2%	-28,7%
Patrimônio Líquido	973.651	30,8%	959.640	38,3%	1,5%
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	3.162.102	100,0%	2.832.732	100,0%	11,6%

ATIVO

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia apresentou um aumento do ativo de 11,6% ou R\$ 329,4 milhões em relação a 31 de dezembro de 2017.

Ativo circulante

Em 31 de dezembro de 2018, o ativo circulante da Companhia aumentou 7,3% ou R\$ 134,7 milhões, passando de R\$ 1.847,3 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 1.982,0 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Caixa e equivalentes de caixa

Em 31 de dezembro de 2018, o caixa e equivalente de caixas da Companhia reduziu 13,3% ou R\$ 60,8 milhões, passando de R\$ 457,5 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 396,7 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, em virtude da amortização de empréstimos e financiamentos no período.

Títulos e valores mobiliários

Em 31 de dezembro de 2018, os títulos e valores mobiliários da Companhia aumentaram 6,1%

ou R\$ 0,1 milhões, passando de R\$ 0,9 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 1,0 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, pela variação positiva de ações que a Companhia realiza investimento.

Contas a receber de clientes

Em 31 de dezembro de 2018, as contas a receber de clientes Companhia reduziram 6,2% ou R\$ 49,9 milhões, passando de R\$ 800,8 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 750,9 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, devido às menores vendas do segmento de varejo no período, as quais ocorreram em decorrência do menor fluxo de clientes em loja.

Estoques

Em 31 de dezembro de 2018, os estoques da Companhia reduziram 13,6% ou R\$ 57,1 milhões, passando de R\$ 418,4 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 361,3 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, por estratégia da administração para redução de estoques antigos.

Impostos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2018, os impostos a recuperar da Companhia aumentaram R\$ 319,4 milhões ou 1.069%, passando de R\$ 28,8 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 348,1 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao reconhecimento de créditos fiscais, tendo em vista o trânsito em julgado no STF da ação referente à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS.

Outros créditos

Em 31 de dezembro de 2018, os outros créditos da Companhia reduziram 26,0% ou R\$ 18,5 milhões, passando de R\$ 70,9 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 52,8 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, em virtude do método de agendamento de recebíveis do cartão *co-branded*, sendo que em 2018 o recebível foi liquidado com antecipação.

Ativo não circulante

Em 31 de dezembro de 2018, o ativo não circulante da Companhia aumentou 19,8% ou R\$ 194,7 milhões, passando de R\$ 985,4 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 1.180,1 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Imposto de renda e contribuição social diferidos

Em 31 de dezembro de 2018, o imposto de renda e contribuição social diferidos da Companhia reduziu 82,7% ou R\$ 337,1 milhões, passando de R\$ 407,4 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 70,3 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à baixa do imposto diferido de prejuízos fiscais passados no resultado do exercício de

2018, em virtude de não haver firmes evidências sobre a sua realização.

Impostos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2018, os impostos a recuperar da Companhia aumentaram R\$ 545,9 milhões, passando de R\$ 2,2 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 548,1 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao reconhecimento de créditos fiscais, devido ao parecer do STF referente à exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS.

Depósitos judiciais

Em 31 de dezembro de 2018, os depósitos judiciais da Companhia aumentaram 16,3% ou R\$ 17,3 milhões, passando de R\$ 106,5 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 123,8 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, para garantia de eventuais execuções, uma vez que houve aumento no número de processos e recursos no período.

Títulos e valores mobiliários

Em 31 de dezembro de 2018, os títulos e valores mobiliários da Companhia aumentaram 333,4% ou R\$ 74,4 milhões, passando de R\$ 22,3 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 96,7 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido à contratação de dívida com garantia em *cash-collateral*.

Imobilizado

Em 31 de dezembro de 2018, o imobilizado da Companhia reduziu 28,3% ou R\$ 88,1 milhões, passando de R\$ 311,7 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 223,6 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido aos investimentos inferiores à depreciação ocorridos no período em decorrência, principalmente, aos menores níveis de venda e de geração de caixa operacional no período.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia apresentou um aumento em seus passivos e patrimônio líquido de 11,6% ou R\$ 329,4 milhões em relação a 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido aos fatores descritos abaixo.

Passivo circulante

Em 31 de dezembro de 2018, o passivo circulante da Companhia aumentou 7,9% ou R\$ 100,8 milhões, passando de R\$ 1.274,3 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 1.375,0 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Fornecedores

Em 31 de dezembro de 2018, os fornecedores da Companhia aumentaram 10,7% ou R\$ 35,0

milhões, passando de R\$ 327,7 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 362,8 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, à renegociação para aumento de prazo de pagamento a fornecedores, tendo em vista o menor nível de receita da Companhia.

Fornecedores convênio

Em 31 de dezembro de 2018, os fornecedores convênio da Companhia aumentaram 392,8% ou R\$ 101,6 milhões, passando de R\$ 25,9 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 127,5 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao aumento da operação de antecipação a fornecedores através de bancos parceiros.

Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2018, os empréstimos e financiamentos da Companhia reduziram 36,2% ou R\$ 210,4 milhões, passando de R\$ 581,8 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 371,4 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, devido às amortizações ocorridas no período em decorrência de um vencimento de debênture durante o primeiro semestre de 2018, e mudança no perfil da dívida para longo prazo, tendo em vista os menores níveis de geração líquida de caixa operacional da Companhia no período.

Impostos a recolher

Em 31 de dezembro de 2018, os impostos a recolher da Companhia reduziram 28,8% ou R\$ 26,1 milhões, passando de R\$ 90,6 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 64,5 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, devido ao menor nível de vendas da Companhia durante o período, o que levou à redução de impostos a recolher.

Partes relacionadas

Em 31 de dezembro de 2018, as partes relacionadas da Companhia aumentaram 100,0% ou R\$ 0,7 milhões, passando de R\$ 0,0 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 0,7 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, referente a operações *inter-company* que ficaram em aberto em 2018.

Aluguéis a pagar

Em 31 de dezembro de 2018, os aluguéis a pagar da Companhia aumentaram 13,5% ou R\$ 3,8 milhões, passando de R\$ 27,8 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 31,6 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, pelo fim dos descontos em aluguéis renegociados em 2017.

Instrumentos financeiros

Em 31 de dezembro de 2018, os instrumentos financeiros da Companhia reduziram 94,5% ou R\$ 29,8 milhões, passando de R\$ 31,5 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 1,7 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, pela variação cambial que impactam nas operações que possuem *swap* cambial.

Dividendos a pagar

Em 31 de dezembro de 2018, os dividendos a pagar da Companhia aumentaram 100,0% ou R\$ 6,7 milhões, passando de R\$ 0,0 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 6,7 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu uma vez que a Companhia passou de prejuízo para lucro no exercício de 2018.

Imposto de renda e contribuição social a pagar

Em 31 de dezembro de 2018, o imposto de renda e contribuição social a pagar da Companhia aumentou R\$ 131,4 milhões, passando de R\$ 20,9 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 152,4 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, pelo lucro apurado no período, em virtude do reconhecimento de créditos fiscais, devido ao parecer do STF referente à exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS.

Receita diferida

Em 31 de dezembro de 2018, a receita diferida da Companhia reduziu 19,6% ou R\$ 3,9 milhões, passando de R\$ 19,8 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 15,9 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à apropriação da receita no resultado do exercício, porque não houve aquisição de novas operações com receita diferida.

Outras obrigações

Em 31 de dezembro de 2018, as outras obrigações da Companhia aumentaram 144,5% ou R\$ 95,1 milhões, passando de R\$ 65,9 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 161,0 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, em virtude das despesas relacionadas à honorários advocatícios a pagar, em função do reconhecimento dos créditos fiscais, devido ao parecer do STF referente à exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS.

Passivo não circulante

Em 31 de dezembro de 2018, o passivo não circulante da Companhia aumentou 35,8% ou R\$ 214,6 milhões, passando de R\$ 598,8 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 813,4 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2018, os empréstimos e financiamentos da Companhia aumentaram 52,7% ou R\$ 222,5 milhões, passando de R\$ 422,5 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 644,9 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido à mudança no perfil da dívida bruta para longo prazo (havendo captações no montante de R\$ 678,8 milhões para alongamento da dívida bruta, sendo que parte das captações foi utilizada para rolagem de dívida), tendo em vista os menores níveis de geração de caixa operacional pela Companhia.

Provisão para litígios e demandas judiciais

Em 31 de dezembro de 2018, a provisão para litígios e demandas judiciais da Companhia aumentou 14,6% ou R\$ 14,4 milhões, passando de R\$ 98,8 milhões em 31 de dezembro de 2017, para R\$ 113,2 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento ocorreu, principalmente, pela Companhia ter sido cientificada, notificada e/ou citada em novas demandas de natureza judicial ou administrativa, ou seja, processos cujas classificações de risco são prováveis.

Receita diferida

Em 31 de dezembro de 2018, a receita diferida da Companhia reduziu 28,7% ou R\$ 22,3 milhões, passando de R\$ 77,6 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 55,3 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à apropriação da receita no resultado do exercício, porque não houve aquisição de novas operações com receita diferida.

Comparação entre os saldos das contas patrimoniais em 31 de dezembro de 2017 e 2016

(em R\$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2017	AV	Em 31 de dezembro de 2016	AV	AH
ATIVO					
Ativo Circulante	1.847.312	65,2%	1.590.533	60,2%	16,1%
Caixa e equivalentes de caixa	457.534	16,2%	419.058	15,8%	9,2%
Títulos e valores mobiliários	970	0,0%	965	0,0%	0,5%
Contas a receber de clientes	800.797	28,3%	675.857	25,6%	18,5%
Estoques	418.384	14,8%	338.238	12,8%	23,7%
Impostos a recuperar	28.788	1,0%	53.082	2,0%	-45,8%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	69.477	2,5%	40.302	1,5%	72,4%
Outros créditos	71.361	3,9%	63.031	2,4%	13,2%
Ativo Não circulante	985.420	34,8%	1.053.516	39,8%	-6,5%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	407.407	14,4%	371.852	14,1%	9,6%
Impostos a recuperar	2.199	0,1%	10.242	0,4%	-78,5%
Depósitos judiciais	106.480	3,8%	79.391	3,0%	34,1%

<i>(em R\$ mil, exceto %)</i>	Em 31 de dezembro de 2017	AV	Em 31 de dezembro de 2016	AV	AH
Títulos e valores mobiliários	22.312	0,8%	29.656	1,1%	-24,8%
Partes relacionadas	-	0,0%	1.529	0,1%	-100,0%
Investimentos	12.173	0,4%	17.547	0,7%	-30,6%
Imobilizado	311.696	11,0%	405.007	15,3%	-23,0%
Intangível	123.153	4,3%	138.292	5,2%	-10,9%
TOTAL DO ATIVO	2.832.732	100,0%	2.644.049	100,0%	7,1%
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Passivo Circulante	1.274.257	45,0%	725.588	27,4%	75,6%
Fornecedores	327.727	11,6%	293.001	11,1%	11,9%
Fornecedores convênio	25.863	0,9%	16.503	0,6%	56,7%
Empréstimos e financiamentos	581.751	20,5%	110.247	4,2%	427,7%
Salários, provisões e contribuições sociais	82.428	2,9%	75.641	2,9%	9,0%
Impostos a recolher	90.595	3,2%	88.437	3,3%	2,4%
Partes relacionadas	-	0,0%	6.673	0,3%	-100,0%
Aluguéis a pagar	27.800	1,0%	23.608	0,9%	17,8%
Instrumentos financeiros	31.495	1,1%	31.582	1,2%	-0,3%
Imposto de renda e contribuição social a pagar	20.939	0,7%	3.406	0,1%	514,8%
Receita diferida	19.800	0,7%	6.811	0,3%	190,7%
Outras obrigações	65.859	2,3%	69.679	2,6%	-5,5%
Passivo Não circulante	598.835	21,1%	906.825	34,3%	-34,0%
Empréstimos e financiamentos	422.474	14,9%	711.277	26,9%	-40,6%
Provisões para litígios e demandas judiciais	98.759	3,5%	163.881	6,2%	-39,7%

<i>(em R\$ mil, exceto %)</i>	Em 31 de dezembro de 2017	AV	Em 31 de dezembro de 2016	AV	AH
Receita diferida	77.602	2,7%	31.667	1,2%	145,1%
Patrimônio Líquido	959.640	33,9%	1.011.636	38,3%	-5,1%
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.832.732	100,0%	2.644.049	100,0%	7,1%

ATIVO

Em 31 de dezembro de 2017, a Companhia apresentou um aumento do ativo de 7,1% ou R\$ 188,7 milhões em relação a 31 de dezembro de 2016.

Ativo circulante

Em 31 de dezembro de 2017, o ativo circulante da Companhia aumentou 16,1% ou R\$ 256,8 milhões, passando de R\$ 1.590,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 1.847,3 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido aos fatores descritos abaixo.

Caixa e equivalentes de caixa

Em 31 de dezembro de 2017, o caixa e equivalente de caixas da Companhia aumentou 9,2% ou R\$ 38,5 milhões, passando de R\$ 419,1 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 457,5 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao fluxo de caixa das atividades de financiamento no período.

Contas a receber de clientes

Em 31 de dezembro de 2017, as contas a receber de clientes Companhia aumentaram 18,5% ou R\$ 124,9 milhões, passando de R\$ 675,9 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 800,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido à maior antecipação de recebíveis de cartão de terceiros em 2016, no montante de R\$ 122,2 milhões.

Estoques

Em 31 de dezembro de 2017, os estoques da Companhia aumentaram 23,7% ou R\$ 80,1 milhões, passando de R\$ 338,2 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 418,4 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido à decisão da administração da Companhia em aumentar os estoques de algumas categorias que estavam com stockout para melhorar seus níveis de vendas.

Partes relacionadas

Em 31 de dezembro de 2017, as partes relacionadas da Companhia aumentaram 100,0% ou R\$ 0,5 milhões, passando de R\$ 0,0 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 0,5 milhões em

31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, referente a operações inter-company que ficaram em aberto em 2017.

Impostos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2017, os impostos a recuperar da Companhia reduziram 45,8% ou R\$ 24,3 milhões, passando de R\$ 53,1 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 28,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, pela melhor alocação de imposto de renda sobre as operações de swap e aplicação financeira na rubrica de Imposto de renda a recuperar, conforme abaixo.

Imposto de renda e contribuição social a recuperar

Em 31 de dezembro de 2017, o imposto de renda e contribuição social a recuperar da Companhia aumentou 72,4% ou R\$ 29,2 milhões, passando de R\$ 40,3 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 69,5 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, pela melhor alocação de imposto de renda a recuperar advindo da rubrica de Impostos a recuperar, conforme mencionado acima.

Outros créditos

Em 31 de dezembro de 2017, os outros créditos da Companhia aumentaram 12,4% ou R\$ 7,8 milhões, passando de R\$ 63,0 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 70,9 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, pela antecipação de despesas referentes ao Programa Transformar, conforme mencionado anteriormente.

Ativo não circulante

Em 31 de dezembro de 2017, o ativo não circulante da Companhia reduziu 6,5% ou R\$ 68,1 milhões, passando de R\$ 1.053,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 985,4 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Imposto de renda e contribuição social diferidos

Em 31 de dezembro de 2017, o imposto de renda e contribuição social diferidos da Companhia aumentou 9,6% ou R\$ 35,6 milhões, passando de R\$ 371,9 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 407,4 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao prejuízo registrado no período na operação do varejo, em função do menor fluxo de clientes em lojas durante o período.

Impostos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2017, os impostos a recuperar da Companhia reduziram 78,5% ou R\$ 8,0 milhões, passando de R\$ 10,2 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 2,2 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, em virtude da compensação de créditos de imposto de renda e contribuição social no período.

Depósitos judiciais

Em 31 de dezembro de 2017, os depósitos judiciais da Companhia aumentaram 34,1% ou R\$ 27,1 milhões, passando de R\$ 79,4 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 106,5 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido a um depósito realizado pela Companhia, no montante de R\$ 26 milhões, referente a um processo tributário.

Títulos e valores mobiliários

Em 31 de dezembro de 2017, os títulos e valores mobiliários da Companhia reduziram 24,8% ou R\$ 7,3 milhões, passando de R\$ 29,7 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 22,3 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, pela liquidação de operações de aplicações financeiras, em virtude de seus vencimentos.

Partes relacionadas

Em 31 de dezembro de 2017, as partes relacionadas da Companhia reduziram 100,0% ou R\$ 1,5 milhões, passando de R\$ 1,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 0,0 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, referente a operações inter-company que ficaram em aberto em 2016, e foram liquidadas no período de 2017, em virtude de melhorias nos processos de controle.

Investimentos

Em 31 de dezembro de 2017, os investimentos da Companhia reduziram 30,6% ou R\$ 5,4 milhões, passando de R\$ 17,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 12,2 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à baixa de ágio na Netpoints.

Imobilizado

Em 31 de dezembro de 2017, o imobilizado da Companhia reduziu 23,0% ou R\$ 93,3 milhões, passando de R\$ 405,0 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 311,7 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, devido aos investimentos inferiores à depreciação ocorridos no período, tendo em vista os menores níveis de vendas do período.

Intangível

Em 31 de dezembro de 2017, o intangível da Companhia reduziu 10,9% ou R\$ 15,1 milhões, passando de R\$ 138,3 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 123,2 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, pela apropriação da depreciação dos ativos durante o período, uma vez que não houve investimento aquisição/investimento significativo no exercício.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Em 31 de dezembro de 2017, a Companhia apresentou um aumento em seus passivos e patrimônio líquido de 7,1% ou R\$ 188,7 milhões em relação a 31 de dezembro de 2016. Esse aumento ocorreu principalmente devido, principalmente, aos fatores descritos abaixo.

Passivo circulante

Em 31 de dezembro de 2017, o passivo circulante da Companhia aumentou 75,6% ou R\$ 548,7 milhões, passando de R\$ 725,6 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 1.274,3 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Fornecedores

Em 31 de dezembro de 2017, os fornecedores da Companhia aumentaram 11,9% ou R\$ 34,7 milhões, passando de R\$ 293,0 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 327,7 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, à renegociação para aumento de prazo de pagamento a fornecedores, tendo em vista o menor nível de geração de caixa operacional da Companhia.

Fornecedores convênio

Em 31 de dezembro de 2017, os fornecedores convênio da Companhia aumentaram 56,7% ou R\$ 9,4 milhões, passando de R\$ 16,5 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 25,9 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao aumento da operação de antecipação a fornecedores através de bancos parceiros, tendo em vista o menor nível de geração de caixa operacional da Companhia.

Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2017, os empréstimos e financiamentos da Companhia aumentaram 427,7% ou R\$ 471,5 milhões, passando de R\$ 110,2 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 581,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à movimentação das dívidas entre longo e curto prazo, com um aumento na rubrica de empréstimos e financiamentos no passivo circulante, o qual ocorreu tendo em vista vencimento de dívida relevante ocorrido em 2017.

Salários, provisões e contribuições sociais

Em 31 de dezembro de 2017, os salários, provisões e contribuições sociais da Companhia aumentaram 9,0% ou R\$ 6,8 milhões, passando de R\$ 75,6 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 82,4 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, em virtude do maior provisionamento de remuneração variável realizado pela Companhia durante o período.

Partes relacionadas

Em 31 de dezembro de 2017, as partes relacionadas da Companhia reduziram 100,0% ou R\$ 6,7 milhões, passando de R\$ 6,7 milhões em 31 de dezembro de 2016, não havendo tal rubrica em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à reclassificação de obrigações para pagamento de aluguel de lojas a partes relacionadas da Companhia para a rubrica de Aluguéis a pagar.

Aluguéis a pagar

Em 31 de dezembro de 2017, os aluguéis a pagar da Companhia aumentaram 17,8% ou R\$ 4,2 milhões, passando de R\$ 23,6 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 27,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido à reclassificação de obrigações para pagamento de aluguel de lojas a partes relacionadas da Companhia advindas da rubrica de Partes relacionadas, conforme descrito acima.

Imposto de renda e contribuição social a pagar

Em 31 de dezembro de 2017, o imposto de renda e contribuição social a pagar da Companhia aumentou 514,8% ou R\$ 17,5 milhões, passando de R\$ 3,4 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 20,9 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, à mudança de método adotado para apuração e recolhimento de imposto de renda e contribuição social entre os períodos nas controladas Club e SAX. Em 2016 a apuração e recolhimento eram realizados pelo método de Lucro Real, enquanto em 2017 o método de recolhimento mensal passou a ser o de Cálculo Estimado, gerando, assim, maior impacto nas obrigações com imposto de renda e contribuição social em sua apuração anual.

Receita diferida

Em 31 de dezembro de 2017, a receita diferida da Companhia aumentou 190,7% ou R\$ 13,0 milhões, passando de R\$ 6,8 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 19,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao adiantamento de pagamento recebido na contratação de parceria com seguradora, para venda de seguros atrelados ao Cartão Marisa.

Outras obrigações

Em 31 de dezembro de 2017, as outras obrigações da Companhia reduziram 5,5% ou R\$ 3,8 milhões, passando de R\$ 69,7 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 65,9 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à redução nas obrigações com seguradora parceira.

Passivo não circulante

Em 31 de dezembro de 2017, o passivo não circulante da Companhia reduziu 34,0% ou R\$ 308,0 milhões, passando de R\$ 906,8 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 598,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu principalmente devido aos fatores descritos abaixo.

Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2017, os empréstimos e financiamentos da Companhia reduziram 40,6% ou R\$ 288,8 milhões, passando de R\$ 711,3 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 422,5 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, devido à movimentação das dívidas entre longo e curto prazo, com um aumento na rubrica de

empréstimos e financiamentos no passivo circulante de R\$471,5 milhões, o qual ocorreu tendo em vista vencimento de dívida relevante ocorrido em 2017.

Provisão para litígios e demandas judiciais

Em 31 de dezembro de 2017, a provisão para litígios e demandas judiciais da Companhia reduziu 39,7% ou R\$ 65,1 milhões, passando de R\$ 163,9 milhões em 31 de dezembro de 2016, para R\$ 98,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa redução ocorreu, principalmente, pelo impacto da alteração nos parâmetros de provisões trabalhistas, como citado acima na rubrica Depósitos judiciais.

Receita diferida

Em 31 de dezembro de 2017, a receita diferida da Companhia aumentou 145,1% ou R\$ 45,9 milhões, passando de R\$ 31,7 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 77,6 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu, principalmente, devido ao adiantamento de pagamento recebido na contratação de parceria com seguradora, para venda de seguros atrelados ao Cartão Marisa.

Patrimônio líquido

Em 31 de dezembro de 2017, o patrimônio líquido da Companhia reduziu 5,1%, passando de R\$ 1.011,6 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$ 959,6 milhões em 31 de dezembro de 2017, representando uma redução de R\$ 52,0 milhões. Essa redução reflete principalmente o lucro líquido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

DEMONSTRAÇÕES DO FLUXO DE CAIXA

Comparação entre os fluxos de caixa para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018

<i>(em R\$ mil, exceto %)</i>	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2019	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2018	AH (%)
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades operacionais	215.292	83.203	158,8%
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	(59.961)	(47.449)	-26,4%
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamentos	173.432	(96.553)	n.s.
Redução no caixa e equivalentes de caixa	328.763	(60.799)	n.s.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, houve aumento no saldo de caixa e equivalentes de caixa da Companhia de R\$ 328,8 milhões, comparado a uma redução no caixa e equivalentes de caixa de R\$ 60,8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, devido, principalmente, aos fatores mencionados a seguir.

Fluxo de caixa das atividades operacionais

O caixa líquido das atividades operacionais apresentou uma variação de R\$ 215,3 milhões exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 comparado ao mesmo período de 2018, passando de uma geração de caixa nas atividades operacionais de R\$ 83,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para um caixa líquido gerado pelas atividades operacionais de R\$ 215,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência do impacto positivo de resgate de garantias em cash-collateral, assim como da redução na linha de fornecedores.

Fluxo de caixa das atividades de investimentos

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos apresentou um aumento de R\$ 12,5 milhões ou 26,4% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 comparado ao mesmo período de 2018, passando de R\$47,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$ 60,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência dos maiores investimentos em ativo imobilizado.

Fluxo de caixa das atividades de financiamentos

O caixa líquido aplicado nas atividades de financiamentos apresentou um aumento de R\$ 270,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 comparado ao mesmo período de 2018, passando de uma aplicação de caixa de R\$ 96,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para uma geração de caixa de R\$ 173,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência das menos captações de empréstimos no período, além do aumento de capital realizado em dezembro de 2019.

Comparação entre os fluxos de caixa para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017

<i>(em R\$ mil, exceto %)</i>	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2018	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2017	AH (%)
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades operacionais	83.203	(10.347)	n.s.
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	(47.449)	(55.660)	-14,8%
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamentos	(96.553)	104.483	n.s.
Redução no caixa e equivalentes de caixa	(60.799)	38.476	n.s.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, houve uma redução no saldo de caixa e equivalentes de caixa da Companhia de R\$ 60,8 milhões, comparado a um aumento no caixa e equivalentes de caixa de R\$ 38,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Fluxo de caixa das atividades operacionais

O caixa líquido gerado das (aplicado nas) atividades operacionais apresentou um aumento de R\$ 93,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, passando de uma aplicação no caixa de R\$ 10,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para uma geração de caixa de R\$ 83,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência da redução da rubrica de estoques durante o período, a qual ocorreu devido à liquidação de estoques de produtos antigos durante o período, assim como da redução na rubrica de contas a receber, em função das menores vendas no período, o que permitiu uma melhora no capital de giro.

Fluxo de caixa das atividades de investimentos

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos apresentou uma redução de R\$ 8,2 milhões ou 14,8% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, passando de uma aplicação de caixa de R\$ 55,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para uma aplicação de caixa de R\$ 47,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência das menores aquisições em ativo imobilizado, tendo em vista a menor geração de caixa operacional da Companhia nos últimos períodos, parcialmente compensado pela aquisição de ativo intangível no período, principalmente em virtude dos maiores investimentos em tecnologia.

Fluxo de caixa das atividades de financiamentos

O caixa líquido gerado das (aplicado nas) atividades de financiamentos apresentou uma redução de R\$ 201,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, passando de uma geração de caixa de R\$ 104,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para uma aplicação de caixa de R\$ 96,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência das maiores amortizações de dívida durante 2018.

Comparação entre os fluxos de caixa para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017 e 2016

<i>(em R\$ mil, exceto %)</i>	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2017	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2016	AH (%)
Caixa líquido gerado das (aplicado nas) atividades operacionais	(10.347)	329.534	n.s.
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	(55.660)	(108.875)	-48,9%

Caixa líquido gerado das (aplicado nas) atividades de financiamentos	104.483	(353.214)	n.s.
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	38.476	(132.555)	n.s.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, houve um aumento no saldo de caixa e equivalentes de caixa da Companhia de R\$ 38,5 milhões, comparado a uma redução no caixa e equivalentes de caixa de R\$ 132,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016.

Fluxo de caixa das atividades operacionais

O caixa líquido gerado das (aplicado nas) atividades operacionais apresentou uma redução de R\$ 339,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, passando de uma geração de caixa de R\$ 329,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para uma aplicação de caixa de R\$ 10,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência do aumento nas rubricas de contas a receber e estoques durante o período, o qual ocorreu devido, principalmente, à maior antecipação de recebíveis em 2016, o que impactou negativamente a rubrica de contas a receber no período, e ao aumento dos estoques de algumas categorias que estavam com stockout.

Fluxo de caixa das atividades de investimentos

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos apresentou uma redução de R\$ 53,2 milhões ou 48,9% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, passando de uma aplicação de caixa de R\$ 108,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para uma aplicação de caixa de R\$ 55,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência dos menores investimentos em ativo imobilizado, tendo em vista a menor geração de caixa operacional da Companhia nos últimos períodos.

Fluxo de caixa das atividades de financiamentos

O caixa líquido gerado das (aplicado nas) atividades de financiamentos apresentou um aumento de R\$ 457,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, passando de uma aplicação de caixa de R\$ 353,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para uma geração de caixa de R\$ 104,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Essa variação deu-se, principalmente, em decorrência do aumento nas captações de empréstimos e financiamentos acompanhado de uma redução de amortização dos empréstimos e financiamentos durante o período, o qual ocorreu devido ao menor nível de geração de caixa operacional da Companhia, e maior necessidade de capital de giro.

10.2 Resultado operacional e financeiro

a) Resultados das operações da Companhia

(i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita

A Administração entende que a receita operacional da Companhia é diretamente afetada por inúmeros fatores, incluindo aspectos macroeconômicos como a atividade econômica do país e a taxa de desemprego da população, o que impacta diretamente as vendas nos segmentos da Companhia atua. Além disso, diversos outros fatores podem afetar a receita da Companhia, como o aumento da concorrência em seus mercados, a capacidade de pagamento dos clientes e o aumento dos custos dos insumos.

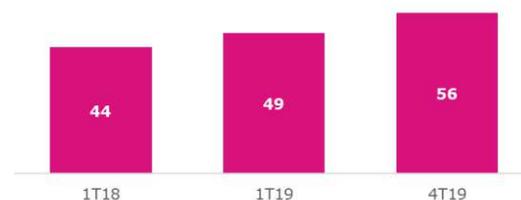
O ano de 2019 para a Marisa foi de extrema importância na consolidação do processo de transformação da Companhia. Após 5 anos de vendas flat ou com variação negativa, a Marisa apresentou crescimento expressivo em SSS durante todos os trimestres do ano, sendo que no quarto trimestre, o mais importante deles, tal evolução chegou a 9,5%. Isso, mesmo diante de condições macroeconômicas ainda pouco favoráveis, particularmente para o público-alvo da Marisa, predominantemente as mulheres de classe C – o mais afetado pelos atuais níveis de desemprego.

Como é sabido, nos últimos 3 anos a Companhia trabalhou incansavelmente na implementação de medidas reestruturantes em todos os pilares da operação, tais como: eficiência de SG&A; refinamento no processos de alocação; melhorias no produto e qualidade; consistência das campanhas de marketing; novo modelo de operação de lojas; e por fim, um completo redesenho do escritório central de forma a torná-lo mais ágil, simples e de menor custo. Para complementar, ainda em 2019 foi concluído o processo de saneamento da rede de lojas, de forma a deixar o parque remanescente mais eficiente em termos de resultados e relevância de cobertura geográfica. Além da maior eficiência, os ganhos obtidos nessas etapas permitiram que a Companhia aumentasse significativamente sua ALAVANCAGEM OPERACIONAL a partir de reduções reais em SG&A/m² na ordem de 40%.

A RETOMADA DAS VENDAS em 2019 apresenta-se como uma resposta positiva a tais medidas, podendo ser vista quase como uma consequência natural das mesmas. A evolução nos processos de alocação, com a implantação do abastecimento por mini packs, e o sistema de “pulmão” nos CDs, garantiram maior assertividade na distribuição dos produtos para as lojas, assim como um menor leadtime, permitindo que a cadeia como um todo pudesse operar de forma segura com um menor nível de estoques. O desenvolvimento de produto recebeu atenção especial, com o reforço das equipes; melhorias nos processos de pesquisa e desenvolvimento de coleção; e a implementação de uma estrutura e processos de assecuração de qualidade. Num primeiro momento, o foco principal foi dado às categorias mais relevantes da operação, feminino e lingerie, as quais responderam com crescimentos de duplo dígito no ano de 2019. As categorias secundárias, como a de acessórios, infantil e masculino, também começaram a apresentar resultados muito relevantes, em função de iniciativas realizadas mais recentemente.

Acompanhando a evolução em produto, a Marisa desenvolveu uma nova estratégia de marketing, com mais qualidade, clareza e consistência na comunicação com a cliente. Mostrando uma NOVA MARISA, que oferece MAIS MODA, MAIS TENDÊNCIA e MAIS QUALIDADE em seus produtos. As campanhas

Visitou e comprou (%)



refletiram, de certa forma, a realidade vivida pela Companhia, ao falar de uma mudança estrutural, uma mudança que vem de dentro. Além disso, expandimos nossa presença de marketing online, começando a realizar parcerias importantes com micro influenciadoras digitais que possuem uma grande proximidade e integração com nosso público alvo.

A combinação entre as estratégias comercial de marketing praticada durante o ano resultou, além do crescimento em vendas em todos os trimestres, numa importante evolução no processo de reconquista das nossas clientes – conforme mostrado no gráfico ao lado. Cada vez mais as clientes voltam a considerar a Marisa no momento de ir às compras; assim como também é crescente o número de clientes que ao visitar nossas lojas finalizam a visita com uma compra, resultando em um SSS cada vez mais impactado por fluxo e menos por preço.

É extremamente importante, nesse ponto, ressaltarmos o papel do canal ECOMMERCE no processo de expansão das vendas do varejo. Com crescimento de 61,3% ao longo de 2019, e bastante homogêneo em todos os trimestres, a participação do canal nas vendas totais da Companhia fecha o ano já próximo a 6%. O OMNICHANNEL, que teve seu projeto piloto implementado no final de 2018, durante 2019 consolidou-se como uma operação extremamente relevante tanto para a reconquista de clientes quanto para o crescimento do fluxo em lojas físicas, sendo que no 4T19 o PICK UP IN STORE já representava 40,3% dos pedidos do ecommerce, com um taxa de recompra em loja já próxima de 20%. No final de dezembro de 2019 a Marisa já possuía 182 lojas com o serviço PICK UP IN STORE, e 36 lojas, ainda em fase piloto, com o SHIP FROM STORE.

Para complementar a sequência de fatos positivos no lado do varejo, no segundo semestre a Marisa firmou uma importante parceria com a Magalu para um projeto de STORE IN STORE, no qual a Magalu será responsável pela venda de celulares e acessórios em 300 de nossas lojas. Além disso, as lojas em que a Magalu possuir tal operação serão também pontos de PICK UP para as vendas online tanto da Magalu, quanto da ZATINI e NETSHOES. Mais uma importante alavanca de fluxo para as nossas lojas, particularmente em regiões onde não existe sobreposição de lojas físicas.

Numa outra dimensão da nossa operação, também vale destacar que durante mais um ano a área de produtos e serviços financeiros apresentou performance bastante robusta, com nossa operação de cartões suprindo de forma adequada e segura a demanda de crédito derivada da retomada das vendas do varejo. Após ter implementado uma série de iniciativas voltadas a modernização e digitalização dos processos de modelagem, análise e recuperação de crédito, a área, que também passou por reforço em sua liderança, volta-se agora ao desenvolvimento de sua operação digital cujo desenho, já em fase de planejamento, deve ser apresentado ao longo de 2020.

Por fim, vale destacar que um pilar de extrema importância estratégica na recuperação das nossas operações tem sido a consolidação da liderança da Companhia, particularmente com a escolha de um executivo da casa para o cargo de CEO. Tal movimento tende a garantir a continuidade da estratégia desenhada e ora em implementação, uma vez que o mesmo time de liderança já vinha trabalhando em conjunto desde o início do processo de turnaround em 2017. Outra alavanca de extrema importância para a Companhia deriva da sua governança, em constante processo de aperfeiçoamento. O nosso Conselho de Administração, cuja liderança já

era exercida por membro independente, ao longo do ano foi reforçado com a entrada de dois novos executivos com importante expertise nas respectivas áreas de atuação - o Sr. Haroldo Rodrigues e o Sr. Leonel Andrade. As duas vagas remanescentes no Conselho da Companhia deverão preenchidas também por membros independentes, devendo ser priorizada a presença de mulheres. Atualmente, o Conselho da Marisa atua com apenas um membro não independente, de sua composição total de cinco membros. Além disso, durante 2019 a governança da Companhia foi novamente reforçada com a implementação do Conselho Fiscal. FOLLOW ON - Em dezembro de 2019, a Marisa S/A realizou um aumento de capital de R\$ 550 milhões, o que possibilitou importante desalavancagem financeira da Companhia, assim como melhoria na sua estrutura de capital de giro. Após tal operação, a liquidez média diária das ações da Companhia em bolsa aumentou em aproximadamente dez vezes, o que viabilizou a entrada de investidores de maior porte em nossa base acionária, e deverá impulsionar a captura do valor intrínseco da nossa operação em nossas ações - AMAR3.

PERSPECTIVAS 2020

O ano de 2020 teve início com uma perspectiva muito positiva de recuperação e consolidação do crescimento da operação de varejo da Companhia. Alavancagem operacional excepcional combinada a uma recuperação de vendas e ganhos de margem consecutivos deverão impactar de forma bastante positivas nos resultados da Companhia. Como acelerador de tal processo, acreditamos que o cenário macroeconômico – superados os eventos relacionados ao CORONAVÍRUS – deverão gradativamente voltar a oferecer um ambiente cada vez mais favorável, com baixas taxas de juros baixas e inflação, assim como uma maior estabilidade nas taxas desemprego, garantindo uma recuperação no poder de compra dos consumidores.

Para 2020 a Marisa elencou quatro importantes pilares estratégicos. O primeiro deles é o **foco na cliente**, com a evolução para um modelo operacional que coloca a mulher no centro de tudo - e tem como um dos seus principais objetivos elevar a sua auto-estima. A adoção do sistema NPS na rotina de nossa operação é extremamente relevante nesse contexto, para que possamos cada vez mais conhecer e entender nossa cliente, suas necessidades e ambições.

O segundo pilar estratégico será a **obsessão pelo topline**, mantendo **consistência no posicionamento e na proposta de valor**. Nesse sentido, a execução do plano comercial com assertividade nas coleções e campanhas será sempre essencial. As lojas também devem estar preparadas para atrair e receber a cliente, com bons serviços e atendimento. Será concluído o rollout das novas iniciativas de lojas de rua, que tem demonstrado resultados relevantes, assim como concluídos os testes para lançamento de um novo modelo de loja a ser utilizado nas futuras reformas e aberturas.

Como terceiro pilar, vamos avançar na **transformação digital do varejo** construindo uma operação de omnichannel, cujos testes iniciais tem mostrado alta aderência às nossas clientes. Os rollouts dos serviços de pick up in store e ship from store serão concluídos durante 2020, com 300 lojas com pick up in store, e 190 lojas com o ship from store, garantindo às nossas clientes uma maior economia e agilidade na entrega de seus pedidos. O rollout da parceria com a Magalu também será concluído em 300 lojas, oferecendo a nossas clientes novas categorias

de produtos e agregando maior fluxo a nossas lojas.

E, por fim, como quarto pilar, continuaremos focando em contínuos ganhos de eficiência operacional, buscando incansavelmente um **modelo de baixo custo**.

Finalmente, sendo a Marisa a marca que tem como foco a mulher, que está presente em seu dia-a-dia, a apoiando na conquista dos seus sonhos, já iniciamos o processo de pesquisa para desenvolvimento de uma nova área de produtos e serviços financeiros. Suportada pelos novos modelos de operação digital disponíveis no mercado, o novo modelo buscará evoluções tanto no portfólio de produtos oferecidos quanto na experiência da cliente, também considerando o conceito de omnicanalidade.

(ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

Os resultados das operações da Companhia nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 foram e continuarão a ser influenciados pelos seguintes principais fatores:

- crescimento real do produto interno bruto (PIB) e poder de compra dos consumidores;
- inflação;
- taxa de câmbio;
- comportamento de compra do consumidor;
- sazonalidade; e
- clima.

(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 entende que o fator determinante da variação da receita operacional líquida do varejo, nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018, 2017, foi o menor fluxo em lojas de clientes, o aumento do desemprego e a diminuição da confiança do consumidor. Em relação ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, o impacto positivo decorreu das coleções mais aderentes aos perfis de clientes da Companhia, da melhor precificação dos produtos da Companhia e da realização de um marketing mais assertivo.

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, não houve variações significativas de receitas que são diretamente atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, bem como alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, a receita operacional líquida do negócio de varejo obteve aumento de 4,3% ante o mesmo período de 2018, alcançando R\$ 2.255,9 milhões, devido principalmente ao maior fluxo em lojas, em função das coleções mais aderentes ao perfil de cliente da Companhia, à melhor precificação dos produtos da Companhia e à realização de um marketing mais assertivo. No conceito mesmas lojas, o resultado operacional apresentou aumento de 7,0% no período.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, a receita líquida do negócio de varejo obteve queda de 2,8% ante 2017, alcançando R\$ 2.167,5 milhões, devido principalmente ao menor fluxo de clientes em lojas durante o período. No conceito mesmas lojas, o resultado

operacional apresentou redução de 2,2% no período.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, a receita líquida do negócio de varejo apresentou crescimento de 0,2%, alcançando R\$ 2.229,0 milhões, comparado a R\$ 2.224 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. No conceito mesmas lojas, o resultado operacional apresentou queda de 0,8% em função de um nível ainda baixo de fluxo de consumidores circulando em nossas lojas.

(c) impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro da Companhia, quando relevante

A taxa de câmbio pode impactar entre 20% a 30% de nossos custos uma vez que a Companhia importa mercadorias para revenda. Além desta relação direta, nossos fornecedores nacionais também importam insumos ou têm seus insumos cotados em moedas internacionais, tais como o algodão e fios sintéticos. A fim de mitigar tais impactos, a companhia possui a prática de hedge de importados, nos termos definidos em sua Política de Risco. Para mais informações sobre a Política de Risco da Companhia, ver item 5.2 deste Formulário de Referência.

Uma variação na taxa de juros, por sua vez, impacta nosso resultado financeiro líquido, uma vez que o serviço da dívida está majoritariamente indexado às variações da taxa CDI, conforme demonstrado no item 10.1(f) deste Formulário de Referência.

10.3 Eventos com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, nas demonstrações financeiras

(a) introdução ou alienação de segmento operacional

Os Diretores da Companhia informam que não houve no último exercício social, a introdução ou alienação de qualquer segmento operacional da Companhia.

(b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Todas as informações sobre constituição, aquisição ou alienação de participação societária envolvendo a Companhia e sociedade de seu grupo econômico foram disponibilizadas no item 15.7 deste Formulário de Referência.

(c) eventos ou operações não usuais

Em 07 de novembro de 2018, transitou em julgado a decisão do Supremo Tribunal Federal, sobre a inconstitucionalidade da inclusão do ICMS sobre a base de cálculo do PIS/COFINS devido no contexto de vendas de produtos pela Companhia, garantindo à Companhia o direito de reaver os valores já recolhidos e não prescritos referentes ao período entre 1992 e 2014.

Assim, em conformidade com as normas contábeis vigentes, foi reconhecido no resultado da operação de varejo, durante o último trimestre de 2018, o valor de R\$ 801,3 milhões referente a tais créditos.

É importante ressaltar que o início das compensações foi iniciado com a homologação da Receita Federal do Brasil, a qual ocorreu em 28 de março de 2019.

10.4 Mudanças significativas nas práticas contábeis - Ressalvas e ênfases no parecer do auditor

(a) mudanças significativas nas práticas contábeis

CPC 47 / IFRS 15 - Receitas de Contratos com Clientes

Em 1º de janeiro de 2018, entrou em vigor a norma IFRS 15 / CPC 47, a qual substituiu todos os requisitos anteriores referentes ao reconhecimento de receita. A nova norma estabeleceu um modelo de cinco etapas para contabilização das receitas decorrentes de contratos. De acordo com a IFRS 15 / CPC 47, a receita deve ser reconhecida por um valor que reflete a contrapartida a que a Companhia espera ter direito em troca de transferência de bens ou serviços para um cliente.

As receitas da Companhia decorrem de três segmentos operacionais: (i) atuação nos segmentos varejistas de artigos de vestuários em geral e outros próprios de lojas de departamentos; (ii) oferta de produtos e prestação de serviços financeiros através da administração de cartões de crédito próprio (modalidades de private label e co-branded); e (iii) empréstimos pessoais através da controlada Sax.

A Companhia realizou uma avaliação nas cinco etapas do novo modelo de reconhecimento da receita, e não identificou alterações ou impactos significativos no reconhecimento atual dessas receitas, dado que são reconhecidas mediante a transferência do controle pela entrega do produto. As demais receitas foram compreendidas nesta análise e estão substancialmente de acordo com a norma IFRS 15 / CPC 47.

CPC 48 / IFRS 9 - Instrumentos Financeiros

O CPC 48 / IFRS 9 estabelece requerimentos para reconhecer e mensurar ativos financeiros, passivos financeiros e alguns contratos de compra ou venda de itens não financeiros, tendo substituído o CPC 38 / IAS 39 Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração. A Companhia avaliou a classificação e mensuração dos ativos financeiros de acordo com o seu modelo de gerenciamento de ativos financeiros, concluindo que a classificação para a maioria das aplicações financeiras é a mensurada a valor justo por meio do resultado.

Cumpramos ressaltar que o CPC 48 / IFRS 9 substituiu o modelo de "perda incorrida" do CPC 38 / IAS 39 por um modelo de perda de crédito esperada. A Companhia avaliou as perdas estimadas em créditos de liquidação duvidosa para as contas a receber de clientes, levando em consideração, no reconhecimento inicial, a expectativa de perdas para os próximos 12 meses quando da deterioração ou melhora da qualidade de crédito dos clientes. Como impacto do novo modelo de perdas por redução ao valor recuperável, temos que, para ativos no escopo do modelo de perdas do CPC 48 / IFRS 9, as perdas de valor recuperável devem aumentar e se tornar mais voláteis. As perdas de crédito esperadas foram calculadas com base na experiência de perda de crédito real nos últimos anos. A Companhia realizou o cálculo das taxas de perda de crédito esperada separadamente para os clientes das modalidades de cartão de crédito e empréstimo pessoal.

NBC TG 06 (R3) / IFRS 16 - Arrendamento

O NBC TG 06 (R3) / IFRS 16 - Arrendamento Mercantil estabelece os princípios para o

reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação de operações de arrendamento mercantil e exige que os arrendatários contabilizem todos os arrendamentos conforme um único modelo de balanço patrimonial, similar à contabilização de arrendamentos financeiros nos moldes do NBC TG 06 (R3). A norma inclui duas isenções de reconhecimento para os arrendatários – arrendamentos de ativos de “baixo valor”, por exemplo, computadores pessoais e arrendamentos de curto prazo, ou seja, arrendamentos com prazo de 12 meses ou menos. Na data de início de um arrendamento, o arrendatário reconhece um passivo para efetuar os pagamentos (um passivo de arrendamento) e um ativo representando o direito de usar o ativo objeto durante o prazo do arrendamento (um ativo de direito de uso). Os arrendatários devem reconhecer separadamente as despesas com juros sobre o passivo de arrendamento e a despesa de depreciação do ativo de direito de uso. Além disso, os efeitos no fluxo de caixa são representados na operação de financiamento e operacionais, através da amortização de principal e juros respectivamente.

(b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Para as demonstrações financeiras referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018, 2017 e 2016, a Companhia informa que não houve efeitos significativos em decorrência das alterações nas práticas contábeis, exceto pela adoção do CPC 48 / IFRS 9, cujos efeitos no balanço patrimonial estão apresentados abaixo:

(em R\$ mil)	Conforme apresentado em 31/12/2017	Ajustes IFRS 9 / CPC 48	Valores com adoção do CPC 48 / IFRS 9 em 01/01/2018
Ativo Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	457.534	-	457.534
Títulos e valores mobiliários	970	-	970
Contas a receber de clientes	800.797	(7.435)	793.362
Estoques	418.384	-	418.384
Partes relacionadas	504	-	504
Impostos a recuperar	28.788	-	28.788
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	69.477	-	69.477
Outros créditos	70.858	-	70.858
Total do Ativo Circulante	1.847.312	(7.435)	1.839.877
Ativo Não Circulante			
Realizável a longo prazo			
Imposto de renda e contribuição social diferidos	407.407	2.427	409.834
Impostos a recuperar	2.199	-	2.199
Depósitos judiciais	106.480	-	106.480
Títulos e valores mobiliários	22.312	-	22.312

(em R\$ mil)	Conforme apresentado em 31/12/2017	Ajustes IFRS 9 / CPC 48	Valores com adoção do CPC 48 / IFRS 9 em 01/01/2018
Total do realizável a longo prazo	538.398	2.427	540.825
Investimentos	12.173	-	12.173
Imobilizado	311.696	-	311.696
Intangível	123.153	-	123.153
Total do Ativo Não Circulante	985.420	2.427	987.847
TOTAL DO ATIVO	2.832.732	(5.008)	2.827.724

(em R\$ mil)	Conforme apresentado em 31/12/2017	Ajustes IFRS 9 / CPC 48	Valores com adoção do CPC 48 / IFRS 9 em 01/01/2018
Passivo Circulante			
Fornecedores	327.727	-	327.727
Fornecedores convênio	25.863	-	25.863
Empréstimos e financiamentos	581.751	-	581.751
Salários, provisões e contribuições sociais	82.428	-	82.428
Impostos a recolher	90.595	-	90.595
Aluguéis a pagar	27.800	-	27.800
Instrumentos financeiros	31.495	-	31.495
Imposto de renda e contribuição social a pagar	20.939	-	20.939
Receita diferida	19.800	-	19.800
Outras obrigações	65.859	-	65.859
Total do Passivo Circulante	1.274.257	-	1.274.257
Passivo Não Circulante			
Empréstimos e financiamentos	422.474	-	422.474
Provisões para litígios e demandas judiciais	98.759	-	98.759
Receita diferida	77.602	-	77.602
Total do Passivo Não Circulante	598.835	-	598.835
Patrimônio Líquido			
Capital Social	899.597	-	899.597
Reserva de lucros	117.008	-	117.008
Reserva de capital	2.940	-	2.940

(em R\$ mil)	Conforme apresentado em 31/12/2017	Ajustes IFRS 9 / CPC 48	Valores com adoção do CPC 48 / IFRS 9 em 01/01/2018
Ajuste de avaliação patrimonial	533	-	533
Prejuízos acumulados	(60.438)	(5.008)	(65.446)
Total do Patrimônio Líquido	959.640	(5.008)	954.632
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.832.732	(5.008)	2.827.724

Além disso, a partir de 1º de janeiro de 2019, a Companhia passou a adotar o NBC TG 06 (R3) / IFRS 16, o qual introduziu um modelo único de contabilização de arrendamentos no balanço patrimonial para arrendatários, de modo que o arrendatário passou a reconhecer um ativo de direito de uso que representa o seu direito de utilizar o ativo arrendado e um passivo de arrendamento que representa a sua obrigação de efetuar pagamentos do arrendamento. Arrendamentos de curto prazo e itens de baixo valor estão isentos desse reconhecimento. Em relação ao arrendador, a contabilidade permanece semelhante à norma atual, de modo que os arrendadores continuam a classificar os seus arrendamentos em financeiros ou operacionais. Como impacto do NBC TG 06 (R3) / IFRS 16 na demonstração de resultado temos que a depreciação do ativo e as despesas financeiras do passivo passarão a ser reconhecidas na demonstração de resultado, diferentemente do que era anteriormente, em que o reconhecimento ocorria na despesa operacional de arrendamento.

Em relação ao balanço, apresentamos abaixo os impactos do NBC TG 06 (R3) / IFRS 16 no balanço patrimonial da Companhia:

Direito de uso

A mensuração do ativo de direito de uso corresponde ao valor inicial do passivo de arrendamento mais os custos diretos iniciais incorridos. A administração da Companhia optou por utilizar um expediente prático para transição e não considerar os custos iniciais na mensuração inicial do ativo de direito de uso, mantendo o valor do passivo inicial de arrendamento. A depreciação é calculada pelo método linear de acordo com o prazo remanescente dos contratos

	Consolidado (em R\$ mil)
Saldo em 31 de dezembro de 2018	-
(+) Adoção inicial – NBC TG 06 (R3) / IFRS 16	657.100
Saldo em 1º de janeiro de 2019	657.100
(+/-) Remensuração	100.510
(+) Depreciação Acumulada	(209.494)
Saldo em 31 de dezembro de 2019	548.116

Arrendamentos a pagar

Dos contratos que foram escopo da norma, a administração da Companhia considerou como componente de arrendamento somente o valor do aluguel mínimo fixo para fins de avaliação do passivo. A mensuração do passivo de arrendamento corresponde ao total dos pagamentos futuros de aluguéis fixos. Os fluxos de pagamentos dos contratos de arrendamento foram estimados líquidos de PIS e COFINS, com base nos valores de créditos que a Companhia espera obter de créditos desses impostos e ajustados a valor presente, considerando a taxa real de desconto. Para chegar nas taxas de desconto aplicáveis, a Controlada se baseou em taxas de juros prontamente observáveis no mercado brasileiro, considerando os prazos de cada contrato, ajustadas ao risco de crédito obtido pelas captações a mercado realizadas pelas empresas do Grupo.

Descrição	Média taxa anual	Vencimento
Locação de imóveis	9,52%	até 3 anos
Locação de imóveis	8,54%	até 6 anos
Locação de imóveis	9,74%	até 9 anos

	Consolidado (em R\$ mil)
Saldo em 31 de dezembro de 2018	-
(+) Adoção inicial – NBC TG 06 (R3) / IFRS 16	657.100
Saldo em 1º de janeiro de 2019	657.100
(+) Juros incorridos	41.854
(+) Pagamentos	(229.852)
(-) Remensuração	100.510
Saldo em 31 de dezembro de 2019	569.612

Aluguéis, condomínios e fundos de promoção a pagar

Em 30 de setembro de 2019, a Companhia reconheceu o montante de R\$ 18,3 milhões na linha de aluguéis, condomínios e fundo de promoção a pagar, referente a despesas relacionadas a pagamento de alugueis variáveis, fundo de promoção, despesas com IPTU, ativos de baixo valor e curto prazo nas informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas.

(c) ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor

Não houve quaisquer ressalvas e ênfases nos pareceres dos auditores independentes para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018, 2017 e 2016 e para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2019.

10.5 Políticas contábeis críticas

Os Diretores entendem que as práticas contábeis críticas são aquelas que são tanto (a) importantes para demonstrar a condição financeira e os resultados e (b) requerem os julgamentos mais difíceis, subjetivos ou complexos por parte dos Diretores, frequentemente como resultado da necessidade de fazer estimativas que têm impacto sobre questões que são inerentemente incertas. Na preparação das demonstrações financeiras consolidadas, os Diretores adotam variáveis e premissas derivadas de experiência histórica e vários outros fatores que entendem como razoáveis e relevantes. Ainda que estas estimativas e premissas sejam revistas pelos Diretores no curso ordinário dos negócios da Companhia, a demonstração da sua condição financeira e dos resultados das operações frequentemente requer o uso de julgamentos quanto aos efeitos de questões inerentemente incertas sobre o valor contábil dos nossos ativos e passivos. Os resultados reais podem ser distintos dos estimados sob variáveis, premissas ou condições diferentes. De modo a proporcionar um entendimento de como os Diretores formam seus julgamentos sobre eventos futuros, inclusive as variáveis e premissas utilizadas nas estimativas, os Diretores incluíram comentários referentes a cada prática contábil crítica descrita a seguir:

Provisão para perdas de inventário

A provisão para perdas dos estoques é estimada com base no histórico de perdas na execução do inventário físico de lojas e centrais de distribuição, e é considerada suficiente pela Administração para cobrir as prováveis perdas na data do balanço.

Provisão para créditos de liquidação duvidosa

As contas a receber de clientes do Cartão Marisa e empréstimos pessoais são controladas por faixa de vencimento e CPF dos respectivos clientes, sendo efetuado acompanhamento da evolução da carteira de recebíveis entre a data de venda ao cliente (constituição das contas a receber) e a eventual perda efetiva pelo seu não pagamento.

Com base nos níveis históricos de inadimplência, aplica-se um percentual para cada faixa dos valores vencidos. Com a implementação do IFRS 9 / CPC 48, tal critério vem sendo ampliado com a consideração de novos parâmetros incluindo avaliação por grupos homogêneos, além da inclusão dos limites dos saldos disponíveis aos clientes.

Provisão para desvalorização e obsolescência dos estoques

A desvalorização dos estoques ocorre quando itens são vendidos abaixo do preço de aquisição, em grande parte pelas liquidações decorrentes de troca de coleção, além de itens identificados no período com baixo giro. A Companhia estima o valor da provisão para desvalorização dos estoques na data do balanço, com base nos preços de venda a serem praticados, líquidos dos impostos e das despesas com vendas, comparados com o custo registrado.

Com relação à obsolescência e baixa rotatividade, a Companhia realiza uma avaliação dos itens sem movimentação acima de um ano, além de análise qualitativa para identificação quanto aos itens obsoletos das suas coleções, e com base nessa avaliação, constitui uma provisão para obsolescência.

Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A administração da Companhia utiliza como base as informações de seus assessores jurídicos para constituição de provisão em montante considerado suficiente para cobrir as perdas esperadas com as ações em curso, atualizadas até a data de divulgação das demonstrações financeiras. No entanto, em decorrência do trâmite dos processos, a classificação da probabilidade de perda pode não ser definitiva até a conclusão dos processos.

Imposto de renda e contribuição social diferidos

A administração da Companhia avalia periodicamente, com base na expectativa de lucros futuros, a possibilidade de absorção dos prejuízos acumulados. Com base em tal avaliação é definido o parâmetro e horizonte de amortização dos saldos de imposto de renda e contribuição social diferido existente, bem como a constituição dos créditos de impostos diferidos.

Valor justo de instrumentos financeiros

O valor justo de instrumentos financeiros ativamente negociados em mercados financeiros organizados é determinado com base nos preços de compra cotados no mercado no fechamento dos negócios na data do balanço, sem dedução dos custos de transação. O valor justo de instrumentos financeiros para os quais não haja mercado ativo é determinado utilizando técnicas de avaliação. Essas técnicas podem incluir o uso de transações recentes de mercado (com isenção de interesses); referência ao valor justo corrente de outro instrumento similar; análise de fluxo de caixa descontado ou outros modelos de avaliação.

Transações com Pagamentos Baseados em Ações

A Companhia mensura o custo de transações liquidadas com ações com funcionários baseado no valor justo dos instrumentos patrimoniais na data da sua outorga. A estimativa do valor justo dos pagamentos com base em ações requer a determinação do modelo de avaliação mais adequado para a concessão de instrumentos patrimoniais, o que depende dos termos e condições da concessão. Isso requer também a determinação dos dados mais adequados para o modelo de avaliação, incluindo a vida esperada da opção, volatilidade e rendimento de dividendos e correspondentes premissas.

Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros

A administração da Companhia revisa anualmente 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 o valor contábil líquido exercer o valor recuperável, é constituída provisão para desvalorização, ajustando o valor contábil líquido ao valor recuperável.

10.6 Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras**a) descrição dos ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente,**

que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items)**(i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos**

Não há arrendamentos mercantis operacionais, ativos ou passivos, não evidenciados nos balanços patrimoniais 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

Não há carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia em 31 de dezembro de 2019.

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

Não há contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia em 31 de dezembro de 2019.

(iv) contratos de construção não terminada

Não há construção não terminada não evidenciada nos balanços patrimoniais da Companhia em em 31 de dezembro de 2019.

(v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Não há contratos de recebimentos futuros de financiamentos não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia em 30 de setembro de 2019 e em 31 de dezembro de 2018.

b) Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não há outros itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao último exercício social e ao período corrente.

10.7 Itens não evidenciados nas demonstrações financeiras**(a) como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor**

Não aplicável, tendo em vista que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao último exercício social.

(b) natureza e o propósito da operação

Não aplicável, tendo em vista que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao último exercício social.

(c) natureza e o montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em

favor do emissor em decorrência da operação

Não aplicável, tendo em vista que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao último exercício social.

10.8 Plano de negócios**(a) investimentos****(i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos**

Em 2018, a Companhia realizou investimentos em aquisições de imobilizado e ativo intangível que totalizaram R\$47,4 milhões, tendo sido realizados investimentos na ampliação e/ou remodelagem de lojas existentes e na melhora dos sistemas e equipamentos de tecnologia e/ou equipamentos logísticos, entre outros.

Em 2019, a Companhia estima investir R\$ 57,3 milhões em reformas de lojas existentes, omnichannel e investimentos em tecnologia, como novos equipamentos, softwares e infraestrutura.

(ii) fontes de financiamento dos investimentos

A Companhia acredita que as suas fontes de financiamento utilizadas 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 crédito adicionais, na hipótese de haver necessidade.

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Não aplicável, pois a Companhia não possui desinvestimentos relevantes em andamento ou previstos.

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

Não aplicável, tendo em vista que não houve a aquisição de quaisquer plantas, equipamentos ou outros ativos que possam influenciar de maneira significativa a capacidade produtiva da Companhia.

(c) novos produtos e serviços**(i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

(ii) montantes totais gastos em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

(iii) projetos em desenvolvimento já divulgados

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

(iv) montantes totais gastos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

10.9 Outras informações relevantes

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

sendo que desses, R\$4,4 milhões foram investidos na abertura de 1 nova loja, R\$65,2 milhões foram investidos na ampliação e/ou remo

ANEXO II

PROPOSTA DE ORÇAMENTO DE CAPITAL PARA O EXERCÍCIO SOCIAL DE 2020

Nos termos do artigo 196 da Lei das Sociedades por Ações e do artigo 25, §1º, IV da Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, conforme alterada ("Instrução CVM 480"), apresentamos para análise e posterior aprovação em Assembleia Geral Ordinária, a proposta de orçamento de capital para o exercício social de 2020, no valor de R\$ 120.000.000,00 (noventa e seis milhões de reais) conforme fontes de financiamento abaixo, o qual foi aprovado pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 18 de março de 2020.

Proposta de Orçamento de Capital..... R\$ 120.000.000,00

Aplicações

Investimento planejado para atendimento de compromissos da Companhia relacionados com:

- Reformas de lojas existentes;
- *Omnichannel*;
- Investimentos em tecnologia.

Investimentos..... R\$ 120.000.000,00

Origens/Fontes de Recursos

Recursos Próprios e/ou de Terceiros R\$ 120.000.000,00

ANEXO III*Em atendimento ao Artigo 10 da Instrução CVM 481***INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS ADMINISTRADORES***(Conforme Item 12.5 a 12.10 do Formulário de Referência – Instrução CVM 480)*

i) Administradores

12.5.a.	Nome	MARCELO RIBEIRO PIMENTEL	ADALBERTO PEREIRA DOS SANTOS	MARCO LUIZ CLASEN MURARO	ALBERTO KOHN DE PENHAS
12.5.b.	Data de Nascimento	03/04/1973	14/02/1961	11/04/1970	14/07/1970
12.5.c.	Profissão	Administrador	Economista	Economista	Engenheiro de Produção
12.5.d.	CPF	012.370.597-55	147.882.841-20	129.407.188-22	023.462.357-84
12.5.e.	Cargo	Presidente	Vice-Presidente de Finanças, Controle e Diretor de Relações com Investidores	Vice-Presidente Comercial	Vice-Presidente de Vendas e Operações
12.5.f.	Data de Eleição	12/07/2019	26/04/2019	26/04/2019	28/08/2019
12.5.g.	Data de Posse	12/07/2019	26/04/2019	26/04/2019	10/09/2019
12.5.h.	Prazo do Mandato	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano
12.5.i.	Outros Cargos ou funções exercidas na Companhia	-	Membro do Comitê Finanças	-	-
12.5.j.	Eleito por Controlador	Sim	Sim	Sim	Sim
12.5.k.	Membro independente, caso positivo, qual foi o critério utilizado para determinar a independência	n/a	n/a	n/a	n/a
12.5.l.	Nº de mandatos consecutivos	1º mandato	5º mandato	3º mandato	1º mandato
12.5.n.	Ocorrência de qualquer condenação criminal	Nada consta	Nada consta	Nada consta	Nada consta

(i) Conselho de Administração

	HECTOR NUNEZ	MARCIO LUIZ GOLDFARB	PAULO SÉRGIO DA SILVA	HAROLDO LUIZ RODRIGUES FILHO	LEONEL DIAS DE ANDRADE NETO
Data de Nascimento	30/10/1962	09/12/1952	09/07/1964	24/07/1961	06/10/1962
Profissão	Administrador	Empresário	Publicitário	Administrador	Administrador
CPF	249.498.638-94	537.262.198-20	075.243.458-60	869.526.257-04	291.647.615-68
Cargo	Presidente	Conselheiro	Conselheiro Independente	Conselheiro Independente	Conselheiro Independente
Data de Eleição	24.04.2019	24.04.2019	24.04.2019	04.11.2019	04.11.2019
Data de Posse	24.04.2019	24.04.2019	24.04.2019	04.11.2019	04.11.2019
Prazo do Mandato	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano
Outros Cargos ou funções	Membro do Comitê de Estratégia	N/A	Membro do Comitê de Estratégia	Membro do Comitê de Estratégia	Membro do Comitê de Finanças
Eleito por Controlador	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Membro independente	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Nº de mandatos consecutivos	3º mandato	4º mandato	2º mandato	1º mandato	1º mandato
Ocorrência de qualquer condenação criminal	Nada consta	Nada consta	Nada consta	Nada consta	Nada consta
Participação nas reuniões do Conselho	100%	100%	100%	100%	100%
Membro de algum comitê estatutário, bem como dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração	Sim. Comitê de Estratégia	N/A	Sim. Comitê de Estratégia	Sim. Comitê de Estratégia	Sim. Comitê de finanças
Participação, em percentual, nas reuniões dos Comitês	100%	100%	100%	100%	100%

Existência de relação conjugal, união estável ou parentesco até o segundo grau entre: a. administradores do emissor; b. (i) administradores do emissor e (ii) administradores de controladas, diretas ou indiretas, do emissor; c.(i) administradores do emissor ou de suas controladas, diretas ou indiretas e (ii) controladores diretos ou indiretos do emissor; d. (i) administradores do emissor e (ii) administradores das sociedades controladoras diretas e indiretas do emissor

Não há

Não há

Não há

Não há

Não há

Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle mantidas, nos 3 últimos exercícios sociais, entre os administradores do emissor

Não há

Não há

Não há

Não há

Não há

12.5. **m. i. Principais experiências profissionais durante os últimos 5 anos - nome e setor da empresa; cargo e se a empresa integra (i) o grupo econômico do emissor, ou (ii) é controlada por acionista do emissor que detenha participação, direta ou indireta, igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor; e, ii. Indicação de todos os cargos de administração que ocupe em outras sociedades ou organizações do terceiro setor:**

Marcio Luiz Goldfarb. Membro do Conselho de Administração. Comerciante, iniciou suas atividades no Conglomerado Marisa em 1967, na Marisa Lojas, tendo ocupado os mais diversos cargos de administração. Foi Diretor Presidente da Marisa Lojas até 2016. Além das atividades exercidas na Companhia, atuou como administrador dos fundos de investimento Albatroz, GLD e Flip, entre 1994 e 1996. Cursou Moda e Estilo na Whitaker Internacional de Nova York. Também participou, como administrador da Marisa Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, do lançamento de ações na BOVESPA das empresas Petrobrás, Agrale, Aquatec, Petroflex, Eletropaulo, Varig, Borella, Transparaná, Agrocerec, Telebrasília, Telebrás, Copene, entre outras.

Hector Nunez. Presidente do Conselho de Administração da Companhia, membro independente. Sr. Hector Nunez é administrador com MBA na Florida International University. Participou do Programa de Desenvolvimento de Executivo 2002-2003 da Wharton School of Business/Emory University/Goizueta School of Business, da University of Pennsylvania. Atuou como: Gerente Geral, na The Hertz Corporation; Presidente e Gerente Geral, na Centriz of North America, Inc.; Diretor de Desenvolvimento de Negócios do Grupo, na Westhem Industrial Ltda.; Presidente e C.E.O., na Car Rental Systems do Brasil S.A./Hertz Brasil; Vice Presidente e C.O.O., na Sucos del Valle do Brasil Ltda.; C.E.O., na Cia. Maranhense de Refrigerantes S.A. /COCA-COLA, Diretor de Desenvolvimento de Novos Negócios e Vice Presidente de Operações - América Latina e América Central, na The Coca Cola System; Vice Presidente Executivo e C.E.O., e Presidente e C.E.O. da Wal-Mart Brasil Ltda. Desde 2010, é Presidente e C.E.O. Ri Happy Brinquedos.

Paulo Sérgio da Silva. Conselheiro independente da Companhia, o Sr. Paulo é formado em Publicidade e Propaganda pela Universidade Anhembi Morumbi, com especialização em Marketing pela Fundação Getulio Vargas, e Educação Executiva pela Columbia University. É também certificado em Governança Corporativa pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Possui mais de 25 anos de experiência em vendas online. Esteve à frente da área de vendas da Terra Networks durante 10 anos, e mais recentemente ocupou por 4 anos o cargo de CEO do Walmart.com no Brasil.

Haroldo Luiz Rodrigues Filho. Conselheiro independente da Companhia, o Sr. Haroldo é formado em Educação Física pela UGF, e possui pós-graduação em Administração pela UFRJ. Foi executivo da Mesbla Lojas de Departamento entre os anos de 1986 e 1996, aonde atuou como profissional das áreas de Compras e Lojas. Entre 1997 e 2002 trabalhou como consultor em projetos de grandes empresas, como Rede Globo, Unibanco, Multibrás e Líder Magazine, entre

outras. Entre 2003 e 2018 trabalhou nas Lojas Renner S/A, ocupando cargos como Gerente Geral de Lojas, Diretor de Compras e Diretor de Operações. Desde maio de 2019, é Conselheiro na Technos do Brasil S.A.

Leonel Dias de Andrade Neto. Conselheiro independente da Companhia, o Sr. Leonel é formado em História pela UGF, possui extensão em Administração e Marketing pelo IBMEC e Gestão Avançada pelo Insead. Atuou por mais de trinta anos no mercado financeiro, tendo sido Diretor Executivo da Visa e CEO da Losango, Credicard e Smiles. Foi membro do conselho de Administração da Redecard e da Elavon do Brasil. Atualmente é membro do Conselho de Administração da BR Distribuidora. O Sr. Leonel foi eleito pela Institutional Investor, em 2016 e 2017, o melhor CEO de Serviços Financeiros da América Latina.

ANEXO IV

Em atendimento ao Artigo 12, itens I e II da Instrução CVM 481

1.1. PROPOSTA DE REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

Nos termos de deliberação tomada em 18 de março de 2019, o Conselho de Administração da Companhia vem submeter, para exame e deliberação na Assembleia Geral Ordinária da Companhia a ser realizada no dia 23 de abril de 2020 a proposta de remuneração dos administradores da Companhia para o exercício social de 2020, no valor total bruto, considerando impostos devidos pela Companhia, de até R\$ 27.473.583,86, sendo:

- (i) Até R\$ 5.448.000,00 a título de bônus e outros a serem pagos no exercício de 2020, incluindo o valor mínimo e máximo previsto no plano de remuneração, considerando as metas atingidas;
- (ii) Até R\$ 1.648.000,00 referentes à remuneração do Conselho de Administração; e
- (iii) Até R\$ 419.423,76 referentes à remuneração do Conselho Fiscal; e
- (iv) Até R\$ 5.623.663,00 destinados a pró-labore e benefícios indiretos da Diretoria; e
- (v) Até R\$ 14.334.497,04 referentes a remuneração baseada em ações dos administradores da Companhia.

1.2. INFORMAÇÕES INDICADAS NO ITEM 13 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

13.1 Política e prática de remuneração do Conselho de Administração, da diretoria estatutária e não estatutária, do Conselho Fiscal, dos comitês estatutários e dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração:

a) Objetivos da política ou prática de remuneração

A Companhia possui Política de Remuneração, aprovada pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 22 de fevereiro de 2019, e está disponível no website de Relações com Investidores da Companhia (ri.marisa.com.br) e nos websites da CVM (www.cvm.gov.br) e da B3 (www.b3.com.br).

A Política de Remuneração tem por objetivo estabelecer as diretrizes que deverão ser observadas e, conseqüentemente, aplicadas para a fixação da remuneração e dos benefícios concedidos aos membros da Diretoria Estatutária, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, quando instalado, e dos Comitês Estatutários da Companhia, de suas coligadas e/ou controladas.

A Política de Remuneração considera a adoção de mecanismos de remuneração que pretendem

atrair e reter os profissionais com as competências e valores requeridos pela Companhia, e motivá-los a atingir resultados de curto e longo prazo. A Companhia pretende promover compromissos com resultados sustentáveis ao longo do tempo e viabilizar a execução de estratégias de crescimento e de seus planos de negócios.

Conforme previsto no Estatuto Social, compete à Assembleia Geral, além das atribuições previstas em lei, eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e fixar a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, assim como a dos membros do Conselho Fiscal, cabendo ao Conselho de Administração deliberar sobre a remuneração individual dos administradores.

b) Composição da remuneração

(i) descrição dos elementos da remuneração e os objetivos de cada um deles

Conselho de Administração

Todos os membros do Conselho de Administração fazem jus a uma remuneração fixa, composta por até 12 parcelas mensais, cujo valor é determinado considerando especialmente as responsabilidades assumidas pelos conselheiros, o tempo dedicado às funções exercidas, sua competência, reputação e serviços no mercado.

Diretoria Estatutária

A política de remuneração da Companhia, no que tange aos membros da sua Diretoria, é baseada nas práticas de mercado, existindo um alinhamento entre os resultados obtidos e a remuneração dos Diretores. A remuneração é composta pelo pró-labore / salário, o benefício de plano de saúde e incentivos de curto e longo prazo. A Companhia mantém uma política de remuneração variável baseada em indicadores de desempenho individuais e corporativos. A Companhia possui ainda um Plano de Opção de Compra de Ações dos quais os Diretores Estatutários poderão ser beneficiários, conforme venha a ser definido pelo Conselho de Administração. Para mais informações sobre o Plano de Opção de Compra de Ações, ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

Diretoria não-Estatutária

A remuneração da Companhia no que tange aos membros da sua Diretoria não estatutária é baseada nas práticas de mercado, existindo um alinhamento entre os resultados obtidos e a remuneração aos diretores. A política de remuneração dos seus membros segue a legislação existente, pois todos são contratados em regime de CLT. Objetivando a busca de resultados no aferimento da remuneração de cada diretor, a Companhia mantém uma política de remuneração baseada em indicadores de desempenho, alinhada aos interesses do emissor e seus integrantes. A Companhia possui ainda um Plano de Opção de Compra de Ações dos quais os Diretores não Estatutários poderão ser beneficiários, conforme venha a ser definido pelo Conselho de Administração. Para mais informações sobre o Plano de Opção de Compra de Ações, ver item 14.3(c) deste Formulário de Referência.

Comitês

Os comitês podem ser compostos por administradores, podendo ser independentes ou não. Os membros dos Comitês Estatutários fazem jus a uma remuneração anual, composta por até 12 parcelas fixas mensais, com exceção dos membros que acumularem cargos de Diretor Estatutário ou não da Companhia, em função de que a remuneração percebida já comporta as atividades de aconselhamento nos Comitês Estatutários. O valor da remuneração a ser percebida pelos membros de cada Comitê Estatutário será definido pelo Conselho de Administração, considerando a função do Comitê de que participa e a sua qualificação técnica de assessoramento.

No âmbito das remunerações por órgão descritas acima, a Companhia apresenta os objetivos de cada tipo de remuneração abaixo:

Salário e Pró-labore

A remuneração mensal tem por objetivo recompensar o desempenho esperado das equipes, na busca de altos níveis de comprometimento e entrega.

Benefícios concedidos

Objetivam elevar os níveis de atração e retenção dos profissionais, garantindo competitividade externa.

Incentivo de Curto Prazo (Bônus anual)

Variável de risco está condicionada ao atingimento de metas coletivas e individuais.

Incentivo de Longo Prazo (Plano de Opção de Compra de Opções)

O objetivo desse plano é comprometer os executivos com os resultados de longo prazo e possibilitar atrativos para sua retenção.

Conselho Fiscal

Os membros do Conselho Fiscal recebem o mínimo estabelecido pelo artigo 162, parágrafo 3º, da Lei das Sociedades por Ações.

(iii) em relação aos 3 últimos exercícios sociais, qual a proporção de cada elemento na remuneração total

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019				
% em relação à remuneração total				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Diretoria Não Estatutária	Comitê de Auditoria e Riscos
Benefícios	-	2%	4%	-

Salário e pró-labore	100%	68%	80%	100%
Participação em reuniões	-	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	13%	-	-
Bônus (sem considerar encargos)	-	17%	16%	-
Outros	-	-	-	-
Total	100%	100%	100%	100%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018				
% em relação à remuneração total				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Diretoria Não Estatutária	Comitê de Auditoria e Riscos
Benefícios	-	2%	5%	-
Salário e pró-labore	87%	35%	70%	100%
Participação em reuniões	13%	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	20%	-	-
Bônus (sem considerar encargos)	-	24%	25%	-
Outros	-	19%	-	-
Total	100%	100%	100%	100%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017				
% em relação à remuneração total				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Diretoria Não Estatutária	Comitê de Auditoria e Riscos
Benefícios	-	3%	5%	-
Salário e pró-labore	63%	60%	71%	-
Participação em reuniões	37%	-	-	100%
Remuneração baseada em ações	-	-	-	-
Bônus (sem considerar encargos)	-	30%	24%	-

Outros	-	7%	-	-
Total	100%	100%	100%	100%

(iii) metodologia de cálculo e de reajuste de cada um dos elementos da remuneração

Os elementos da remuneração dos administradores são definidos em atenção aos padrões de mercado para profissionais com experiência semelhante em empresas dos setores em que a Companhia atua, conforme seu tamanho e relevância no mercado, sendo reajustada com base nos padrões de remuneração de tais setores.

O reajuste da remuneração da diretoria não estatutária é feito anualmente, de acordo com a política de remuneração vigente, que utiliza princípios de meritocracia e pesquisa de mercado. O reajuste da remuneração da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria e Riscos é definido em Assembleia Geral.

(iv) razões que justificam a composição da remuneração

A definição dos elementos que compõem a remuneração dos membros dos órgãos da Companhia busca assegurar a adoção de práticas competitivas, observando a necessidade de atrair profissionais com reputação, expertise e perfis adequados às funções, concedendo-lhes as condições necessárias para o seu desempenho.

Além disso, a Companhia acredita que a composição da remuneração tem como objetivo de remunerar os profissionais de acordo com as responsabilidades inerentes às suas funções, alinhar a remuneração às práticas de mercado e nível de competitividade estabelecida pela Companhia, bem como atrelar uma variável de risco, buscando recompensá-los de acordo com resultados obtidos no curto e longo prazo.

(v) membros não remunerados

Todos os membros dos órgãos da administração que integram o bloco de controle da Companhia abdicaram voluntariamente de receber remuneração pelo exercício de sua atividade na qualidade de administrador.

(c) principais indicadores de desempenho que são levados em consideração na determinação de cada elemento da remuneração

O elemento fixo da remuneração dos administradores é determinado em função da complexidade e nível de responsabilidade das funções exercidas na Companhia e da prática de mercado, objetivando recompensar o desempenho esperado das equipes na busca de altos níveis de comprometimento e entrega.

Na remuneração variável de curto prazo, para garantir a diferenciação e a meritocracia, são também levados em conta indicadores individuais de desempenho, sendo estes em parte discricionário, e, em parte, atrelados a metas financeiras e projetos da Companhia. Por sua vez, o pagamento da remuneração variável de longo prazo, leva em conta a performance individual dos Administradores e o desempenho das ações da Companhia no mercado de capitais,

alinhando seus objetivos. Ainda, o pagamento de bônus remunera o êxito decorrente de atuação em projetos específicos que tenham sido relevantes para a Companhia.

O desempenho da Companhia considera indicadores como o EBITDA, retorno sobre capital investido, Resultado Operacional Líquido, controle das despesas administrativas e geração de caixa.

(d) como a remuneração é estruturada para refletir a evolução dos indicadores de desempenho

A Companhia analisa a performance e o desempenho de sua Diretoria regularmente, de forma a acompanhar a consecução de metas corporativas e individuais pré-estabelecidas, calculando o aumento do valor da remuneração variável de acordo com o mérito de cada diretor.

Como indicador de desempenho corporativo, a Companhia utiliza os valores de EBITDA e lucro líquido para cada ano, e como indicado de desempenho individual, as metas de cada área de atuação.

(e) como a política ou prática de remuneração se alinha aos interesses do emissor de curto, médio e longo prazo

A Companhia busca, através da prática de adoção de salários e benefícios compatíveis com o mercado, atrair e reter profissionais qualificados. Os incentivos de curto e longo prazo promovem compromissos com resultados sustentáveis ao longo do tempo e viabilizam a execução das estratégias de crescimento e de seus planos de negócios, de acordo com o estabelecido na Política de Remuneração vigente.

(f) existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos

Não há remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos da Companhia, sendo a própria Companhia responsável por efetuar os pagamentos dos membros do seu Conselho de Administração, Diretoria estatutária e não estatutária, Conselho Fiscal e Comitês.

(g) existência de qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como a alienação do controle societário do emissor

Não há remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de eventos societários, tal como a alienação do controle societário da Companhia.

(h) práticas e procedimentos adotados pelo conselho de administração para definir a remuneração individual do conselho de administração e da diretoria

(i) órgãos e comitês que participam do processo decisório e de que forma participam

A remuneração do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária é reavaliada anualmente pelo próprio Conselho de Administração que, por sua vez, faz a proposta do montante global à

Assembleia Geral de Acionistas da Companhia.

(ii) critérios e metodologia utilizada para a fixação da remuneração individual

A Companhia realiza pesquisas salariais para garantir alinhamento com as melhores práticas de mercado e manter a competitividade de sua estratégia de remuneração. Estas pesquisas levam em consideração uma amostra de empresas varejistas, de porte semelhante ao da Companhia, e buscam identificar a prática dessas empresas nos diferentes componentes da remuneração.

(iii) frequência e forma de avaliação do conselho de administração para adequação da política de remuneração

As diretrizes adotadas pela Companhia em sua prática de remuneração, bem como os montantes a serem pagos são discutidos ao menos uma vez ao ano no Conselho de Administração, no contexto da proposta de remuneração da administração.

13.2 Em relação à remuneração reconhecida no resultado dos 3 últimos exercícios sociais e a prevista para o exercício social corrente do Conselho de Administração, da Diretoria estatutária e do Conselho Fiscal:

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2020 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	6,00	4,00	3,00	13,00
Nº de membros remunerados	5,00	4,00	3,00	12,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.656.000,00	5.448.000,00	419.423,76	7.523.423,76
Benefícios direto e indireto	0,00	175.663,06	0,00	175.663,06
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	5.448.000,00	0,00	5.448.000,00
Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00

Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	14.334.497,04	0,00	14.334.497,04
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO CIRCULAR/CVM/SE P/Nº03/2019 o número de membros do Conselho de Administração (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais, e (ii) os valores registrados na rubrica "outros" se referem aos encargos incidentes sobre a remuneração.	Conforme disposto no OFÍCIO CIRCULAR/CVM/SE P/Nº03/2019 o número de membros da Diretoria Estatutária (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais, e (ii) os valores registrados na rubrica "outros" se referem aos encargos incidentes sobre a remuneração.	Conforme disposto no OFÍCIO CIRCULAR/CVM/SE P/Nº03/2019 o número de membros do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada casa decimais, e (ii) os valores registrados na rubrica "outros" se referem aos encargos incidentes sobre a remuneração.	
Total da remuneração	1.656.000,00	25.406.160,10	419.423,76	24.473.583,86

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2019 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	5,42	3,33	3,14	11,89
Nº de membros remunerados	4,42	3,33	3,14	10,89
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.506.000,00	4.378.000,00	279.615,84	6.163.615,84
Benefícios direto e indireto	0,00	148.867,00	0,00	148.867,00
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	1.100.000,00	0,00	1.100.000,00
Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00

Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis		Contrato de retenção		
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	11.974.878,25	0,00	11.974.878,25
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO CIRCULAR/CVM/SE P/Nº03/2019 o número de membros do Conselho de Administração (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais, e (ii) os valores registrados na rubrica "outros" se referem aos encargos incidentes sobre a remuneração.			
Total da remuneração	1.506.000,00	17.601.745,25	279.615,84	19.387.361,09

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2018 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	5,67	3,67	0,00	9,34
Nº de membros remunerados	4,00	3,67	0,00	7,67
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	772.000,00	5.072.224,00	0,00	5.844.224,00
Benefícios direto e indireto	0,00	235.242,94	0,00	235.242,94
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	3.483.872,06	0,00	3.483.872,06

Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	111.000,00	0,00	0,00	111.000,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	2.720.105,63	0,00	2.720.105,63
Descrição de outras remunerações variáveis		Contrato de retenção		
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	2.803.260,00	0,00	2.803.260,00
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO CIRCULAR/CVM/SE P/Nº03/2019 o número de membros do Conselho de Administração (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais, e (ii) os valores registrados na rubrica "outros" se referem aos encargos incidentes sobre a remuneração.			
Total da remuneração	883.000,00	14.314.704,63	0,00	15.197.704,63

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2017 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	6,33	3,42	0,00	9,75
Nº de membros remunerados	4,33	3,42	0,00	7,75
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	452.000,00	4.375.842,57	0,00	4.827.842,57
Benefícios direto e indireto	0,00	185.452,98	0,00	185.452,98
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				0,00
Remuneração variável				0,00
Bônus	0,00	2.144.522,28	0,00	2.144.522,28

Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	261.000,00	0,00	0,00	261.000,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	500.000,00	0,00	500.000,00
Descrição de outras remunerações variáveis		Contrato de retenção		0,00
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	0,00	0,00	0,00
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO CIRCULAR/CVM/SEP/Nº03/2019 o número de membros do Conselho de Administração (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais, e (ii) os valores registrados na rubrica "outros" se referem aos encargos incidentes sobre a remuneração.			
Total da remuneração	713.000,00	7.205.817,83	0,00	7.918.817,83

13.3 Em relação à remuneração variável dos 3 últimos exercícios sociais e a prevista para o exercício social corrente do Conselho de Administração, da Diretoria estatutária e do Conselho Fiscal.

Previsão para o Exercício Social corrente				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	6,00	4,00	3,00	13,00
Nº de membros remunerados	0,00	4,00	0,00	4,00
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	R\$ 8.172.000,00	-	R\$ 8.172.000,00

Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	-	R\$ 5.448.000,00	-	R\$ 5.448.000,00
Valor efetivamente reconhecido	-	-	-	-
Participação nos resultados				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	-	-	-	-
Valor efetivamente reconhecido	-	-	-	-

Exercício Social encerrado em 31/12/2019				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	5,42	3,33	3,14	11,89
Nº de membros remunerados	0,00	3,33	0,00	3,33
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	R\$ 8.631.504,00	-	R\$ 8.631.504,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	-	R\$ 5.754.336,00	-	R\$ 5.754.336,00
Valor efetivamente reconhecido	-	R\$ 1.100.000,00	-	R\$ 1.100.000,00
Participação nos resultados				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-

Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	-	-	-	-
Valor efetivamente reconhecido	-		-	

Exercício Social encerrado em 31/12/2018				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	5,67	3,67	-	9,34
Nº de membros remunerados	0,00	3,67	-	3,67
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	0	-	0
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	R\$ 5.754.336,00	-	R\$ 5.754.336,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	-	R\$ 5.754.336,00	-	R\$ 5.754.336,00
Valor efetivamente reconhecido	-	R\$ 3.483.872,06	-	R\$ 3.483.872,06
Participação nos resultados				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	-	-	-	-
Valor efetivamente reconhecido	-	-	-	-

Exercício social encerrado em 31/12/2017				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total

Nº total de membros	6,33	3,42		9,75
Nº de membros remunerados	-	3,42		3,42
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	0	-	0
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	R\$ 8.620.472,77	-	R\$ 8.620.472,77
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	-	R\$ 5.781.933,84	-	R\$ 5.781.933,84
Valor efetivamente reconhecido	-	R\$ 3.537.168,00	-	1.469.522,28
Participação nos resultados				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	-	-	R\$ 3.416.442,34
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	-	-	-	R\$ 3.416.442,34
Valor efetivamente reconhecido	-		-	

(*) Conforme item 13.3 do Ofício-Circular CVM/SEP/Nº 03/2012, trata-se do número de membros da Diretoria estatutária aos quais a Companhia prevê que será atribuída remuneração variável a ser reconhecida no resultado da Companhia para o exercício.

13.4 Em relação ao plano de remuneração baseado em ações do Conselho de Administração e da Diretoria estatutária, em vigor no último exercício social e previsto para o exercício social corrente

a) Termos e condições

Plano de Opções de 2016

Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 02 de dezembro de 2016, os acionistas da Companhia aprovaram o Plano de Outorga de Opções de Compra de Ações (**"Plano de Opções de 2016"**), cujo objeto é a concessão de opções de compra de ações outorgadas pela

Companhia ("**Opções**") aos administradores, diretores, gerentes e empregados de alto nível da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle ("**Beneficiários**") que venham a ser escolhidos a critério exclusivo do Conselho de Administração.

Serão celebrados contratos entre a Companhia e cada um dos Beneficiários, os quais deverão especificar (i) a quantidade de Opções objeto da outorga; (ii) termos e condições para aquisição do direito ao exercício das Opções; (iii) o prazo final para exercício das Opções; e (iv) o preço de exercício e condições de pagamento ("**Contrato de Opção**"). Os Contratos de Opção serão individualmente elaborados, podendo o Conselho de Administração estabelecer termos e condições diferenciadas para cada Contrato de Opção.

Em reunião do Conselho de Administração, ocorrida em 26 de abril de 2019, nos termos do Plano de Opções de 2016, foi criado o Programa de Opção de Compra de Ações de 2019 ("**Programa de 2019**").

Plano de Ações Restritas

Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 02 de dezembro de 2016, os acionistas da Companhia aprovaram o Plano de Incentivo de Longo Prazo com Ações Restritas ("**Plano de Ações Restritas**") e, em conjunto com o Plano de Opções de 2016, ("**Planos de Opções**"), cujo objeto é a concessão de ações ordinárias de emissão da Companhia ("**Ações Restritas**") aos administradores, diretores, gerentes e empregados de alto nível da Companhia ou outra sociedade sob o seu controle, em favor dos quais a Companhia outorgue uma ou mais Ações Restritas ("**Participantes**") que venham a ser escolhidos a critério exclusivo do Conselho de Administração.

Serão celebrados contratos de outorga entre a Companhia e os Participantes, os quais deverão especificar a quantidade de Ações Restritas objeto da outorga e os termos e condições para aquisição de direitos relacionados às Ações Restritas ("**Contratos de Outorga**"). Os Contratos de Outorga serão individualmente elaborados, podendo o Conselho de Administração estabelecer termos e condições diferenciadas para cada Contrato de Outorga.

Programa de *Phantom Shares*

Em reunião do Conselho de Administração, realizada em 26 de abril de 2019, os acionistas da Companhia aprovaram o Programa de Pagamento baseado em Ações com Liquidação em Caixa – *Phantom Shares* ("**Programa de *Phantom Shares***"), cujo objeto é a outorga para recebimento de unidades representativas do direito ao pagamento baseado sobre ações de emissão da Companhia ("***Phantom Shares***") aos diretores estatutários da Companhia ("**Beneficiários**") que venham a ser selecionados pelo Conselho de Administração.

Serão celebrados contratos entre a Companhia e cada um dos Beneficiários, os quais deverão estabelecer os termos e condições da transação com pagamento baseado em ações com liquidação em caixa prevista no Programa de *Phantom Shares*, incluindo a condição a ser cumprida pelo Beneficiário de manter-se continuamente vinculado como administrador, empregado ou provedor de serviços da Companhia ou de outra sociedade sob o seu controle, conforme o caso, até cada data de apuração ("**Contrato de Outorga**").

(b) Principais objetivos do plano**Plano de Opções de 2016**

Os objetivos do Plano de Opções de 2016 são: (i) estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais da Companhia; (ii) alinhar os interesses dos acionistas da Companhia aos das pessoas elegíveis; (iii) possibilitar à Companhia ou outras sociedades sob o seu controle atrair e manter a ela(s) vinculados as pessoas elegíveis e incentivar a criação de valor à Companhia; e (iv) compartilhar riscos e ganhos de forma equitativa entre acionistas e administradores e empregados.

Plano de Ações Restritas

Os objetivos do Plano de Ações Restritas são: (i) atrair e reter os administradores, diretores, gerentes e empregados de alto nível da Companhia ou outra sociedade sob o seu controle; (ii) conceder aos Participantes a oportunidade de se tornarem acionistas da Companhia, obtendo, em consequência, um maior alinhamento dos interesses destes com os interesses da Companhia; e (iii) desenvolver os objetos sociais da Companhia e os interesses dos acionistas.

Programa de *Phantom Shares*

Os objetivos do Programa de *Phantom Shares* são: (i) estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais da Companhia; (ii) alinhar os interesses dos acionistas da Companhia aos dos Beneficiários contemplados pelo Programa de *Phantom Shares*; e (iii) possibilitar à Companhia ou outras sociedades sob o seu controle atrair e reter administradores contemplados pelo Programa de *Phantom Shares*.

(c) Forma como o plano contribui para esses objetivos

Os Planos de Opções conferem aos seus Beneficiários e Participantes, conforme aplicável, a possibilidade de se tornarem acionistas da Companhia, enquanto o Programa de *Phantom Shares* confere aos seus Beneficiários o direito a eventual prêmio em dinheiro em caso de valorização das ações de emissão da Companhia. Ao possibilitar que os Beneficiários e Participantes, conforme aplicável, se tornem acionistas da Companhia ou recebem uma remuneração maior em caso de valorização das ações de emissão da Companhia, conforme aplicável, espera-se que estes tenham incentivos para contribuir efetivamente com a criação de valor e exerçam suas funções de maneira a integrar-se aos interesses dos acionistas, aos objetivos sociais e aos planos de crescimento da Companhia, beneficiando-se com a valorização e, sobretudo, obtendo vantagem patrimonial mediante o crescimento. O modelo adotado espera ser eficaz como mecanismo de retenção de administradores, empregados e prestadores de serviços, em face, principalmente, do compartilhamento da valorização das ações da Companhia.

(d) Como o plano se insere na política de remuneração do emissor

A Companhia possui como política a valorização da meritocracia, estabelecendo metas específicas para seus administradores, diretores, gestores e empregados, as quais devem ser cumpridas em troca de remuneração adicional ao final do período. A Companhia acredita que os Planos de Opções e o Programa de *Phantom Shares* se adequam à sua política de remuneração, estimulando seus respectivos Beneficiários e Participantes, conforme aplicável, a perseguirem melhores resultados para a Companhia, o que tem impacto direto na remuneração de administradores, diretores, gestores e empregados da Companhia ou outras sociedades sob o seu controle.

(e) Como o plano alinha os interesses dos administradores e do emissor a curto, médio e longo prazo

Os Planos de Opções e o Programa de *Phantom Shares* alinham os interesses da Companhia, de seus administradores, diretores, gestores e empregados na medida em que visa otimizar a gestão e a manutenção de seus principais administradores, diretores, gestores e empregados, cujo comprometimento e dedicação no desenvolvimento de suas atribuições impactarão positivamente os resultados da Companhia no curto e longo prazo.

(f) Número máximo de ações abrangidas

Plano de Opções de 2016

O Plano de Opções de 2016 prevê um número total de ações que não exceda 2,5% das ações ordinárias representativas do capital social total da Companhia, em bases totalmente diluídas, computando-se nesse cálculo todas as Opções já outorgadas nos termos do Plano de Opções de 2016, exercidas ou não, exceto aquelas que tenham sido extintas sem terem sido exercidas (e que voltarão a ficar disponíveis para novas outorgas), contanto que o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano de Opções de 2016 esteja sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia. Se qualquer Opção for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as ações ordinárias vinculadas a tais Opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de Opções.

Plano de Ações Restritas

O Plano de Ações Restritas prevê um número total de Ações Restritas que não exceda o número de ações representativas do capital social total da Companhia correspondente a 0,5% do capital social da Companhia. Com o propósito de satisfazer a outorga de Ações Restritas nos termos do Plano de Ações Restritas, a Companhia, sujeito à lei e regulamentação aplicável, alienará ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada, sem custo para os Participantes, nos termos da Instrução da CVM nº 567/2015. As Ações Restritas adquiridas nos termos do Plano de Ações Restritas manterão todos os direitos pertinentes à sua espécie, ressalvada eventual disposição em contrário estabelecida pelo Conselho de Administração.

Programa de *Phantom Shares*

Não há previsão de número máximo de *Phantom Shares* no âmbito do Programa de *Phantom Shares*. Cumpre ressaltar que, considerando que as *Phantom Shares* não conferem ao seu titular a condição de acionista da Companhia, nem qualquer direito ou privilégio inerente a tal condição, nenhuma ação de emissão da Companhia será efetivamente entregue ao Beneficiário em razão das *Phantom Shares* outorgadas.

(g) Número máximo de opções a serem outorgadas

Plano de Opções de 2016

Cada Opção do Plano de Opções de 2016 dará o direito de aquisição de uma ação ordinária de emissão da Companhia. O Plano de Opções de 2016 prevê um número total de ações que não exceda 2,5% das ações ordinárias representativas do capital social total da Companhia, em bases totalmente diluídas, computando-se nesse cálculo todas as Opções já outorgadas nos termos do Plano de Opções de 2016, exercidas ou não, exceto aquelas que tenham sido extintas sem terem sido exercidas (e que voltarão a ficar disponíveis para novas outorgas), contanto que o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano de Opções de 2016 esteja sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia.

Plano de Ações Restritas

Cada Ação Restrita do Plano de Ações Restritas dará o direito de aquisição ou subscrição de uma ação ordinária de emissão da Companhia. O Plano de Ações Restritas prevê um número total de Ações Restritas que não exceda o número de ações representativas do capital social total da Companhia correspondente a 0,5% do capital social da Companhia.

Programa de *Phantom Shares*

Cada *Phantom Share* concedida ao Beneficiário no âmbito do Programa de *Phantom Shares* representará o direito do Beneficiário de receber um prêmio em dinheiro calculado de acordo com a valorização de uma ação de emissão da Companhia no tempo. Não há previsão de número máximo de *Phantom Shares* no âmbito do Programa de *Phantom Shares*.

(h) Condições de aquisição de ações

Plano de Opções de 2016

Anualmente, ou quando julgar conveniente, o Conselho de Administração aprovará a outorga de Opções, elegendo os Beneficiários em favor dos quais serão outorgadas Opções nos termos do Plano de Opções de 2016.

O Conselho de Administração poderá subordinar o exercício da Opção a determinadas condições, bem como impor restrições à transferência das ações ordinárias adquiridas com o exercício das Opções, podendo também reservar para a Companhia opções de recompra e/ou direitos de preferência em caso de alienação pelo Beneficiário dessas mesmas ações ordinárias.

Plano de Ações Restritas

Anualmente, ou sempre que julgar conveniente, o Conselho de Administração aprovará a outorga de Ações Restritas, elegendo os Participantes em favor dos quais a Companhia alienará as Ações Restritas nos termos do Plano de Ações Restritas.

O Conselho de Administração poderá subordinar a aquisição de direitos relacionados às Ações Restritas a determinadas condições, bem como impor restrições à sua transferência, podendo também reservar para a Companhia opções de recompra e/ou direitos de preferência em caso de alienação pelo Participante dessas mesmas Ações Restritas.

Programa de *Phantom Shares*

Até cada data de apuração, o Beneficiário deverá manter-se continuamente vinculado como administrador, empregado ou provedor de serviços da Companhia ou de outra sociedade sob o seu controle.

(i) Critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício

Plano de Opções de 2016

O preço de exercício das opções outorgadas no âmbito do Plano de Opções de 2016 será determinado pelo Conselho de Administração, com base na média da cotação das ações ordinárias emitidas pela Companhia na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, ponderada pelo volume de negociação, nos 90 últimos pregões que antecederem a data de outorga. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, conferir tratamento diferenciado a determinado Beneficiário, o que será expresso no respectivo Contrato de Opção.

Plano de Ações Restritas

Não há previsão de preço de exercício das Ações Restritas no âmbito do Plano de Ações Restritas.

Programa de *Phantom Shares*

Não há preço de aquisição ou exercício das *Phantom Shares*, tendo em vista tratar-se de um direito de recebimento de um prêmio em dinheiro calculado de acordo com a valorização de uma ação de emissão da Companhia no tempo.

A cada data de apuração e desde que o beneficiário cumpra a condição de serviço na respectiva data de apuração, a Companhia deverá calcular (A) a base de cálculo do prêmio, ou seja, a variação entre (i) o valor correspondente à média ponderada do preço pelo volume negociado de uma ação de emissão da Companhia na B3 nos últimos 90 pregões imediatamente anteriores a 31 de dezembro de cada ano, e (ii) o valor correspondente à média ponderada do preço pelo volume negociado de uma ação de emissão da Companhia na B3 nos últimos 90 pregões imediatamente anteriores (a) à data de apuração em questão, ou (ii) na hipótese de concretização de um evento societário, à data de concretização do evento de liquidez, ou (iii) na hipótese de desligamento, à data de desligamento do Beneficiário; (B) o prêmio provisório sobre a base de cálculo do prêmio, ou seja, o produto da base de cálculo do prêmio multiplicado pela

quantidade de *Phantom Shares* recebida pelo Beneficiário; e (C) calcular o saldo da conta corrente.

Se o saldo da conta corrente na data de apuração for positivo, o Beneficiário terá direito a receber 70% do saldo positivo da conta corrente (ou 100% na última data de apuração) como prêmio efetivo, e o saldo permanecerá na conta corrente, corrigido por 110% da variação do CDI desde a data de apuração em questão, com o objetivo de ajustar o prêmio efetivo a ser calculado na data de apuração seguinte. Se o saldo da conta corrente for negativo em determinada data de apuração, o Beneficiário não terá direito a qualquer prêmio efetivo e o saldo negativo total permanecerá na conta corrente para o cálculo do prêmio efetivo na data de apuração seguinte, exceto na última data de apuração, na qual a conta corrente deverá ser liquidada.

(j) Critérios para fixação do prazo de exercício

Plano de Opções de 2016

As Opções outorgadas no âmbito do Plano de Opções de 2016 se tornarão exercíveis na seguinte proporção: (i) 25% das Opções poderão ser exercidas após o 2º aniversário da data de outorga; (ii) 25% das Opções poderão ser exercidas após o 3º aniversário da data de outorga; (iii) 25% das Opções poderão ser exercidas após o 4º aniversário da data de outorga; e (iv) 25% das Opções poderão ser exercidas após o 5º aniversário da data de outorga.

Em casos excepcionais, os prazos de carência poderão ser distintos, conforme existam condições impostas ao seu exercício, dependentes do implemento de condições relacionadas ao desempenho da Companhia, nos termos e para as finalidades designadas nos respectivos Contrato de Opção.

As Opções não exercidas nos prazos e condições estipulados serão considerados automaticamente extintas, sem direito a indenização, observado o prazo máximo de exercício, que será de dez anos a partir da data de outorga.

Para os Contratos de Opção firmados em 05 de dezembro de 2016, foram fixados os seguintes prazos para exercício das Opções outorgadas: (i) 25% das Opções poderão ser exercidas após 05 de dezembro de 2018; (ii) 25% das Opções poderão ser exercidas após 05 de dezembro de 2019; (iii) 25% das Opções poderão ser exercidas após 05 de dezembro de 2020; e (iv) 25% das Opções poderão ser exercidas após 05 de dezembro de 2021. O prazo máximo de exercício no âmbito de tais outorgas é de 10 anos a partir de sua assinatura, ou seja, 05 de dezembro de 2026.

Nos termos do Programa de 2019, foram fixados os seguintes prazos para exercício das Opções outorgadas: (i) 33,33% das Opções serão vestidas em 31 de dezembro de 2019; (ii) 33,33% das Opções serão vestidas em 31 de dezembro de 2020; e (iii) 33,34% das Opções serão vestidas em 31 de dezembro de 2021. O prazo máximo de exercício no âmbito de tais outorgas é de 10 anos a partir de sua assinatura.

Plano de Ações Restritas

Os direitos dos Participantes em relação às Ações Restritas somente serão plenamente adquiridos se os Participantes permanecerem continuamente vinculados como administradores, diretores, gerentes ou empregados de alto nível da Companhia ou outra sociedade sob o seu controle, pelo período compreendido entre a data de outorga e (i) 75% após 18 meses da data de outorga; e (ii) 25% após 30 meses da data de outorga.

O Conselho de Administração poderá fixar outras datas, a seu exclusivo critério, as quais serão consignadas nos Contratos de Outorga individuais.

Para os Contratos de Outorga firmados em 02 de dezembro de 2016, foram fixados os seguintes prazos: (i) 75% após 02 de junho de 2018; e (ii) 25% após 02 de junho de 2019.

Programa de *Phantom Shares*

Não há prazo de exercício das *Phantom Shares* no âmbito do Programa de *Phantom Shares*, tendo em vista que as *Phantom Shares* não são exercíveis. Cumpre ressaltar que o Programa de *Phantom Shares* vigorará até 31 de janeiro de 2022, quando referido programa será considerado automaticamente cancelado e extinto.

(k) Forma de liquidação

Plano de Opções de 2016

O preço de exercício será pago pelos Beneficiários nas formas e prazos determinados pelo Conselho de Administração e conforme estabelecido nos respectivos Contratos de Opção.

Plano de Ações Restritas

Para os Contratos de Outorga, uma vez satisfeitas as condições de prazo neles estabelecida, e desde que observados os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, a Companhia transferirá para o nome do Participante as respectivas Ações Restritas, por termo lavrado no Livro de Transferência de Ações Nominativas da Companhia, sem custo para o Participante.

Programa de *Phantom Shares*

A liquidação das *Phantom Shares* será realizada em caixa, de modo que, havendo prêmio efetivo positivo, a Companhia deverá pagar o valor do prêmio efetivo ao Beneficiário até o dia 31 de janeiro de cada ano.

(I) Restrições à transferência das ações

Plano de Opções de 2016

O Conselho de Administração poderá subordinar o exercício da Opção a determinadas condições, bem como impor restrições à transferência das ações adquiridas com o exercício das Opções, podendo também reservar para a Companhia opções de recompra e/ou direitos de preferência em caso de alienação pelo Beneficiário dessas mesmas ações.

As Opções outorgadas no âmbito do Plano de Opções de 2016 são pessoais e intransferíveis, não podendo o Beneficiário, em hipótese algum, ceder, transferir ou de qualquer modo alienar a quaisquer terceiros as Opções, nem os direitos e obrigações a elas inerentes.

Plano de Ações Restritas

O Conselho de Administração poderá subordinar a aquisição de direitos relacionados às Ações Restritas a determinadas condições, bem como impor restrições à sua transferência, podendo também reservar para a Companhia opções de recompra e/ou direitos de preferência em caso de alienação pelo Participante dessas mesmas Ações Restritas.

Programa de Phantom Shares

Os direitos previstos pelo Programa de *Phantom Shares* e regidos pelos Contratos de Outorga são pessoais e intransferíveis, não podendo o Beneficiário, em hipótese alguma, ceder, transferir ou de qualquer forma alienar a quaisquer terceiros as *Phantom Shares*, nem os direitos e obrigações a elas inerentes.

(m) Critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano

Plano de Opções de 2016

A outorga de opções nos termos do Plano de Opções de 2016 não impedirá a Companhia de se envolver em operações de reorganização societária, tais como transformação, incorporação, fusão, cisão e incorporação de ações, cabendo ao Conselho de Administração, a seu exclusivo critério, deliberar acerca das eventuais alterações ao Plano de Opções de 2016 e aos Contratos de Opção em vigor, necessárias à proteção dos legítimos interesses dos Beneficiários.

Caso o número, espécie e classe das ações existentes na data da aprovação do Plano de Opções de 2016 venham a ser alterados como resultado de bonificações, desdobramentos, grupamentos ou conversão de ações de uma espécie ou classe em outra ou conversão em ações de outros valores mobiliários emitidos pela Companhia, caberá ao Conselho de Administração da Companhia realizar o ajuste correspondente no número, espécie e classe das ações objeto das Opções outorgadas e seu respectivo preço de exercício, de forma a manter o equilíbrio das relações entre as partes, evitando distorções na aplicação do Plano de Opções de 2016.

Qualquer alteração legal significativa no tocante à regulamentação das sociedades por ações, às companhias abertas, na legislação trabalhista e/ou aos efeitos fiscais de um plano de opções de compra, poderá levar à revisão integral do Plano de Opções de 2016.

Nos termos do Programa de 2019, haverá antecipação do prazo de carência caso se verifique quaisquer dos eventos societários que resultem na realização de uma oferta pública de aquisição de ações de emissão da Companhia conforme previsto no estatuto social da Companhia, de modo que as Opções ainda não exercíveis de acordo com o respectivo Contrato de Opção terão o seu prazo de carência antecipado, passando as Opções a serem imediatamente exercíveis.

Plano de Ações Restritas

O direito ao recebimento das Ações Restritas nos termos do Plano de Ações Restritas extinguir-se-á automaticamente, cessando todos os seus efeitos de pleno direito, (i) mediante o distrato do Contrato de Outorga; (ii) se a Companhia for dissolvida, liquidada ou tiver sua falência decretada; ou (iii) nas hipóteses de desligamento.

A outorga de Ações Restritas nos termos do Plano de Ações Restritas não impedirá a Companhia de se envolver em operações de reorganização societária, tais como transformação, incorporação, fusão, cisão e incorporação de ações.

Caso o número, espécie e classe das ações existentes na data da aprovação do Plano de Ações Restritas venham a ser alterados como resultado de bonificações, desdobramentos, grupamentos ou conversão de ações de uma espécie ou classe em outra ou conversão em ações de outros valores mobiliários emitidos pela Companhia, caberá ao Conselho de Administração da Companhia realizar o ajuste correspondente no número, espécie e classe das Ações Restritas outorgadas, de forma a manter o equilíbrio das relações entre as partes, evitando distorções na aplicação do Plano de Ações Restritas.

Qualquer alteração legal significativa no tocante à regulamentação das sociedades por ações, às companhias abertas, na legislação trabalhista e/ou aos efeitos fiscais de um plano de opções de compra, poderá levar à revisão integral do Plano de Ações Restritas.

Programa de *Phantom Shares*

A outorga de *Phantom Shares* nos termos do Programa de *Phantom Shares* não impedirá a Companhia e/ou sociedades por ela controladas de se envolver em operações de reorganização societária, tais como transformação, incorporação, fusão, cisão e incorporação de ações.

Caso o número, espécie e classe das ações de emissão da Companhia venham a ser alterados como resultado de bonificações, desdobramentos, grupamentos ou conversão de ações de uma espécie ou classe em outra ou conversão de ações em outros valores mobiliários emitidos pela Companhia, a Companhia efetuará, se necessário, os ajustes correspondentes no número de *Phantom Shares* outorgadas, para evitar distorções e prejuízos na aplicação do Programa de *Phantom Shares*.

Qualquer alteração legal significativa no tocante à regulamentação das sociedades por ações, à legislação trabalhista e/ou aos efeitos fiscais de um programa de pagamento baseado em ações com liquidação em caixa poderá levar à revisão integral do Programa de *Phantom Shares*, independentemente de aviso prévio ou notificação ao Beneficiário, observado o Contrato de Outorga em vigor.

(n) efeitos da saída do administrador dos órgãos do emissor sobre seus direitos previstos no plano de remuneração baseado em ações

Plano de Opções de 2016

O desligamento do Beneficiário, quando operado por sua própria vontade ou por justa causa, implica, automaticamente, na renúncia e perda de todos os direitos que lhe são conferidos

pelo Plano de Opções de 2016 e pelo Contrato de Opção que o mesmo tenha celebrado, no que se refere às opções ainda não exercíveis. As opções já exercíveis e ainda não exercidas pelo Beneficiário, poderão ser exercidas no prazo de 30 dias da data de seu desligamento.

O desligamento do Beneficiário sem justa causa, por aposentadoria, por invalidez permanente ou por falecimento, implica na (i) antecipação do prazo de carência das opções ainda não exercíveis na data de desligamento que se tornariam exercíveis no ano em que ocorrer o desligamento, podendo ser exercidas no prazo de 12 meses contados da data do desligamento; e (ii) antecipação, a critério do Conselho de Administração, do prazo de carência das opções ainda não exercíveis na data de desligamento que não se tornariam exercíveis no ano em que ocorrer o desligamento, podendo ser exercidas no prazo de 12 meses contados da data do desligamento. As opções já exercíveis poderão ser exercidas no prazo de 12 meses contados da data do desligamento.

Programa de 2019

O desligamento do Beneficiário, quando operado por sua própria vontade, implica, automaticamente, na renúncia e perda de todos os direitos que lhe são conferidos pelo Programa de 2019 e pelo Contrato de Opção que o mesmo tenha celebrado, no que se refere às opções ainda não exercíveis. As opções já exercíveis e ainda não exercidas pelo Beneficiário, poderão ser exercidas dentro do Prazo Máximo de Exercício.

O desligamento do Beneficiário por justa causa, implica, automaticamente, na renúncia e perda de todos os direitos que lhe são conferidos pelo Programa de 2019 e pelo Contrato de Opção que o mesmo tenha celebrado, no que se refere às opções ainda não exercíveis. As opções já exercíveis e ainda não exercidas pelo Beneficiário, poderão ser exercidas no prazo de 30 dias da data de seu desligamento.

O desligamento do Beneficiário sem justa causa, implica na (i) renúncia e perda de todos os direitos que lhe são conferidos pelo Contrato de Opção que o mesmo tenha celebrado, no que se refere às opções ainda não exercíveis na data do desligamento e que não se tornariam exercíveis nos 12 meses subsequentes em que ocorrer o desligamento; e (ii) antecipação do prazo de carência das opções ainda não exercíveis na data de desligamento que se tornariam exercíveis nos 12 meses subsequentes em que ocorrer o desligamento, podendo ser exercidas dentro do Prazo Máximo de Exercício. As opções já exercíveis e ainda não exercidas pelo Beneficiário, poderão ser exercidas dentro do Prazo Máximo de Exercício.

O desligamento do Beneficiário por aposentadoria ou invalidez permanente, implica na (i) antecipação do prazo de carência das opções ainda não exercíveis na data de desligamento que se tornariam exercíveis nos 12 meses subsequentes em que ocorrer o desligamento, podendo ser exercidas dentro do Prazo Máximo de Exercício; e (ii) antecipação, a critério do Conselho de Administração, do prazo de carência das opções ainda não exercíveis na data de desligamento que não se tornariam exercíveis nos 12 meses subsequentes em que ocorrer o desligamento, podendo ser exercidas dentro do Prazo Máximo de Exercício. As opções já exercíveis e ainda não exercidas pelo Beneficiário, poderão ser exercidas dentro do Prazo Máximo de Exercício.

O desligamento do Beneficiário por falecimento, implica na antecipação do prazo de carência das opções ainda não exercíveis na data do falecimento, podendo ser exercidas pelos herdeiros, sucessores legais ou inventariante dentro do Prazo Máximo de Exercício. As opções já exercíveis e ainda não exercidas pelo Beneficiário, poderão ser exercidas pelos herdeiros, sucessores legais ou inventariante dentro do Prazo Máximo de Exercício.

Plano de Ações Restritas

Na hipótese de desligamento do Participante, os direitos que não forem plenamente adquiridos, na data de desligamento, restarão automaticamente extintos, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou notificação, e sem direito a qualquer indenização.

Programa de Phantom Shares

Nas hipóteses de desligamento do Beneficiário por vontade própria, por vontade da Companhia sem justa causa, por aposentadoria ou por falecimento, até 30 de junho de determinado ano, o Beneficiário terá o direito de receber apenas eventual saldo existente de reserva positiva para ajuste na hipótese única e exclusiva de o valor referencial final na data de desligamento ser superior ao valor referencial inicial na data de apuração imediatamente anterior à data de desligamento, hipótese em que o Beneficiário receberá tão somente o valor da reserva positiva para ajuste, de modo que todas as Phantom Shares serão automaticamente canceladas. Caso não haja reserva positiva para ajuste contabilizada na conta corrente ou caso o valor referencial final na data de desligamento não seja superior ao valor referencial inicial na data de apuração imediatamente anterior à data de desligamento, todas as Phantom Shares serão automaticamente canceladas, sem que o Beneficiário tenha direito a qualquer valor, indenização ou benefício de qualquer natureza, inclusive eventuais prêmios futuros.

Nas hipóteses de desligamento do Beneficiário por vontade própria, por vontade da Companhia sem justa causa, por aposentadoria ou por falecimento, a partir de 01 de julho de determinado ano, a Companhia deverá calcular o prêmio provisório, o qual deverá ser proporcionalizado ao número de meses trabalhados no ano em questão, e, ato contínuo, calcular o saldo da conta corrente. Se o saldo da conta corrente for positivo, será considerado como prêmio efetivo devido ao Beneficiário, o qual será pago dentro de 30 dias contados da data de desligamento ao Beneficiário (ou seus sucessores legais), após o qual todas as Phantom Shares serão automaticamente canceladas. Se o saldo da conta corrente for negativo, todas as Phantom Shares serão automaticamente canceladas, sem que o Beneficiário tenha direito a qualquer valor, indenização ou benefício de qualquer natureza, inclusive eventuais prêmios efetivos futuros.

Nas hipóteses de desligamento do Beneficiário por vontade da Companhia com justa causa e caso o saldo da conta corrente apurado na data de apuração imediatamente anterior à data de desligamento seja negativo, todas as Phantom Shares serão automaticamente canceladas, sem que o Beneficiário tenha direito a qualquer valor, indenização ou benefício de qualquer natureza, inclusive eventuais prêmios futuros.

Nas hipóteses de desligamento do Beneficiário por vontade da Companhia com justa causa e caso o saldo da conta corrente apurado na data de apuração imediatamente anterior à

data de desligamento seja positivo, (a) se o valor do prêmio provisório apurado na data de desligamento for positivo, o Beneficiário receberá única e exclusivamente o saldo da conta corrente apurado na data de apuração imediatamente anterior à data de desligamento, dentro de 30 dias contados da data de desligamento, e (b) se o valor do prêmio provisório apurado na data de desligamento for negativo, referido valor será descontado do saldo da conta corrente apurado na data de apuração imediatamente anterior à data de desligamento, sendo que o Beneficiário receberá única e exclusivamente eventual saldo positivo remanescente após referido desconto, dentro de 30 dias contados da data de desligamento.

13.5 Em relação à remuneração baseada em ações reconhecida no resultado dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente, do Conselho de Administração e da diretoria estatutária:

Não houve remuneração baseada em ações para os membros do Conselho de Administração nos últimos 3 exercícios, bem como não há previsão para o exercício social corrente.

Remuneração baseada em ações prevista para o exercício social corrente (31/12/2020)			
	Diretoria Estatutária		
Número total de membros	4,00	4,00	4,00
Número de membros remunerados	1,00	3,00	3,00
Outorga de opções de compra de ações	7ª outorga do Plano de Opções de 2016	8ª outorga do Plano de Opções de 2016	Programa de 2019
Data de outorga	05/12/2016	07/11/2017	26/04/2019
Quantidade de opções outorgadas	1.705.885	469.429	863.530
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	25% por ano, a partir de 05/12/2018	25% por ano, a partir de 07/11/2019	33,33% por ano, a partir de 31/12/2019
Prazo máximo para exercício das opções	05/12/2026	07/11/2027	26/04/2029
Prazo de restrição à transferência das ações	-	-	-
Preço médio ponderado de exercício			
a. das opções em aberto no início do exercício social	-	-	-

b. das opções perdidas durante o exercício social	-	-	-
c. das opções exercidas durante o exercício social	R\$ 7,54	R\$ 7,76	R\$ 5,10
d. das opções expiradas durante o exercício social	-	-	-
Valor justo das opções na data de outorga	R\$ 3,78	R\$ 5,17	R\$ 5,16 - R\$ 5,42
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções outorgadas	-	-	-

Remuneração baseada em ações reconhecidas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019			
	Diretoria Estatutária		
Número total de membros	3,75	3,00	3,00
Número de membros remunerados	1,00	3,00	3,00
Outorga de opções de compra de ações	7ª outorga do Plano de Opções de 2016	8ª outorga do Plano de Opções de 2016	Programa de 2019
Data de outorga	05/12/2016	07/11/2017	26/04/2019
Quantidade de opções outorgadas	1.705.885	469.429	863.530
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	25% por ano, a partir de 05/12/2018	25% por ano, a partir de 07/11/2019	33,33% por ano, a partir de 31/12/2019
Prazo máximo para exercício das opções	05/12/2026	07/11/2027	26/04/2029
Prazo de restrição à transferência das ações	-	-	-
Preço médio ponderado de exercício			
a. das opções em aberto no início do exercício social	-	-	-
b. das opções perdidas durante o exercício social	-	-	-

c. das opções exercidas durante o exercício social	-	-	-
d. das opções expiradas durante o exercício social	-	-	-
Valor justo das opções na data de outorga	R\$ 3,78	R\$ 5,17	R\$ 5,16 - R\$ 5,42
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções outorgadas	-	-	-

Remuneração baseada em ações reconhecidas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018		
	Diretoria Estatutária	
Número total de membros	3,67	3,67
Número de membros remunerados	2,00	3,67
Outorga de opções de compra de ações	7ª outorga do Plano de Opções de 2016	8ª outorga do Plano de Opções de 2016
Data de outorga	05/12/2016	07/11/2017
Quantidade de opções outorgadas	1.705.885	469.429
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	25% por ano, a partir de 05/12/2018	25% por ano, a partir de 07/11/2019
Prazo máximo para exercício das opções	05/12/2026	07/11/2027
Prazo de restrição à transferência das ações	-	-
Preço médio ponderado de exercício		
a. das opções em aberto no início do exercício social	-	-
b. das opções perdidas durante o exercício social	-	-

c. das opções exercidas durante o exercício social	-	-
d. das opções expiradas durante o exercício social	-	-
Valor justo das opções na data de outorga	R\$ 3,78	R\$ 5,17
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções outorgadas	-	-

Remuneração baseada em ações reconhecidas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017		
	Diretoria Estatutária	
Número total de membros	3,42	3,42
Número de membros remunerados	2,00	3,42
Outorga de opções de compra de ações	7ª outorga do Plano de Opções de 2016	8ª outorga do Plano de Opções de 2016
Data de outorga	05/12/2016	07/11/2017
Quantidade de opções outorgadas	1.705.885	469.429
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	25% por ano, a partir de 05/12/2018	25% por ano, a partir de 07/11/2019
Prazo máximo para exercício das opções	05/12/2026	07/11/2027
Prazo de restrição à transferência das ações	-	-
Preço médio ponderado de exercício		
a. das opções em aberto no início do exercício social	-	-
b. das opções perdidas durante o exercício social	-	-
c. das opções exercidas durante o exercício social	-	-

d. das opções expiradas durante o exercício social	-	-
Valor justo das opções na data de outorga	R\$ 3,78	R\$ 5,17
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções outorgadas	-	-

13.6 Em relação às opções em aberto do Conselho de Administração e da Diretoria estatutária ao final do último exercício social:

31/12/2019	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária		
Número total de membros	5,42	3,33	3,33	3,33
Número de membros remunerados	0,00	3,00	3,00	3,00
Em relação às opções ainda não exercíveis		7ª outorga do Plano de Opções de 2016	8ª outorga do Plano de Opções de 2016	Programa de 2019
Quantidade	-	150.000	352.071	575.715
Data em que se tornarão exercíveis	-	A partir de 05/12/2020	A partir de 07/11/2019	A partir de 31/12/2019
Prazo máximo para exercício das opções	-	05/12/2027	07/11/2027	26/04/2029
Prazo de restrição à transferência das ações	-	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Preço médio ponderado de exercício	-	R\$ 7,54	R\$ 7,76	R\$ 5,10
Valor justo das opções no último dia do exercício social	-	R\$ 3,78	R\$ 5,17	R\$ 5,16 - R\$ 5,42
Em relação às opções exercíveis				
Quantidade	-	150.000	117.357	287.815

Prazo máximo para exercício das opções	-	05/12/2026	07/11/2027	26/04/2029
Prazo de restrição à transferência das ações	-	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Preço médio ponderado de exercício	-	R\$ 7,54	R\$ 7,76	R\$ 5,10
Valor justo das opções no último dia do exercício social	-	R\$ 3,78	R\$ 5,17	R\$ 5,16 - R\$ 5,42
Valor justo do total das opções no último dia do exercício social	-	R\$ 3,78	R\$ 5,17	R\$ 5,16 - R\$ 5,42

13.7 Em relação às opções exercidas e ações entregues relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária, nos 3 últimos exercícios sociais:

Opções exercidas – Exercício Social encerrado em 31/12/2019			
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	5,67	3,33	3,14
Nº de membros remunerados	0,00	3,33	0,00
Opções Exercidas			
Número de ações	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado do exercício	N/A	N/A	N/A
Diferença entre o valor do exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A	N/A
Ações Entregues			
Nº de ações entregues	N/A	24.786	N/A
Preço médio ponderado da aquisição	N/A	R\$ 6,64	N/A
Diferença entre o valor do exercício e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	-R\$ 164.579,04	N/A

Opções exercidas – Exercício Social encerrado em 31/12/2018		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	5,67	3,67

Nº de membros remunerados	0,00	3,67
Opções Exercidas		
Número de ações	N/A	N/A
Preço médio ponderado do exercício	N/A	N/A
Diferença entre o valor do exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A
Ações Entregues		
Nº de ações entregues	N/A	306.079
Preço médio ponderado da aquisição	N/A	R\$ 6,64
Diferença entre o valor do exercício e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	R\$ 443.814,55

13.8 Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens “13.5” a “13.7” (inclusive método de precificação do valor das ações e das opções)

(a) Modelo de precificação

O modelo empregado na determinação do preço justo da opção do tipo bermuda é uma variação do modelo de Cox-Ross-Rubinstein, mais conhecido como modelo de árvores binomiais.

(b) Dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco

Preço de exercício

7ª Outorga:

Em 05 de dezembro de 2016, o preço de exercício das opções foi fixado em R\$7,54 para cada ação, sem previsão de correção. O instrumento prevê ajuste na quantidade de ações outorgadas para os casos de bonificações, desdobramentos, grupamentos ou conversões de ações de espécie/classe.

8ª Outorga:

Em 07 de novembro de 2017, o preço de exercício das opções foi fixado em R\$7,76 cada ação, sem previsão de correção. O instrumento prevê ajuste na quantidade de ações outorgadas para os casos de bonificações, desdobramentos, grupamentos ou conversões de ações de espécie/classe.

Taxa de juros livre de risco

7ª e 8ª Outorgas:

Os modelos empregados na determinação do valor justo das opções requerem o uso da taxa de juros livre de risco.

Empregou-se a taxa dos contratos futuros de juros negociados na B3 em 05 de dezembro de 2016 e em 07 de novembro de 2017, com vencimento mais próximo da data de vencimento das opções, utilizando o método da interpolação geométrica das taxas de juros. A taxa obtida foi de 12,33% e 10,64% ao ano, respectivamente.

Volatilidade

A volatilidade encontrada empregando EWMA ao dia útil foi de: (i) 2,61% para a 7ª outorga; e (ii) 3,74% para a 8ª outorga.

Dividendos

O preço da opção é muito sensível à política de distribuição de dividendos e juros sobre capital próprio da companhia. Assumiu-se dividend yield (DY) de 0,5% ao ano. Sendo assim, assumindo que a empresa não vá modificar sua política de dividendos, os mesmos não são relevantes no cálculo do preço justo da opção. Se, por outro lado, a empresa decidir alterar sua política de dividendos passando a distribuir valores muito mais altos que os atuais, os cálculos serão ser refeitos.

Prazo de vida

O prazo de vida das opções é determinado individualmente em cada contrato celebrado com o respectivo beneficiário, sendo que, a partir da 7ª outorga, o prazo de exercício foi estabelecido da seguinte forma: (i) 25% das opções serão exercíveis após o 2º aniversário da data de outorga; (ii) 25% das opções serão exercíveis após o 3º aniversário da data de outorga; (iii) 25% das opções serão exercíveis após o 4º aniversário da data de outorga; e (iv) 25% das opções serão exercíveis após o 5º aniversário da data de outorga

(c) Método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado

Não há previsão de exercício antecipado.

(d) Forma de determinação da volatilidade esperada

A volatilidade é calculada empregando o desvio-padrão dos retornos logarítmicos diários dentro de um intervalo de tempo.

No caso em questão, foram empregados os retornos logarítmicos do período compreendido dentro de uma janela de 1 ano, ou seja, entre 05 de dezembro de 2015 a 05 de dezembro de 2016 para a 7ª outorga e entre 07 de novembro de 2016 a 07 de novembro de 2017 para a 8ª outorga.

Contudo, de maneira a aumentar a importância dos eventos mais recentes, lançou-se mão do método Exponentially Weighted Moving Average – EWMA. O λ empregado foi de 0,94, seguindo a recomendação do Riskmetrics do banco J. P. Morgan.

(e) Se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo

As características utilizadas foram detalhadas anteriormente.

13.9 Ações ou cotas direta ou indiretamente detidas, no Brasil ou no exterior, e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos pela Companhia, seus controladores diretos ou indiretos, sociedades controladas ou sob controle comum, por membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão, na data de encerramento do último exercício social:

A tabela abaixo apresenta a quantidade de valores mobiliários diretamente detidos por administradores da Companhia na data de encerramento do último exercício social:

Órgão	Ações Ordinárias	
	Quantidade	%
Conselho de Administração	0	0
Diretoria Estatutária	276.318	100
Total	276.318	100

13.10 Em relação aos planos de previdência em vigor conferidos aos membros do Conselho de Administração a aos diretores estatutários, fornecer as seguintes informações

Não há planos de previdência em vigor conferidos aos membros do Conselho de Administração a aos diretores estatutários.

13.11 Em forma de tabela, indicar em relação ao Conselho de Administração, diretoria executiva, e ao Conselho Fiscal

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração			Conselho Fiscal		
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Nº de membros	3,33	3,67	3,42	5,42	5,67	6,33	3,14	0,00	0,00
Nº de membros	3,33	3,67	3,42	4,43	4,00	4,33	3,14	0,00	0,00

remunerados									
Valor da maior remuneração (Reais)	2.611.944,31	6.064.827,91	2.979.792,60	720.000,00	392.000,00	228.000,00	93.205,28	0,00	0,00
Valor da menor remuneração (Reais)	1.408.829,72	2.061.955,04	1.670.332,78	228.000,00	228.000,00	105.000,00	81.554,62	0,00	0,00
Valor médio da remuneração (Reais)	1.940.074,26	3.900.464,48	2.106.964,28	340.981,13	220.750,00	164.665,13	88.968,68	0,00	0,00

Diretoria Estatutária	
31/12/2018	O montante informado como maior remuneração refere-se ao período de 8 meses.
Conselho de Administração	
Conselho Fiscal	

13.12 Arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria (inclusive consequências financeiras para a Companhia)

A Companhia não tem arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição de cargo ou de aposentadoria.

13.13 Percentual de remuneração total de cada órgão reconhecida no resultado da Companhia referente a membros do Conselho de Administração, da diretoria estatutária ou do Conselho Fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores, diretos ou indiretos, conforme definido pelas regras contábeis que tratam desse assunto

Órgão	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2019	2018	2017
Conselho de Administração	0%	4%	22%
Diretoria Estatutária	0%	0%	0%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			
Órgão	2019	2018	2017
Conselho Fiscal	-	-	-

13.14 Valores reconhecidos no resultado do emissor como remuneração de membros do Conselho de Administração, da diretoria estatutária ou do Conselho Fiscal, agrupados por órgão, por qualquer razão que não a função que ocupam, como por exemplo, comissões e serviços de consultoria ou assessoria prestados

Não houve, nos últimos 3 exercícios sociais, valores reconhecidos no resultado da Companhia como remuneração de membros do Conselho de Administração, da diretoria estatutária ou do Conselho Fiscal, agrupados por órgão, por qualquer razão que não a função que ocupam.

13.15 Valores reconhecidos no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas do emissor, como remunerações de membros do Conselho de Administração, da diretoria estatutária ou do Conselho Fiscal do emissor, agrupados por órgão, especificando a que título tais valores foram atribuídos a tais indivíduos

Não houve, nos 3 últimos exercícios sociais, valores reconhecidos no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas, como remuneração de membros do Conselho de Administração, da diretoria estatutária ou do Conselho Fiscal da Companhia.

13.16 Fornecer outras informações que o emissor julgue relevante

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

ANEXO V**INFORMAÇÕES RELATIVAS À ALTERAÇÃO DO ESTATUTO SOCIAL DA COMPANHIA***Em atendimento ao Artigo 11 da Instrução CVM 481***1.0 Relatório detalhando a origem e justificativa das alterações propostas e analisando os seus efeitos jurídicos e econômicos:**

Primeira e Única Alteração: Alteração do Artigo 5º, *caput*, do Estatuto Social da Companhia, passa a vigorar da seguinte forma:

Redação Atual	Redação Proposta
Artigo 5º: O capital social subscrito e integralizado da Companhia é de R\$ 899.596.865,00 (oitocentos e noventa e nove milhões, quinhentos e noventa e seis mil, oitocentos e sessenta e cinco reais), dividido em 204.085.999 (duzentas e quatro milhões, oitenta e cinco mil e novecentas e noventa e nove) ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.	Artigo 5º - O capital social subscrito e integralizado da Companhia é de R\$ 1.471.959.463,94 (um bilhão, quatrocentos e setenta e um milhões, novecentos e cinquenta e nove mil, quatrocentos e sessenta e três reais e noventa e quatro centavos), dividido em 261.666.739 (duzentos e sessenta e um milhões, seiscentos e sessenta e seis mil, setecentos e trinta e nove) ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.
Justificativa	
Propõe-se a alteração do Artigo 5º para refletir os aumentos de capital realizados dentro do limite do capital autorizado da Companhia (conforme previsto no artigo 6º de seu Estatuto Social), os quais foram aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia. Tais aumentos de capital foram realizados de acordo com os detalhes discriminados no item "1" da Proposta da Administração referente à Assembleia Geral Extraordinária da Companhia.	

Cópia do Estatuto Social contendo, em destaque, as alterações propostas:

**ESTATUTO SOCIAL DA
MARISA LOJAS S.A.**

NIRE 35.300.374.801
CNPJ/ME Nº 61.189.288/0001-89

**CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO E DURAÇÃO**

Artigo 1º - A Marisa Lojas S.A. ("Companhia") é uma sociedade por ações de capital aberto que se rege pelo presente estatuto social e pela legislação aplicável. Com a admissão da Companhia no segmento especial de listagem denominado Novo Mercado, da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), sujeitam-se a Companhia, seus acionistas, Administradores e membros do Conselho Fiscal, quando instalado, às disposições do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3 ("Regulamento do Novo Mercado").

Parágrafo Único - As disposições do Regulamento do Novo Mercado prevalecerão sobre as disposições estatutárias, nas hipóteses de prejuízo aos direitos dos destinatários das ofertas públicas previstas neste Estatuto Social.

Artigo 2º - A Companhia tem sua sede e foro na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua James Holland, 422/432, no Bairro da Barra Funda.

Parágrafo Único - A Companhia poderá instalar filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos no país por deliberação da Diretoria.

Artigo 3º - A Companhia tem por objeto o comércio varejista presencial ou não presencial de artigos de vestuário feminino, masculino, infantil e acessórios, cama, mesa, copa e cozinha, e banho, tecidos, bolsas, calçados e acessórios, artigos de viagens, perfumaria, armarinho em geral, bijuterias, óculos e souvenirs, papelaria, brinquedos, plásticos, material fotográfico, cinematográfico e fonográfico, CDs e DVDs, aparelhos telefônicos, livros e revistas, artigos para presente e decorações, máquinas e aparelhos de uso doméstico, podendo as lojas serem divididas por setores e também dedicar-se à venda no atacado, corners de terceiros, franchising, importação e exportação, prestação de serviços de correspondente bancário, intermediação de negócios e congêneres, atuação como representante de seguros à conta e em nome de sociedade(s) seguradora(s), bem como a locação e cessão de espaço publicitário virtual próprio, a administração de bens próprios e de terceiros, a organização, participação e administração, sob qualquer forma, em sociedades e negócios de qualquer natureza, na qualidade de sócia ou acionista.

Artigo 4º - O prazo de duração da Companhia é indeterminado.

CAPÍTULO II DO CAPITAL SOCIAL, DAS AÇÕES E DOS ACIONISTAS

Artigo 5º - O capital social subscrito e integralizado da Companhia é de R\$ 1.471.959.463,94 (um bilhão, quatrocentos e setenta e um milhões, novecentos e cinquenta e nove mil, quatrocentos e sessenta e três reais e noventa e quatro centavos), dividido em 261.666.739 (duzentos e sessenta e um milhões, seiscentos e sessenta e seis mil, setecentos e trinta e nove) ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.

Parágrafo Único - A Companhia não poderá emitir ações preferenciais.

Artigo 6º - A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social até o limite de 450.000.000 (quatrocentos e cinquenta milhões) de ações ordinárias, sem valor nominal.

Parágrafo 1º - Dentro dos limites autorizados neste artigo, poderá a Companhia, mediante deliberação do Conselho de Administração, aumentar o capital social independentemente de reforma estatutária. O Conselho de Administração fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

Parágrafo 2º - Dentro do limite do capital autorizado, o Conselho de Administração poderá deliberar a emissão de bônus de subscrição.

Parágrafo 3º - O Conselho de Administração da Companhia poderá outorgar opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição aprovados em Assembleia Geral, a seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o disposto no Artigo 19, VI, abaixo.

Parágrafo 4º - É vedado à Companhia emitir Partes Beneficiárias.

Artigo 7º - O capital social será representado exclusivamente por ações ordinárias e a cada ação ordinária corresponderá o direito a um voto nas deliberações de acionistas.

Parágrafo Único - Todo acionista ou Grupo é obrigado a divulgar, mediante comunicação à Companhia (a qual, por meio do Diretor de Relação com Investidores, transmitirá as informações à CVM e à B3 assim que recebê-las) a realização de negociações relevantes de ações ou de direitos sobre ações e demais valores mobiliários, bem como celebração de quaisquer instrumentos financeiros derivativos referenciados em ações, que resultem em participação direta ou indireta que ultrapasse, para cima ou para baixo, os patamares de 5% (cinco por cento), 10% (dez por cento),

15% (quinze por cento), e assim sucessivamente, do capital da Companhia. A infração ao disposto neste artigo ensejará, ao(s) infrator(es), a aplicação das penalidades descritas no artigo 120 da Lei das Sociedades por Ações.

Artigo 8º - Todas as ações da Companhia serão escriturais e serão mantidas em nome de seus titulares em conta de depósito junto à instituição financeira autorizada pela CVM.

Parágrafo Único - O custo de transferência e averbação, assim como o custo do serviço relativo às ações custodiadas poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição depositária, conforme venha a ser definido no contrato de custódia.

Artigo 9º - A critério do Conselho de Administração, poderá ser excluído ou reduzido o prazo para exercício do direito de preferência nas emissões de ações, debêntures conversíveis em ações e bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores ou por subscrição pública, ou ainda mediante permuta por ações, em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei, dentro do limite do capital autorizado.

CAPÍTULO III DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

SEÇÃO I DA ASSEMBLEIA GERAL

Artigo 10 - A Assembleia Geral reunir-se-á ordinariamente uma vez por ano e, extraordinariamente, quando convocada nos termos da lei ou deste Estatuto.

Parágrafo 1º - As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por maioria simples de votos presentes, observados os quóruns específicos dispostos neste Estatuto e na legislação em vigor.

Parágrafo 2º - A Assembleia Geral só poderá deliberar sobre os assuntos da ordem do dia, constantes dos respectivos editais de convocação.

Parágrafo 3º - Nas Assembleias Gerais, os acionistas deverão apresentar, com no mínimo 72 (setenta e duas) horas de antecedência, além do documento de identidade, conforme o caso: (i) comprovante expedido pela instituição escrituradora nos últimos 5 (cinco) dias; (ii) o instrumento de mandato com reconhecimento de firma do outorgante; e/ou (iii) relativamente aos acionistas participantes da custódia fungível de ações nominativas, o extrato contendo a respectiva participação acionária, emitido pelo órgão competente.

Artigo 11 - A Assembleia Geral será instalada e presidida pelo Presidente do Conselho de Administração ou, na sua ausência, por qualquer outro membro do Conselho de Administração

ou, na sua ausência, por acionista escolhido pelos presentes à Assembleia, o qual indicará o secretário da Assembleia Geral.

Artigo 12 - Compete à Assembleia Geral, além das atribuições previstas em lei, aprovar as seguintes matérias:

- I. cancelamento de registro de companhia aberta;
- II. saída da Companhia, do Novo Mercado da B3;
- III. qualquer alteração do Estatuto Social da Companhia;
- IV. qualquer emissão de ações ou outros títulos e valores mobiliários conversíveis em ações da Companhia (salvo se de outra forma expressamente estabelecido neste Estatuto Social), bem como qualquer alteração nos direitos, preferências, vantagens ou restrições atribuídos às ações, títulos ou valores mobiliários conversíveis em ações da Companhia;
- V. cisão, fusão, incorporação (inclusive incorporação de ações), transformação, dissolução ou liquidação, bem como requerimento de autofalência ou concordata pela Companhia;
- VI. fixação da remuneração anual global dos administradores da Companhia;
- VII. aprovação das demonstrações financeiras anuais da Companhia;
- VIII. deliberação, de acordo com proposta apresentada pela administração, acerca da destinação do lucro do exercício e a distribuição de dividendos ou pagamento de juros sobre o capital próprio, com base nas demonstrações financeiras anuais da Companhia;
- IX. aprovação e eventuais alterações do plano de opção de ações de administradores ou empregados da Companhia, o qual não poderá de qualquer forma representar mais que 5% (cinco por cento) do seu capital social total; e
- X. qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

SEÇÃO II DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO

Sub-Seção I Das Disposições Gerais

Artigo 13 - A Companhia será administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria.

Parágrafo 1º - A investidura nos cargos far-se-á por termo lavrado em livro próprio, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão.

Parágrafo 2º - A posse dos administradores e dos membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, fica condicionada à assinatura de Termo de Posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 40 deste Estatuto Social. Os administradores deverão, imediatamente após a investidura nos respectivos cargos, comunicar à B3 a quantidade e as características dos valores mobiliários de emissão da Companhia de que sejam titulares, direta ou indiretamente, inclusive seus Derivativos.

Parágrafo 3º - Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos.

Artigo 14 - A Assembleia fixará um limite de remuneração global anual para distribuição entre os administradores e caberá ao Conselho de Administração deliberar sobre a remuneração individual de administradores, observado o disposto neste Estatuto.

Artigo 15 - Observada convocação regular na forma deste Estatuto Social, qualquer dos órgãos de administração se reúne validamente com a presença da maioria de seus membros e delibera pelo voto da maioria simples dos presentes.

Parágrafo Único - Somente será dispensada a convocação prévia da reunião como condição de sua validade se presentes todos os seus membros, admitidos, para este fim, os votos proferidos por escrito.

Sub-Seção II Do Conselho de Administração

Artigo 16 - O Conselho de Administração será composto de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 7 (sete) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 1 (um) ano, sendo permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - Dos membros do Conselho de Administração, na quantidade mínima de 2 (dois) ou o equivalente a 20% (vinte por cento), o que for maior, deverão ser Conselheiros Independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, e expressamente declarados como tais na ata da Assembleia Geral que os elege, sendo também caracterizado como independente(s) o(s) conselheiro(s) eleito(s) mediante faculdade prevista pelo artigo 141, §§4º e 5º da Lei 6.404/76, nos termos do §3º do Artigo 16 do Regulamento do Novo Mercado.

Parágrafo 2º - Quando, em decorrência da observância do percentual referido no parágrafo acima, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento nos termos do Regulamento do Novo Mercado.

Parágrafo 3º - Na Assembleia Geral Ordinária, os acionistas deverão deliberar qual o número de membros do Conselho de Administração.

Parágrafo 4º - Os membros do Conselho de Administração serão investidos nos seus cargos mediante a assinatura de termo lavrado em livro próprio. Os membros do Conselho de Administração deverão permanecer em seus cargos e no exercício de suas funções até que sejam eleitos seus substitutos, exceto se de outra forma for deliberado pela Assembleia Geral de Acionistas.

Parágrafo 5º - O membro do Conselho de Administração deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da Assembleia Geral, aquele que (i) ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiver ou representar interesse conflitante com a Companhia; não poderá ser exercido o direito de voto pelo membro do Conselho de administração nos casos em que se configurem, supervenientemente, os mesmos fatores de impedimento.

Parágrafo 6º - O membro do Conselho de Administração não poderá ter acesso a informações ou participar de reuniões de Conselho de Administração, relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com a Companhia, ficando expressamente vedado o exercício do seu direito de voto.

Parágrafo 7º - O Conselho de Administração, para melhor desempenho de suas funções, poderá criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, sendo que, dentre tais comitês deverão existir, obrigatoriamente, no mínimo, os seguintes: Comitês de Auditoria e Riscos, Finanças, de Estratégia e de Gestão de Pessoas.

Parágrafo 8º - Os Comitês do Conselho de Administração deverão ser ocupados majoritariamente pelos membros do Conselho de Administração, ressalvado, contudo, que poderão ser convidados terceiros independentes para ocupar os Comitês, dependendo da função do comitê e conforme seja necessário em vista da qualificação técnica dos membros convidados. Cada comitê, a critério do Conselho de Administração poderá nomear um membro como coordenador, que será membro do Conselho de Administração ou não, e ainda, um secretário (membro do comitê ou não), para apoio operacional de cada comitê estatutário.

Artigo 17 - O Presidente do Conselho de Administração será eleito em reunião realizada pelo Conselho de Administração. Referida eleição se dará na primeira reunião após a eleição dos seus membros em Assembleia Geral.

Parágrafo 1º - Nas deliberações do Conselho de Administração, o Presidente terá voto de qualidade no caso de empate da votação.

Parágrafo 2º - Ocorrendo vacância no Conselho de Administração que não resulte em composição inferior à maioria dos cargos do órgão, de acordo com o número de conselheiros efetivos deliberado pela Assembleia Geral, os demais membros do Conselho de Administração poderão (i) nomear substituto(s), que deverão permanecer no cargo até o final do mandato do(s) membro(s) substituído(s); ou (ii) optar por deixar vago(s) o(s) cargo(s) do(s) membro(s) vacante(s), desde que seja respeitado o número de membros previsto no caput do Artigo 16.

Parágrafo 3º - Ocorrendo vacância no Conselho de Administração que resulte em composição inferior à maioria dos cargos do órgão, de acordo com o número de conselheiros efetivos deliberado pela Assembleia Geral, o Conselho de Administração deverá convocar Assembleia Geral para eleger substituto(s) que deverão permanecer no cargo até o final do mandato do(s) membro(s) substituído(s).

Parágrafo 4º - Os cargos de presidente do conselho de administração e de diretor presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa, excetuadas as hipóteses de vacância, em que a Companhia deverá (i) divulgar a acumulação de cargos da vacância até o dia útil seguinte ao da ocorrência; (ii) divulgar, no prazo de 60 (sessenta) dias, contados da vacância, as providências tomadas para cessar a acumulação dos cargos; e (iii) cessar a acumulação no prazo de 180 (cento e oitenta) dias.

Artigo 18 - As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas, ordinariamente, **bimestralmente** e, extraordinariamente, sempre que convocadas pelo Presidente ou pela maioria de seus membros. As reuniões do Conselho poderão ser realizadas, excepcionalmente, por conferência telefônica, vídeo conferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação.

Parágrafo 1º - As convocações para as reuniões serão feitas com antecedência mínima de 8 (oito) dias. As convocações serão enviadas por escrito, mediante correspondência, fax, portador, carta registrada, telegrama, e-mail ou por qualquer outro meio que permita a comprovação de recebimento.

Parágrafo 2º - Todas as deliberações do Conselho de Administração constarão de atas lavradas no respectivo livro do Conselho e assinadas pelos conselheiros presentes.

Parágrafo 3º - Nas reuniões do Conselho de Administração, são admitidos os votos por meio de delegação feita em favor de outro conselheiro, o voto escrito antecipado e o voto proferido por fax, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação, computando-se como presentes os membros que assim votarem.

Parágrafo 4º - Além dos conselheiros, poderão também participar, das reuniões do Conselho de Administração, os observadores dos conselheiros, nos termos dos acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia.

Artigo 19 - Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo Estatuto:

I. a eleição e destituição do Diretor Presidente da Companhia, bem como os demais Diretores da Companhia (após ouvir as indicações apresentadas pelo Diretor Presidente), e atribuição, aos diretores eleitos, as suas respectivas funções, observado o disposto neste Estatuto;

II. a prática ou aprovação, pelas sociedades controladas da Companhia, de qualquer dos atos listados no Artigo 12 acima ou neste Artigo 19 a elas referentes;

III. definição do voto a ser proferido pelos representantes da Companhia, ou pelos conselheiros das sociedades controladas da Companhia que tenham sido indicados pela Companhia, em quaisquer assembleias gerais, reuniões de sócios ou reuniões da administração das sociedades controladas da Companhia;

IV. aprovação de acordos de acionistas das sociedades controladas da Companhia a serem celebrados pela Companhia;

V. associação da Companhia com outras sociedades para a formação de parcerias, consórcios ou joint ventures;

VI. a outorga de opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com o plano de outorga de opção de compra de ações aprovado em Assembleia Geral, a seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data da outorga das referidas opções de compra ou subscrição de ações;

VII. aprovação, monitoramento e alteração da estratégia de negócios, do orçamento anual, bem como quaisquer planos de estratégia, de investimentos, anuais e/ou plurianuais, projetos de expansão, impactos das atividade da Companhia na sociedade e no meio ambiente, visando a perenidade da Companhia e a criação de valor a longo prazo, e definição da política geral de remuneração, demais políticas gerais de recursos humanos, de gerenciamento de riscos, de transações com partes relacionadas e de negociação de valores mobiliários da Companhia;

VIII. definição acerca da forma de operacionalização dos orçamentos aprovados e de aprovação por exceção;

IX. distribuição, entre os administradores e membros do Conselho Fiscal da Companhia, da remuneração global anual estabelecida pela Assembleia Geral;

- X.** orientação aos administradores da Companhia e das sociedades controladas, coligadas, afiliadas ou subsidiárias da Companhia para a preparação e direcionamento do plano para mapeamento e gestão de riscos empresariais e, definição de ações para controlá-los e ou minimizá-los;
- XI.** contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais;
- XII.** manifestação favorável ou contrária a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da oferta pública de aquisição de ações, que deverá abordar, no mínimo (i) a conveniência e oportunidade da oferta pública de aquisição de ações quanto ao interesse do conjunto dos acionistas e em relação à liquidez dos valores mobiliários de sua titularidade; (ii) as repercussões da oferta pública de aquisição de ações sobre os interesses da Companhia; (iii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM.
- XIII.** criação e encerramento de comitês e/ou grupos de trabalho, definindo, ainda, a sua composição, regimento, remuneração e escopo de trabalho, observado o disposto neste Estatuto Social;
- XIV.** definição dos critérios para abertura e fechamento de lojas;
- XV.** aprovação das informações mensais (quando houver substancial variação em relação ao orçamento) e das informações trimestrais completas (inclusive relatórios gerenciais e oficiais) da Companhia e de suas sociedades controladas, coligadas, afiliadas ou subsidiárias;
- XVI.** distribuição de dividendos intercalares ou intermediários, ou pagamento de juros sobre o capital próprio com base em balanços semestrais, trimestrais ou mensais da Companhia;
- XVII.** aquisição de ações de sua própria emissão, para manutenção em tesouraria e/ou posterior cancelamento ou alienação;
- XVIII.** emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no Artigo 6º deste Estatuto, fixando as condições de emissão, inclusive preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir ou reduzir o prazo para exercício do direito de preferência nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou mediante permuta de ações em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;

XXIX. emissão de bônus de subscrição, como previsto no parágrafo 2º do Artigo 6º deste Estatuto;

XX. emissão de debêntures simples, conversíveis ou não em ações ordinárias da Companhia, sendo que no caso de emissão de debêntures conversíveis em ações ordinárias da Companhia o Conselho de Administração está obrigado a observar o limite do capital autorizado previsto no Artigo 6º deste Estatuto;

XXI. estabelecimento das alçadas da Diretoria para contratação de quaisquer captações públicas de recursos no mercado de capitais e a emissão de quaisquer instrumentos de crédito para a captação pública de recursos, sejam bonds, notes, comercial papers, e outros de uso comum no mercado de capitais, deliberando ainda sobre as suas condições de emissão e resgate;

XXII. aprovação de operações de natureza financeira envolvendo a Companhia, cujo valor represente individualmente ou num conjunto de atos relacionados realizados num mesmo exercício social, quantia superior a R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais);

XXIII. assinatura de contratos ou compromissos para assunção de responsabilidade, dívidas ou obrigações, envolvendo individualmente ou num conjunto de atos relacionados realizados num mesmo exercício social, quantia superior a R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), observado o item XXII;

XXIV. a alienação, compra, venda, locação, doação ou oneração, direta ou indiretamente, a qualquer título e por qualquer valor, de participações societárias pela Companhia, bem como a constituição de subsidiárias;

XXV. concessão de avais, fianças ou outras garantias em relação a obrigações de terceiros, inclusive Controladas das Companhias ou sociedades coligadas, exceto no que se refere a garantias prestadas dentro do curso normal de negócios;

XXVI. realização de qualquer negócio envolvendo a Companhia e qualquer das Controladas da Companhia, ou qualquer de seus acionistas, diretos ou indiretos, ou administradores, ou sociedades controladas, direta ou indiretamente, por suas Controladas, ou seus acionistas ou administradores;

XXVII. escolha e substituição dos auditores independentes;

XXVIII. aprovação do código de conduta da Companhia, definição dos valores e princípios éticos da Companhia, assim como zelar pela transparência nas relações com todas as partes interessadas e a revisão periódica dos processos de governança corporativa da Companhia;

XXIX. aprovação e alteração do regimento interno do Conselho de Administração;

XXX. qualquer alteração nas práticas contábeis ou tributárias, bem como na política de distribuição de resultados e/ou retenção de lucros da Companhia; e

XXXI. emissão de notas promissórias ou qualquer outro título ou valor mobiliário em oferta pública ou privada.

Parágrafo Único - As seguintes transações com partes relacionadas devem ser aprovadas pelo Conselho de Administração, com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes:

- (a)** compras ou venda de produtos e serviços;
- (b)** contratos de empréstimos ou adiantamentos (mútuos);
- (c)** contratos de locação, agenciamento ou licenciamento;
- (d)** avais, fianças e quais outras formas de garantias;
- (e)** transferências de pesquisas e tecnologia;
- (f)** compartilhamento de infraestrutura ou estrutura; e
- (g)** patrocínios e doações.

Sub-Seção III Da Diretoria

Artigo 20 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 6 (seis) membros, sendo 1 (um) Diretor Presidente, 1 (um) Diretor Relações com Investidores e de 2 a 4 Diretores Executivos sem designação específica de suas atribuições, todos eleitos pela maioria dos membros do Conselho de Administração, em reunião do órgão. Os Diretores da Companhia serão eleitos pelo prazo de 1 (um) ano, permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - Nos seus impedimentos ou ausências temporárias, o Diretor Presidente será substituído por Diretor por ele indicado. Em caso de vacância do cargo de Diretor Presidente, o Diretor de Relações com Investidores assumirá cumulativamente a Presidência até a primeira reunião subsequente do Conselho de Administração, que lhe designará substituto pelo restante do prazo de gestão.

Parágrafo 2º - Os demais Diretores serão substituídos, em casos de ausência ou impedimento temporário, por outro Diretor, escolhido pelo Diretor Presidente. Em caso de vacância, o Diretor Presidente indicará substituto provisório, até que o Conselho de Administração eleja seu substituto definitivo pelo restante do prazo de gestão.

Artigo 21 - Compete aos Diretores administrar e gerir os negócios da Companhia, especialmente:

- I.** cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral de Acionistas;
- II.** elaborar e submeter ao Conselho de Administração, a cada ano, o plano estratégico, suas revisões anuais e o orçamento geral da Companhia, cuidando das respectivas execuções;
- III.** deliberar a criação, transferência e encerramento de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no País;
- IV.** submeter, anualmente, à apreciação do Conselho de Administração, o Relatório da Administração e as contas da Diretoria, acompanhados do relatório dos auditores independentes, bem como a proposta de aplicação dos lucros apurados no exercício anterior;
- V.** representar a Companhia na qualidade de sócia ou acionista de suas sociedades coligadas, controladas ou afiliadas, observadas as diretrizes do Conselho de Administração; e
- VI.** apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, o balancete econômico-financeiro e patrimonial detalhado da Companhia e suas controladas-;
- VII.** executar a política de gestão de riscos e, sempre que necessário, propor ao Conselho de Administração eventuais necessidades de revisão dessa política, em função de alterações nos riscos a que a Companhia está exposta; e
- VIII.** implementar e manter mecanismos, processos e programas eficazes de monitoramento e divulgação do desempenho financeiro e operacional e dos impactos das atividades da Companhia na sociedade e no meio ambiente.

Artigo 22 - Compete ao Diretor Presidente, além de coordenar a ação dos Diretores e de dirigir a execução das atividades relacionadas com o planejamento geral da Companhia:

- I. convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
- II. manter os membros do Conselho de Administração informados sobre as atividades da Companhia e o andamento de suas operações;

- III. indicar, para aprovação do Conselho de Administração, os Diretores para cada área de atividade;
- IV. exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Conselho de Administração;
- V. estabelecer as diretrizes básicas da política de pessoal da sociedade;
- VI. admitir, promover, transferir de acordo com os quadros aprovados, licenciar, punir e dispensar empregados, ouvido o Diretor responsável pela área;
- VII. praticar atos de urgência, ad referendum do Conselho de Administração;
- VIII. outras matérias a serem delegadas pelo Conselho de Administração.

Artigo 23 - Adicionalmente ao disposto nos parágrafos abaixo, compete aos Diretores assistir e auxiliar o Diretor Presidente na administração dos negócios da Companhia e exercer as atividades que competem à Diretoria designadas neste Estatuto Social, com exceção ao Diretor de Relações com Investidores que terá função descrita no Parágrafo Único deste artigo.

Parágrafo Único - Compete ao Diretor de Relações com Investidores (i) superintender e dirigir as atividades das áreas administrativas da Companhia, exceto recursos humanos; (ii) dirigir as áreas contábil, jurídica e de planejamento fiscal; (iii) propor as metas para o desempenho e os resultados das diversas áreas da Companhia e de suas controladas e coligadas; (iv) dirigir a área financeira da Companhia, decidindo sobre captações e aplicações de recursos financeiros, (v) prestar informações ao público investidor, à CVM e às bolsas de valores e mercados de balcão organizado em que a Companhia estiver registrada, e (vi) manter atualizado o registro de companhia aberta da Companhia, cumprindo toda a legislação e regulamentação aplicável às companhias abertas.

Artigo 24 - Como regra geral e ressalvados os casos objeto dos parágrafos subsequentes, a Companhia será representada por 2 (dois) Diretores em conjunto, ou ainda 1 (um) Diretor e 1 (um) procurador, ou 2 (dois) procuradores, no limite dos respectivos mandatos, nos termos do Parágrafo 5º abaixo.

Parágrafo 1º - Os atos da Companhia envolvendo valores acima de R\$10.000.000,00 (dez milhões de reais) somente poderão ser praticados pelo Diretor Presidente, em conjunto com 1 (um) procurador ou 1 (um) Diretor da Companhia, salvo se de outra forma for expressamente autorizado pelo Conselho de Administração para o caso específico.

Parágrafo 2º - Os atos para os quais o presente Estatuto exija autorização prévia do Conselho de Administração só poderão ser praticados, uma vez preenchida tal condição.

Parágrafo 3º - A Companhia poderá ser representada por apenas 1 (um) Diretor ou 1 (um) procurador nos seguintes casos:

(a) quando o ato a ser praticado impuser representação singular ela será representada por qualquer Diretor ou procurador com poderes especiais; e

(b) quando se tratar de receber e dar quitação de valores que sejam devidos à Companhia, emitir e negociar, inclusive endossar e descontar, duplicatas relativas às suas vendas, bem como nos casos de correspondência que não crie obrigações para a Companhia e da prática de atos de simples rotina administrativa, inclusive os praticados perante repartições públicas, sociedades de economia mista, Secretaria da Receita Federal, Secretarias das Fazendas Estaduais, Secretarias das Fazendas Municipais, Juntas Comerciais, Justiça do Trabalho, INSS, FGTS e seus bancos arrecadadores e outros de idêntica natureza e Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Parágrafo 4º - O Conselho de Administração poderá autorizar a prática de outros atos que vinculem a Companhia por apenas um dos membros da Diretoria ou um procurador, ou ainda, pela adoção de critérios de limitação de competência, restringir, em determinados casos, a representação da Companhia a apenas um Diretor ou um procurador.

Parágrafo 5º - Na constituição de procuradores, observar-se-ão as seguintes regras:

(a) todas as procurações serão outorgadas conjuntamente por quaisquer 2 (dois) Diretores;

(b) quando o mandato tiver por objeto a prática de atos que dependam de prévia autorização do Conselho de Administração, a sua outorga ficará expressamente condicionada à obtenção dessa autorização, que será mencionada em seu texto.

Parágrafo 6º - Não terão validade, nem obrigarão a Companhia, os atos praticados em desconformidade ao disposto neste artigo.

SEÇÃO III DO CONSELHO FISCAL

Artigo 25 - O Conselho Fiscal da Companhia, com as atribuições estabelecidas em lei, será composto de 3 (três) a 5 (cinco) membros e igual número de suplentes, todos residentes no País, acionistas ou não, observados os requisitos e impedimentos fixados na Lei das Sociedades por Ações, eleitos pela Assembleia Geral para mandato de 1 (um) ano, permitida a reeleição.

Parágrafo Único - O Conselho Fiscal não funcionará em caráter permanente e somente será instalado mediante convocação dos acionistas, de acordo com as disposições legais.

CAPÍTULO IV DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS

Artigo 26 - O exercício social inicia-se em 1º de janeiro e encerra-se em 31 de dezembro de cada ano.

Parágrafo 1º - Ao fim de cada exercício social, a Diretoria fará elaborar, com observância dos preceitos legais pertinentes, as seguintes demonstrações financeiras:

- (a) balanço patrimonial;
- (b) demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;
- (c) demonstração do resultado do exercício;
- (d) demonstração dos fluxos de caixa; e
- (e) demonstração do valor adicionado.

Parágrafo 2º - Juntamente com as demonstrações financeiras do exercício, o Conselho de Administração apresentará à Assembleia Geral Ordinária proposta sobre a destinação a ser dada ao lucro líquido, com observância do disposto neste Estatuto e na Lei e o seguinte:

- (a) 5% (cinco por cento) será aplicado antes de qualquer outra destinação, na constituição da reserva legal, que não excederá 20% (vinte por cento) do capital social. No exercício em que o saldo da reserva legal acrescido do montante das reservas de capital, de que trata o parágrafo 1º do artigo 182 da Lei das Sociedades por Ações, exceder 30% (trinta por cento) do capital social, não será obrigatória a destinação de parte do lucro líquido do exercício para a reserva legal;
- (b) uma parcela, por proposta dos órgãos da administração, poderá ser destinada à formação de reserva para contingências e reversão das mesmas reservas formadas em exercícios anteriores, nos termos do artigo 195 da Lei das Sociedades por Ações;
- (c) uma parcela será destinada ao pagamento do dividendo previsto no Artigo 27;
- (d) no exercício em que o montante do dividendo obrigatório, calculado nos termos do Artigo 27, ultrapassar a parcela realizada do lucro do exercício, a Assembleia Geral poderá, por

proposta dos órgãos de administração, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar, observado o disposto no artigo 197 da Lei das Sociedades por Ações;

(e) uma parcela, por proposta dos órgãos da administração, poderá ser retida com base em orçamento de capital previamente aprovado, nos termos do artigo 196 da Lei das Sociedades por Ações;

(f) a Companhia manterá a reserva de lucros estatutária denominada "Reserva de Investimento", que terá por fim financiar a expansão das atividades da Companhia e/ou de suas empresas controladas e coligadas, a qual será formada com até 100% (cem por cento) do lucro líquido que remanescer após as deduções legais e estatutárias e cujo saldo, somado aos saldos das demais reservas de lucros, excetuadas a reserva de lucros a realizar e a reserva para contingências, não poderá ultrapassar 100% (cem por cento) do capital social subscrito da Companhia; e

(g) o saldo terá a destinação que lhe for dada pela Assembleia Geral, observadas as prescrições legais.

Artigo 27 - Os acionistas terão o direito de receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes:

I. o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas;

II. o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.

III. sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei das S.A).

Parágrafo 1º - A Assembleia poderá atribuir aos Administradores uma participação nos lucros, observados os limites legais pertinentes. É condição para pagamento de tal participação a atribuição aos acionistas do dividendo obrigatório a que se refere este artigo. Sempre que for levantado balanço semestral e com base nele forem pagos dividendos intermediários em valor ao menos igual a 25% (vinte e cinco por cento) sobre o lucro líquido do período, calculado nos termos deste artigo, poderá ser paga por deliberação do Conselho de Administração, aos Administradores, uma participação no lucro semestral, ad referendum da Assembleia Geral.

Parágrafo 2º - A Assembleia pode deliberar, a qualquer momento, distribuir dividendos por conta de reservas de lucros pré-existentes ou de lucros acumulados de exercícios anteriores,

assim mantidos por força de deliberação da Assembleia, depois de atribuído em cada exercício, aos acionistas, o dividendo obrigatório a que se refere este artigo.

Parágrafo 3º - A Companhia poderá levantar balanços semestrais ou intermediários. O Conselho de Administração poderá deliberar a distribuição de dividendos a débito da conta de lucro apurado naqueles balanços. O Conselho de Administração poderá, ainda, declarar dividendos intermediários a débito da conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes naqueles balanços ou no último balanço anual.

Parágrafo 4º - O Conselho de Administração poderá pagar ou creditar juros sobre o capital próprio, ad referendum da Assembleia Geral Ordinária que apreciar as demonstrações financeiras relativas ao exercício social em que tais juros foram pagos ou creditados.

Artigo 28 - A Assembleia Geral poderá deliberar a capitalização de reservas instituídas em balanços semestrais ou intermediários.

CAPÍTULO V DO ACOMPANHAMENTO DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS

Artigo 29 - Sem prejuízo das demais disposições deste Estatuto, a Companhia, por meio do Diretor Financeiro/Administrativo e de Relações com Investidores, fará o acompanhamento das variações na participação societária dos seus acionistas, visando a prevenir e, conforme o caso, denunciar, na forma do parágrafo 1º abaixo, a violação deste Estatuto, bem como sugerir à Assembleia Geral a aplicação das penalidades previstas no Artigo 38 do presente Estatuto.

Parágrafo 1º - Na hipótese de, a qualquer tempo, o Diretor Financeiro/Administrativo e de Relações com Investidores identificar a violação, por qualquer acionista ou Grupo, de qualquer das obrigações previstas em lei e/ou neste Estatuto decorrentes de aquisição de ações de emissão da Companhia, deverá, no prazo máximo de 30 dias, informar tal circunstância: (i) ao Presidente do Conselho de Administração; (ii) aos membros do Conselho Fiscal, se instalado; (iii) à B3; (iv) à CVM; e (v) divulgá-la no site da Companhia na rede mundial de computadores.

Parágrafo 2º - É facultado ao Diretor Financeiro/Administrativo e de Relações com Investidores, por iniciativa própria ou em atendimento a solicitação que lhe seja feita pelos órgãos reguladores, requerer que acionistas ou Grupo da Companhia informem sua composição acionária, direta e/ou indireta, bem como a composição do seu bloco de controle direto e/ou indireto e, se for o caso, o grupo societário e empresarial, de fato e/ou de direito, do qual fazem parte.

CAPÍTULO VI

DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO, DO CANCELAMENTO DO REGISTRO DE COMPANHIA ABERTA E DA SAÍDA DO NOVO MERCADO

Alienação de Controle

Artigo 30 - A Alienação de Controle da Companhia, direta ou indireta, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição de que o Adquirente do controle se obrigue a realizar Oferta Pública de Aquisição das Ações ("OPA") tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação e na regulamentação em vigor e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

Parágrafo Único - Em caso de alienação indireta de controle, o Adquirente deve divulgar o valor atribuído à Companhia para os efeitos de definição do preço da OPA, bem como divulgar a demonstração justificada desse valor.

Saída do Novo Mercado, Cancelamento de Registro de Companhia Aberta e Reorganização Societária

Artigo 31 - A saída do Novo Mercado pode ocorrer, nos termos do Regulamento do Novo Mercado, em decorrência:

- I.** da decisão do acionista controlador ou da companhia;
- II.** do descumprimento de obrigações do Regulamento do Novo Mercado; e
- III.** do cancelamento de registro de companhia aberta da companhia ou da conversão de categoria do registro na CVM, hipótese na qual deve ser observado o disposto na legislação e na regulamentação em vigor.

Parágrafo 1º - A saída voluntária do Novo Mercado somente será deferida pela B3, caso seja precedida de OPA que observe os procedimentos previstos na regulamentação editada pela CVM sobre ofertas públicas de aquisição de ações para cancelamento de registro de companhia aberta, bem como as disposições deste capítulo do presente Estatuto.

Parágrafo 2º - A saída voluntária do Novo Mercado pode ocorrer independentemente da realização da OPA mencionada no parágrafo primeiro acima na hipótese de dispensa aprovada em assembleia geral, desde respeitados os requisitos abaixo:

(i) A Assembleia Geral referida no *caput* deverá ser instalada em primeira convocação com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 2/3 (dois terços) do total das ações em circulação;

(ii) Caso o quórum constante no item "(i)" acima não seja atingido, a Assembleia Geral poderá ser instalada em segunda convocação, com a presença de qualquer número de acionistas titulares de ações em circulação; e

(iii) A deliberação sobre a dispensa de realização da OPA deve ocorrer pela maioria dos votos dos acionistas titulares de ações em circulação presentes na Assembleia Geral.

Artigo 32 - Caso em virtude de operação de reorganização societária que envolva a transferência da base acionária da Companhia, a(s) sociedade(s) resultante(s) deve(m) pleitear o ingresso no Novo Mercado no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da Assembleia Geral que aprovou a referida operação.

Parágrafo Único - Caso a(s) sociedade(s) resultante(s) da reorganização não pretenda pleitear o ingresso no Novo Mercado, a maioria dos titulares das ações em circulação da companhia presentes na Assembleia Geral deve dar anuência a essa estrutura.

Artigo 33 - A OPA mencionada no Artigo 30 deste Estatuto Social deve observar os seguintes requisitos:

(i) o preço ofertado deve ser justo, sendo possível, portanto, o pedido de nova avaliação da Companhia, na forma estabelecida na legislação societária; e

(ii) acionistas titulares de mais de 1/3 (um terço) das ações em circulação, deverão aceitar a OPA ou concordar expressamente com a saída do segmento sem efetuar a venda das ações.

Parágrafo 1º - Para os fins deste artigo, consideram-se ações em circulação apenas as ações cujos titulares concordem expressamente com a saída do Novo Mercado ou se habilitem para o leilão de OPA, na forma da regulamentação editada pela CVM aplicável às ofertas públicas de aquisição de ações de companhia aberta para cancelamento de registro.

Parágrafo 2º - Atingido o quórum previsto no item "(ii)" no *caput* deste artigo:

(i) os aceitantes da OPA não podem ser submetidos a rateio na alienação de sua participação, observados os procedimentos de dispensa dos limites previstos na regulamentação editada pela CVM aplicável a ofertas públicas de aquisição de ações; e

(ii) o ofertante ficará obrigado a adquirir as ações em circulação remanescentes, pelo prazo de 1 (um) mês, contado da data de realização do leilão, pelo preço final do leilão de

OPA, atualizado até a data do efetivo pagamento, nos termos do edital e da legislação e da regulamentação em vigor, que deve ocorrer em, no máximo, 15 (quinze) dias contados da data do exercício da faculdade pelo acionista.

Artigo 34 - Na hipótese de não haver Acionista Controlador, sempre que for aprovado, em Assembleia Geral, o cancelamento de registro de companhia aberta, a oferta pública de aquisição de ações deverá ser efetivada pela própria Companhia.

Artigo 35 - A aplicação de sanção de saída compulsória do Novo Mercado depende da realização de OPA com as mesmas características da OPA em decorrência de saída voluntária do Novo Mercado.

Parágrafo Único - Na hipótese de não atingimento do percentual para saída do Novo Mercado, após a realização da OPA, as ações de emissão da Companhia ainda serão negociadas pelo prazo de 6 (seis) meses no referido segmento, contados da realização do leilão da OPA, sem prejuízo da aplicação de sanção pecuniária.

Proteção da Dispersão da Base Acionária

Artigo 36 - Qualquer Acionista Adquirente de Participação Relevante (conforme definição abaixo), que adquira ou se torne titular de ações de emissão da Companhia, inclusive por força de usufruto que lhe assegure direito de voto, em quantidade igual ou superior a 15% (quinze por cento) do total de ações de emissão da Companhia, excluídas para os fins deste cômputo as ações em tesouraria ("Participação Relevante"), deverá, no prazo de 60 dias a contar da data de aquisição ou do evento que resultou na titularidade de ações nessa quantidade, realizar uma oferta pública para aquisição da totalidade das ações de emissão da Companhia, observando-se o disposto na regulamentação aplicável da CVM, os regulamentos da B3 e os termos deste capítulo.

Parágrafo 1º - O preço a ser ofertado pelas ações de emissão da Companhia objeto da oferta pública ("Preço da Oferta") deverá ser o maior valor entre:

(a) o preço justo, entendido como o valor de avaliação da Companhia, apurado com base nos critérios, adotados de forma isolada ou combinada, de patrimônio líquido avaliado a preço de mercado, fluxo de caixa descontado (considerando as sinergias resultantes da aquisição para o Acionista Adquirente de Participação Relevante), comparação por múltiplos ou cotação das ações no mercado de valores mobiliários, assegurada a revisão do valor da oferta na forma do parágrafo 3º deste artigo;

(b) 125% (cento e vinte e cinco por cento) do preço de emissão das ações no último aumento de capital realizado mediante distribuição pública antecedente à data em que se tornar obrigatória a realização da oferta pública nos termos deste artigo, devidamente atualizado pelo

IGP-M ou por índice de base equivalente que o venha a substituir, até o momento do pagamento;
e

(c) 125% (cento e vinte e cinco por cento) da cotação unitária média ponderada das ações de emissão da Companhia durante o período de 90 dias anterior à publicação do edital da oferta pública prevista neste artigo.

Parágrafo 2º - A oferta pública deverá observar obrigatoriamente os seguintes princípios e procedimentos, além de, no que couber, outros expressamente previstos no artigo 4º da Instrução CVM nº 361/02 ou norma que venha a substituí-la:

(a) ser dirigida indistintamente a todos os acionistas da Companhia;

(b) ser efetivada em leilão a ser realizado na B3;

(c) ser realizada de maneira a assegurar tratamento equitativo aos destinatários, permitir-lhes a adequada informação quanto à Companhia e ao ofertante, e dotá-los dos elementos necessários à tomada de uma decisão refletida e independente quanto à aceitação da oferta pública;

(d) ser imutável e irrevogável após a publicação no edital de oferta, nos termos da Instrução CVM nº 361/02, ressalvado o disposto no parágrafo 5º deste artigo;

(e) ser lançada pelo preço determinado de acordo com o previsto neste artigo e liquidada à vista, em moeda corrente nacional; e

(f) ser instruída com laudo de avaliação da Companhia, elaborado por instituição que atenda o disposto no Artigo 37 e mediante a utilização de metodologia prevista na alínea (a) do parágrafo 1º deste artigo.

Parágrafo 3º - Os acionistas titulares de, no mínimo, 10% (dez por cento) das ações de emissão da Companhia, excetuadas neste cômputo as ações de titularidade do Acionista Adquirente de Participação Relevante, poderão requerer aos administradores da Companhia que convoquem Assembleia Especial para deliberar sobre a realização de nova avaliação da Companhia para fins de revisão do Preço da Oferta, cujo laudo deverá ser preparado nos mesmos moldes do laudo de avaliação referido na alínea (f) do parágrafo 2º deste artigo, de acordo com os procedimentos previstos no artigo 4º-A da Lei das Sociedades por Ações e com observância ao disposto na regulamentação aplicável da CVM e nos termos deste capítulo.

Parágrafo 4º - Na Assembleia Especial referida no parágrafo 3º acima poderão votar todos os titulares de ações da Companhia, com exceção do Acionista Adquirente de Participação Relevante.

Parágrafo 5º - Caso a Assembleia Especial referida no parágrafo 3º acima delibere pela realização de nova avaliação e o laudo de avaliação venha a apurar valor superior ao valor inicial da oferta pública, poderá o Acionista Adquirente de Participação Relevante dela desistir, obrigando-se, neste caso, a observar, no que couber, o procedimento previsto no artigo 28 da Instrução CVM nº 361/02, e a alienar o excesso de participação no prazo de 3 meses contados da data da mesma Assembleia Especial.

Parágrafo 6º - A exigência de oferta pública obrigatória prevista no caput deste artigo não excluirá a possibilidade de outro acionista da Companhia, ou, se for o caso, de a própria Companhia, formular outra oferta pública concorrente ou isolada, nos termos da regulamentação aplicável.

Parágrafo 7º - As obrigações constantes do artigo 254-A da Lei das Sociedades por Ações, e no Artigo 30 deste Estatuto não excluem o cumprimento pelo Acionista Adquirente de Participação Relevante das obrigações constantes deste artigo.

Parágrafo 8º - A exigência da oferta pública prevista neste artigo não se aplica na hipótese de uma pessoa se tornar titular de ações de emissão da Companhia em quantidade superior a 15% (quinze por cento) do total das ações de sua emissão, em decorrência:

- (a) de sucessão legal, sob a condição de que o acionista aliene o excesso de ações em até 30 (trinta) dias contados do evento relevante;
- (b) da incorporação de outra sociedade pela Companhia;
- (c) da incorporação de ações de outra sociedade pela Companhia;
- (d) da subscrição de ações da Companhia, realizada em uma única emissão primária, que tenha sido aprovada em Assembleia Geral, convocada pelo Conselho de Administração, e cuja proposta de aumento de capital tenha determinado a fixação do preço de emissão das ações com base no preço justo obtido a partir de um laudo de avaliação da Companhia realizada por instituição especializada que atenda aos requisitos do Artigo 37; ou
- (e) de oferta pública para a aquisição da totalidade das ações da Companhia e que atenda ao disposto neste artigo.

Parágrafo 9º - Divulgada a determinação do Preço da Oferta, formulado nos termos deste artigo e da regulamentação vigente, com liquidação em moeda corrente nacional ou mediante permuta por valores mobiliários de emissão de companhia aberta admitidos a negociação na B3, o Conselho de Administração deverá reunir-se, no prazo de 10 dias, a fim de apreciar os termos e condições da oferta formulada, obedecendo aos seguintes princípios:

(a) o Conselho de Administração poderá contratar assessoria externa especializada, que atenda ao disposto no Artigo 37, com o objetivo de prestar assessoria na análise da conveniência e oportunidade da oferta, no interesse geral dos acionistas da liquidez dos valores mobiliários ofertados, se for o caso; e

(b) caberá ao Conselho de Administração divulgar, justificadamente, aos acionistas, o seu entendimento acerca da conveniência e oportunidade da oferta formulada prevista neste artigo.

Parágrafo 10 - Para fins do cálculo do percentual de 15% (quinze por cento) do total de ações de emissão da Companhia descrito no caput deste artigo, não serão computados os acréscimos involuntários de participação acionária resultantes de cancelamento de ações em tesouraria, resgate de ações ou de redução do capital social da Companhia com o cancelamento de ações.

Artigo 37 - O laudo de avaliação referido neste capítulo deverá ser elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independência quanto ao poder de decisão da Companhia, de seus Administradores e/ou do(s) Acionista(s) Controlador(es), além de satisfazer os requisitos do § 1º do Artigo 8º da Lei das Sociedades por Ações, e conter a responsabilidade prevista no Parágrafo 6º desse mesmo Artigo.

Parágrafo 1º - A escolha da instituição ou empresa especializada responsável pela determinação do preço justo a ser ofertado é de competência privativa da Assembleia Geral.

Parágrafo 2º - Os custos de elaboração do laudo de avaliação deverão ser assumidos integralmente pelo ofertante.

Artigo 38 - Na hipótese de o Acionista Adquirente de Participação Relevante não cumprir as obrigações impostas por este Capítulo VI, inclusive no que concerne ao atendimento dos prazos (i) para a realização da oferta pública; ou (ii) para atendimento das eventuais solicitações ou exigências da CVM, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Adquirente de Participação Relevante não poderá votar, para deliberar sobre a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Adquirente de Participação Relevante, conforme disposto no artigo 120 da Lei das Sociedades por Ações.

CAPÍTULO VII DEFINIÇÕES

Artigo 39 - Para fins deste Estatuto, os seguintes termos com iniciais maiúsculas terão os seguintes significados:

“Acionista Adquirente de Participação Relevante” significa qualquer pessoa (incluindo, exemplificativamente, qualquer pessoa natural ou jurídica, fundo de investimento, condomínio, carteira de títulos, universalidade de direitos, ou outra forma de organização, residente, com domicílio ou com sede no Brasil ou no exterior), Grupo ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto com o Acionista Adquirente de Participação Relevante e/ou que atue representando o mesmo interesse do Acionista Adquirente de Participação Relevante, que venha a subscrever e/ou adquirir ações da Companhia. Incluem-se, dentre os exemplos de uma pessoa que atue representando o mesmo interesse do Acionista Adquirente de Participação Relevante, qualquer pessoa (i) que seja, direta ou indiretamente, Controlada ou administrada por tal Acionista Adquirente de Participação Relevante; (ii) que Controle ou administre, sob qualquer forma, o Acionista Adquirente de Participação Relevante; (iii) que seja, direta ou indiretamente, Controlada ou administrada por qualquer pessoa que Controle ou administre, direta ou indiretamente, tal Acionista Adquirente de Participação Relevante; (iv) na qual o Controlador de tal Acionista Adquirente de Participação Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital social; (v) na qual tal Acionista Adquirente de Participação Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital social; ou (vi) que tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital social do Acionista Adquirente de Participação Relevante. “Grupo” significa o grupo de pessoas (i) vinculadas por contratos ou acordos de qualquer natureza, inclusive acordos de acionistas, orais ou escritos, seja diretamente ou por meio de sociedades Controladas, Controladores ou sob Controle comum; ou (ii) entre as quais haja relação de Controle, seja direta ou indiretamente; ou (iii) sob Controle Comum; ou (iv) que atuem representando um interesse comum. Incluem-se dentre os exemplos de pessoas representando um interesse comum (a) uma pessoa titular, direta ou indiretamente, de participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital social da outra pessoa; e (b) duas pessoas que tenham um terceiro investidor em comum que seja titular, direta ou indiretamente, de participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital de cada uma das duas pessoas. Quaisquer *joint ventures*, fundos ou clubes de investimento, fundações, associações, *trusts*, condomínios, cooperativas, carteiras de títulos, universalidades de direitos, ou quaisquer outras formas de organização ou empreendimento, constituídos no Brasil ou no exterior, serão considerados parte de um mesmo Grupo, sempre que duas ou mais entre tais entidades forem (x) administradas ou geridas pela mesma pessoa jurídica ou por partes relacionadas a uma mesma pessoa jurídica; ou (y) tenham em comum a maioria de seus administradores.

“Acionista Controlador” significa o(s) acionista(s) ou o grupo de acionistas que exerça(m) o Poder de Controle da Companhia.

“Acionista Controlador Alienante” significa o Acionista Controlador quando este promove a Alienação de Controle da Companhia.

“Ações em Circulação” significa todas as ações emitidas pela Companhia, excetuadas as ações detidas pelo Acionista Controlador, por pessoas a ele vinculadas, por Administradores da Companhia e aquelas em tesouraria.

“Administradores” significa, quando no singular, os diretores e membros do conselho de administração da Companhia referidos individualmente ou, quando no plural, os diretores e membros do conselho de administração da Companhia referidos conjuntamente.

“Adquirente” significa aquele para quem o Acionista Controlador Alienante transfere as ações de controle em uma Alienação de Controle da Companhia.

“Alienação de Controle da Companhia” significa a transferência a terceiro, a título oneroso, das ações que assegurem, direta ou indiretamente, ao(s) seu(s) titular(es), o exercício individual e/ou compartilhado do Poder de Controle da Companhia.

“Conselheiro Independente” o enquadramento deve considerar sua relação: (i) com a Companhia, seu acionista controlador, direto ou indireto, e seus administradores; e (ii) com as sociedades controladas, coligadas ou sob controle comum. Para os fins da verificação do enquadramento do conselheiro independente, não é considerado conselheiro independente aquele que: (i) é acionista controlador direto ou indireto da Companhia; (ii) tem seu exercício de voto nas reuniões do Conselho de Administração vinculado por acordo de acionistas que tenha por objeto matérias relacionadas à Companhia; (iii) é cônjuge, companheiro ou parente, em linha reta ou colateral, até segundo grau do acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador do acionista controlador; e (iv) foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da companhia ou do seu acionista controlador. Nos termos do Regulamento do Novo Mercado, algumas situações nele listadas devem ser analisadas de modo a verificar a perda da independência.

“Contrato de Participação no Novo Mercado” significa o contrato que deve ser celebrado, em 14 de setembro de 2007, entre, de um lado, a B3 e, de outro lado, a Companhia, contendo disposições relativas à listagem da Companhia no Novo Mercado.

“CVM” significa a Comissão de Valores Mobiliários.

“Derivativos” significa títulos e valores mobiliários negociados em mercados de liquidação futura ou outros ativos tendo como lastro ou objeto valores mobiliários de emissão da Companhia.

“Lei das Sociedades por Ações” significa a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e todas as suas subseqüentes alterações.

“Novo Mercado” significa o segmento especial de negociação de valores mobiliários da B3 disciplinado pelo Regulamento do Novo Mercado.

“Partes Beneficiárias” significa os títulos negociáveis, sem valor nominal e estranhos ao capital social, assim caracterizados no artigo 46 da Lei das Sociedades por Ações.

“Poder de Controle” significa o poder efetivamente utilizado por acionista de dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de forma direta ou indireta, de fato ou de direito, independentemente da participação acionária detida.

CAPÍTULO VIII DO JUÍZO ARBITRAL

Artigo 40 - A Companhia, seus acionistas, Administradores e os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, toda e qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei nº 6.385/76, na Lei das Sociedades por Ações, no estatuto social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

CAPÍTULO IX DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA

Artigo 41 - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembleia Geral eleger o liquidante ou liquidantes, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar nesse período, obedecidas as formalidades legais.

CAPÍTULO X DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 42 - A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em acordo de acionistas.

Artigo 43 - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie a terceiros, sob qualquer modalidade, para negócios estranhos aos interesses sociais.

Parágrafo Único - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie, sob qualquer modalidade, para os acionistas controladores.

Artigo 44 - O disposto no Artigo 36 deste Estatuto Social não se aplica aos acionistas que, imediatamente antes da incorporação das ações de emissão da Marisa Lojas S.A. pela Companhia, sejam titulares, direta e/ou indiretamente, de 15% (quinze por cento) ou mais do total de ações de emissão da Marisa Lojas S.A., e seus sucessores, inclusive e em especial aos acionistas controladores da Companhia signatários de Acordo de Acionistas arquivado na sede social da Companhia, nos termos do artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações.

Artigo 45 - O Conselho Fiscal da Companhia, uma vez instalado, será regulado pelo regimento interno aprovado pelos acionistas em Assembleia Geral.

Artigo 46 - Para fins do cálculo previsto no Artigo 36, §1º(b), enquanto a Companhia não realizar aumento de capital mediante distribuição pública, a base para referido cálculo deverá ser o preço de emissão de ações no último aumento de capital da Marisa Lojas S.A.