



**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA  
A SER REALIZADA EM 22 DE JUNHO DE 2020**

---

**Índice**

<b>ANEXO I: Comentário dos Diretores sobre a situação financeira da Companhia .....</b>	<b>03</b>
<b>ANEXO II: Proposta de destinação do lucro líquido do exercício .....</b>	<b>13</b>
<b>ANEXO III: Proposta de remuneração dos administradores .....</b>	<b>17</b>
<b>ANEXO IV: Eleição de Administradores .....</b>	<b>27</b>

---

**ANEXO I**

*Instrução CVM n°. 481, de 17.12.2009, conforme alterada*

*Artigo 9°, III: Comentário dos diretores sobre a situação financeira da Companhia*

*Formulário de Referência – item 10*

**10 Comentário dos Diretores****10.1 Condições Financeiras/Patrimoniais****A. Condições Financeiras e Patrimoniais:**

Com base nas demonstrações financeiras de 2019, a Companhia apresenta condições financeiras e patrimoniais suficientes para cumprir todas as suas obrigações, bem como para implementar suas estratégias financeiras e desenvolver seus negócios. Importante ressaltar que ainda não é possível mensurar a extensão dos impactos econômicos que a atual pandemia do COVID-19 (Coronavírus) trará ao Brasil e, por consequência, os impactos financeiros e patrimoniais para a Companhia. Todas as medidas cabíveis e possíveis estão sendo tomadas de maneira a preservar a sua liquidez.

**B. Estrutura de capital:**

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

Passivo Circulante: .....R\$ 41.712 mil.

Passivo não Circulante: .....R\$ 505.562 mil.

Patrimônio Líquido: .....R\$ 883.397 mil.

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

Com base nas demonstrações financeiras de 2019, o perfil do fluxo de caixa da Companhia aponta liquidez e recursos de capital suficientes para cobrir seus compromissos financeiros. Ainda não é possível mensurar os impactos sobre a liquidez que. Eventualmente, a pandemia do COVID-19 (Coronavírus) poderá trazer.

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

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

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

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

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

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

Em moeda nacional	Encargos Mensais	Vcto. até	Garantias	Consolidado	
				2019	2018
Financiamentos	0,49%	Mar/2028	Máquinas, equipamentos e imóveis	R\$ 44.518 mil	R\$ 9.421 mil
<b>Total</b>				<b>R\$ 44.518 mil</b>	<b>R\$ 9.421 mil</b>
Circulante				R\$ 3.478 mil	R\$ 1.617 mil
Não Circulante				R\$ 41.040 mil	R\$ 7.804 mil

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

Vide tabela acima.

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

Vide tabela acima.

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

Não existe grau de subordinação entre as dívidas da Companhia.

**G. Limites de utilização dos financiamentos já contratados:** O valor dos financiamentos já contratados é de R\$ 50.137 mil, sendo que deste valor R\$ 44.518 mil foram utilizados.

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

A receita operacional líquida consolidada do Conglomerado Melhoramentos alcançou no exercício de 2019 o valor de, aproximadamente, R\$ 122 milhões (R\$ 138 milhões em 2018). O resultado financeiro foi positivo em, aproximadamente, R\$ 4 milhões (R\$ 21 milhões em 2018) decorrente, principalmente, da correção de parcelas de vendas relacionadas a negócios imobiliários e rendimentos de aplicações financeiras.

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

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

## **10.2 Resultado operacional e financeiro**

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

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

A Receita da Companhia é composta principalmente pela venda de:

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

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

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

## II. Fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

Condições macroeconômicas do país, aumento do preço da energia elétrica, aumento do preço dos fretes, redução do mercado institucional de livros paradidáticos, queda mundial dos preços da celulose, lentidão na retomada dos negócios no setor imobiliário e crise no mercado editorial brasileiro com a recuperação judicial de importantes livrarias. Adicionalmente, a companhia poderá sofrer impactos relacionados à

pandemia mundial do COVID-19, porém, ainda não é possível mensurar a dimensão deste impacto.

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

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

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

Não se aplica.

**10.3 Efeitos relevantes nas Demonstrações Financeiras**

**A. Introdução ou alienação de segmento operacional:**

A mencionada situação não ocorreu no exercício social encerrado em dezembro de 2019.

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

Não se aplica.

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

Não se aplica.

**10.4 Mudanças práticas contábeis/Ressalvas e ênfases**

**A. Mudanças significativas nas práticas contábeis:**

Não houve mudanças nas práticas contábeis. As demonstrações contábeis estão expressas em milhares de reais e foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no

---

Brasil que compreendem as normas da CVM e os CPC (s), além de estarem em conformidade com as normas internacionais de relatório financeiro (*IFRS - International Financial Reporting Standards*) emitidas pelo *IASB - International Accounting Standard Board*.

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

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

Não ocorreram efeitos significativos das alterações em práticas contábeis nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

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

Não houve ressalvas no parecer da auditoria externa para as demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

**10.5 Políticas contábeis críticas**

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

**10.6 Itens relevantes não evidenciados nas Demonstrações Financeiras**

Não há itens relevantes que não tenham sido evidenciados nas demonstrações financeiras do exercício social findo em 31 de dezembro de 2019.

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

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

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

Não se aplica.

---

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

Não se aplica.

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

Não se aplica.

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

Não se aplica.

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

Não se aplica.

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

Todos os itens relevantes estão evidenciados nas demonstrações financeiras.

**10.7 Comentários dos diretores sobre os itens não evidenciados nas demonstrações financeiras:**

**A. Como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras da Companhia**

De acordo com as normas contábeis vigentes, a Companhia divulga em suas demonstrações financeiras todas as transações relevantes da qual é parte, ou retenha qualquer risco por conta de participação societária ou contrato. Não há transações ou operações não evidenciadas nas demonstrações financeiras que possam impactar a Companhia significativamente.

**B. Natureza e o propósito da operação;**

Não se aplica.

**C. Natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor da Companhia em decorrência da operação**

Não se aplica.

**10.8 Plano de negócios**

**A. Investimentos:**

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

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

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

Em 2019 os investimentos do Grupo, em sua maior parte, foram realizados com capital próprio e linhas de financiamento junto ao BNDES (Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico e Social) através do BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A.), linha de financiamento internacional de equipamentos através do Banco Alemão Helaba (*Landesbank Hessen-Thüringen*) e linha de financiamento junto ao banco Bradesco S.A.

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

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

**B. Novos produtos e serviços**

**I. Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

**ANEXO II**

*Instrução CVM n°. 481, de 17.12.2009, conforme alterada*

*Artigo 9°, parágrafo único, II: Proposta de destinação do lucro líquido*

*Proposta da Administração para Destinação do Lucro Líquido do Exercício*

**1. Informar o lucro líquido do exercício:**

Não houve lucro líquido no exercício social encerrado em 31.12.2019.

**2. Informar o montante global e o valor por ação dos dividendos, incluindo dividendos antecipados e juros sobre capital próprio já declarados:**

Não se aplica.

**3. Informar o percentual do lucro líquido do exercício distribuído:**

Não se aplica.

**4. Informar o montante global e o valor por ação de dividendos distribuídos com base em lucro de exercícios anteriores.**

Não se aplica.

**5. Informar, deduzidos os dividendos antecipados e juros sobre capital próprio já declarados:**

- a) O valor bruto de dividendo e juros sobre capital próprio, de forma segregada, por ação de cada espécie e classe; b) A forma e o prazo de pagamento dos dividendos e juros sobre capital próprio; c) Eventual incidência de atualização e juros sobre os dividendos e juros sobre capital próprio; d) Data da declaração de pagamento dos dividendos e juros sobre capital próprio considerada para identificação dos acionistas que terão direito ao seu recebimento.**

Não se aplica.

6. **Caso tenha havido declaração de dividendos ou juros sobre capital próprio com base em lucros apurados em balanços semestrais ou em períodos menores: a) Informar o montante dos dividendos ou juros sobre capital próprio já declarados; b) Informar a data dos respectivos pagamentos.**

Não se aplica.

7. **Fornecer tabela comparativa indicando os seguintes valores por ação de cada espécie e classe:**

- a. **Lucro líquido do exercício e dos 3 (três) exercícios anteriores**

DESCRIÇÃO	2019	2018	2017	2016
Lucro (prejuízo) líquido do exercício - em milhares de reais	(36.584)	4.687	38.137	243.591
Lucro (prejuízo) líquido do exercício por ação ON -R\$	(5,05)	0,64	5,24	33,44
Lucro (prejuízo) líquido do exercício por ação PN -R\$	(0,69)	0,09	0,72	4,59

- b. **Dividendos e juros sobre capital próprio distribuído nos 3 (três) exercícios anteriores**

Nos últimos 3 (três) exercícios foram destinados à distribuição de dividendos o montante global de R\$ 80.241 mil, sendo R\$ 44.298 mil em 2016, R\$ 18.459 mil em 2017 e R\$ 17.484 mil em 2018 (R\$ 14.894 mil como dividendos intermediários e R\$ 2.590 mil referente ao lucro do exercício). Em 2019, a emissora encerrou o exercício com prejuízos e não houve distribuição de dividendos. Não houve pagamento de juros sobre capital próprio.

8. **Havendo destinação de lucros à reserva legal: a) Identificar o montante destinado à reserva legal; b) Detalhar a forma de cálculo da reserva legal**

Não se aplica.

9. **Caso a Companhia possua ações preferenciais com direito a dividendos fixos ou mínimos:**
- a) Descrever a forma de cálculos dos dividendos fixos ou mínimos;
  - b) Informar se o lucro do exercício é suficiente para o pagamento integral dos dividendos fixos ou mínimos;
  - c) Identificar se eventual parcela não paga é cumulativa;
  - d) Identificar o valor global dos dividendos fixos ou mínimos a serem pagos a cada classe de ações preferenciais;
  - e) Identificar os dividendos fixos ou mínimos a serem pagos por ação preferencial de cada Classe.

Não se aplica.

10. **Em relação ao dividendo obrigatório:**
- a) Descrever a forma de cálculo prevista no estatuto;
  - b) Informar se ele está sendo pago integralmente;
  - c) Informar o montante eventualmente retido.

Não se aplica.

11. **Havendo retenção do dividendo obrigatório devido à situação financeira da Companhia:**
- a) Informar o montante da retenção;
  - b) Descrever, pormenorizadamente, a situação financeira da Companhia, abordando, inclusive, aspectos relacionados à análise de liquidez, ao capital de giro e fluxos de caixa positivos;
  - c) Justificar a retenção dos dividendos.

Não se aplica.

12. **Havendo destinação de resultado para reserva de contingências:**
- a) Identificar o montante destinado à reserva;
  - b) Identificar a perda considerada provável e sua causa;
  - c) Explicar porque a perda foi considerada provável;
  - d) Justificar a constituição da reserva.

Não se aplica.

13. **Havendo destinação de resultado para reserva de lucros a realizar:**
- a) Informar o montante destinado à reserva de lucros a realizar;
  - b) Informar a natureza dos lucros não-realizados que deram origem à reserva.

Não se aplica.

- 14. Havendo destinação de resultado para reservas estatutárias: a) Descrever as cláusulas estatutárias que estabelecem a reserva; b) Identificar o montante destinado à reserva; c) Descrever como o montante foi calculado.**

Não se aplica.

- 15. Havendo retenção de lucros prevista em orçamento de capital: a) Identificar o montante da retenção; b) Fornecer cópia do orçamento de capital.**

Não se aplica.

- 16. Havendo destinação de resultado para a reserva de incentivos fiscais: a) Informar o montante destinado à reserva; b) Explicar a natureza da destinação.**

Não se aplica.

**ANEXO III**

*Instrução CVM nº. 481, de 17.12.2009, conforme alterada*

*Artigo 12: Proposta remuneração dos administradores*

*I – Proposta de remuneração dos administradores:*

Senhores Acionistas,

A Administração da Companhia Melhoramentos de São Paulo propõe à Assembleia Geral Ordinária a Remuneração Global dos Administradores, para o exercício social de 2020, no valor total de R\$ 15.000 mil, distribuído da seguinte forma:

(a) Diretoria: até R\$ 2.900 mil.

(b) Conselho de Administração: até R\$ 12.100 mil.

Ainda, em cumprimento ao artigo 12, inciso II da Instrução CVM nº 481/2009, segue abaixo o item 13 do Formulário de Referência.

## 13 Remuneração dos Administradores

### 13.1 Política / prática de remuneração

**A. Objetivo da Política de Remuneração:** Atingir os objetivos de curto, médio e longo prazo da Companhia através da motivação adequada aos seus administradores.

**B. Composição da remuneração:**

**I. Descrição dos elementos da remuneração e seus objetivos:** A remuneração do Conselho de Administração é fixa, baseada na dedicação e atuação individual de cada membro na persecução dos objetivos e negócios da Companhia. A remuneração dos Diretores Estatutários é composta de parcela fixa e variável, conforme demonstrado no item abaixo. O objetivo da remuneração é incentivar seus administradores a maximizar o valor da Companhia.

**II. Proporção dos elementos na remuneração total:**

- **Conselho de Administração**
  - **Honorários Fixos: 100%**
  - **Remuneração Variável: 0%**
  
- **Diretoria Estatutária**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
○ <b>Remuneração fixa:</b>	<b>58%</b>	<b>81%</b>
○ <b>Remuneração variável:</b>	<b>42%</b>	<b>19%</b>

A proporção mencionada acima é indicativa podendo variar em virtude do atingimento das metas orçamentárias.

- 
- III. Metodologia de cálculo e reajuste dos elementos da remuneração:** Os Honorários do Conselho da Administração são fixos, baseados na dedicação individual de cada membro conforme sua atuação, além de sua participação em cada um dos comitês existentes, bem como baseado na persecução dos objetivos e negócios da Companhia. Já a Remuneração variável da Diretoria Estatutária tem como metodologia de cálculo o cumprimento de metas orçamentárias globais e/ou específicas. A Companhia realiza periodicamente pesquisas salariais para garantir alinhamento com as melhores práticas de mercado e manter a competitividade de sua estratégia de remuneração, fixa e variável, de curto, médio e de longo prazo. Estas pesquisas levam em consideração uma amostra de empresas do mesmo mercado de atuação, de porte semelhante ao da Companhia. No que se refere aos benefícios, é constantemente realizada uma revisão das práticas de mercado e, eventualmente, ajustes são efetuados de modo a alinhar a competitividade. O cálculo da remuneração variável dos Diretores, por sua vez, é baseado em indicadores alinhados ao planejamento estratégico da Companhia e de suas controladas, definidos com base no plano de negócios e nos resultados a serem alcançados.
- IV. Justificativa da composição da remuneração:** Incentivar os administradores a maximizar o valor e os resultados da Companhia.
- V. A existência de membros não remunerados pelo emissor e a razão para esse fato:** A Sra. Fernanda Saboya é Diretora Estatutária, mas recebe remuneração apenas pela controlada Editora Melhoramentos Ltda.
- C. Indicadores de desempenho levados em consideração na determinação de cada elemento da remuneração:** Remuneração fixa é atribuída conforme responsabilidade e complexidade do cargo, experiência do profissional e práticas do mercado. A remuneração variável da Diretoria Estatutária tem como metodologia de cálculo o cumprimento de metas orçamentárias.
-

- D. Estruturação da remuneração no sentido de refletir a evolução dos indicadores de desempenho:** Não se aplica.
- E. Alinhamento da política de remuneração com os interesses da emissora no curto, médio e longo prazo:** O orçamento é o principal instrumento de gestão da Companhia e de suas controladas e a sua realização alavanca seus indicadores econômico-financeiros. A política de remuneração está vinculada ao orçamento.
- F. Remuneração suportada por sociedades controladas:** A exceção do Diretor Presidente Sr. Rafael Gibini, parte da remuneração dos outros diretores estatutários é suportada pela controlada Melhoramentos Florestal Ltda. A Diretora Estatutária Sra. Fernanda Saboya recebe o total de sua remuneração pela controlada Editora Melhoramentos Ltda.
- G. Remunerações ou benefícios vinculados à ocorrência de eventos societários:** Não há remuneração ou benefícios vinculados a ocorrência de evento societário.

**13.2 Em relação à remuneração reconhecida no resultado dos três últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente do conselho de administração e da diretoria estatutária**

**Remuneração total por órgão – exercício social de 2017**

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de membros	5	3	8
<b>Remuneração Fixa Anual</b>	<b>15.419</b>	<b>2.059</b>	<b>17.478</b>
Salário / Pro-labore	15.419	2.059	17.478
Benefícios diretos e indiretos	-	-	-
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Remuneração Variável</b>	<b>-</b>	<b>890</b>	<b>890</b>
Bônus	-	890	890
Paritipação nos resultados	-	-	-
Participação em reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Benefícios pós-emprego	-	-	-
Benefícios pela cessação do exercício do cargo	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	-	-
<b>Total da remuneração</b>	<b>15.419</b>	<b>2.949</b>	<b>18.368</b>

**Observação:** Walter Weiszflog é parte relacionada como Diretor Estatutário, mas recebe remuneração apenas como Conselheiro da Administração.

**Remuneração total por órgão – exercício social de 2018**

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de membros	5	3	8
<b>Remuneração Fixa Anual</b>	<b>15.638</b>	<b>1.742</b>	<b>17.380</b>
Salário / Pro-labore	15.638	1.742	17.380
Benefícios diretos e indiretos	-	-	-
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Remuneração Variável</b>	<b>-</b>	<b>1.129</b>	<b>1.129</b>
Bônus	-	1.129	1.129
Participação nos resultados	-	-	-
Participação em reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Benefícios pós-emprego	-	-	-
Benefícios pela cessação do exercício do cargo	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	-	-
<b>Total da remuneração</b>	<b>15.638</b>	<b>2.871</b>	<b>18.509</b>

**Observação:** Walter Weiszflog é parte relacionada como Diretor Estatutário, mas recebe remuneração apenas como Conselheiro da Administração.

**Remuneração total por órgão – exercício social de 2019**

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de membros	10	3	13
<b>Remuneração Fixa Anual</b>	<b>10.801</b>	<b>1.603</b>	<b>12.404</b>
Salário / Pro-labore	10.801	1.603	12.404
Benefícios diretos e indiretos	-	-	-
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Remuneração Variável</b>	<b>-</b>	<b>1.160</b>	<b>1.160</b>
Bônus	-	1.160	1.160
Participação nos resultados	-	-	-
Participação em reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Benefícios pós-emprego	-	-	-
Benefícios pela cessação do exercício do cargo	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	-	-
<b>Total da remuneração</b>	<b>10.801</b>	<b>2.763</b>	<b>13.564</b>

**Observação:** Walter Weiszflog é parte relacionada como Diretor Estatutário, mas recebe remuneração apenas como Conselheiro da Administração.

**Remuneração total por órgão – previsto para o exercício social de 2020**

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de membros	10	4	14
<b>Remuneração Fixa Anual</b>	<b>12.100</b>	<b>2.525</b>	<b>14.625</b>
Salário / Pro-labore	12.100	2.525	14.625
Benefícios diretos e indiretos	-	-	-
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Remuneração Variável</b>	<b>-</b>	<b>375</b>	<b>375</b>
Bônus	-	375	375
Participação nos resultados	-	-	-
Participação em reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Benefícios pós-emprego	-	-	-
Benefícios pela cessação do exercício do cargo	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	-	-
<b>Total da remuneração</b>	<b>12.100</b>	<b>2.900</b>	<b>15.000</b>

**13.3 Em relação à remuneração variável do exercício social e à prevista para o exercício social corrente do conselho de administração e da diretoria estatutária**

**Remuneração variável por órgão – exercício social de 2019**

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de membros	10	3	13
<b>Bônus</b>	-	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração atingidas	-	1.300	1.300
Valor efetivamente reconhecido	-	1.160	1.160
<b>Participações nos resultados</b>	-	-	-
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração atingidas	-	-	-
Valor efetivamente reconhecido	-	-	-

**Observação:** Walter Weiszflog é parte relacionada como Diretor Estatutário, mas recebe remuneração apenas como Conselheiro da Administração.

**Remuneração variável por órgão – previsto para o exercício social de 2020**

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de membros	10	4	14
<b>Bônus</b>	-	<b>375</b>	<b>375</b>
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração atingidas	-	375	375
Valor efetivamente reconhecido	-	-	-
<b>Participações nos resultados</b>	-	-	-
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração atingidas	-	-	-
Valor efetivamente reconhecido	-	-	-

**13.4 Plano de Remuneração baseado em ações**

A Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

**13.5 Remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária**

A Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

**13.6 Opções em aberto do conselho de administração e da diretoria estatutária ao final do último exercício social**

Não se aplica.

**13.7 Opções exercidas e ações entregues relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária**

Não se aplica.

**13.8 Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.6 a 13.7 – Método de precificação do valor das ações e das opções**

Não se aplica.

**13.9 Participações detidas por membros do conselho de administração e da diretoria estatutária**

Os membros não independentes do Conselho de Administração detêm, direta e indiretamente, 2.784.387 ações ordinárias e 117.193 ações preferenciais, totalizando 2.901.580 ações de emissão da companhia. Já os membros independentes do Conselho de Administração e a Diretoria Estatutária não detêm ações de emissão da Companhia.

**13.10 Informações sobre planos de previdência conferidos aos membros do conselho de administração e aos diretores estatutários**

Não existe plano de previdência.

**13.11 Valor da maior, da menor e valor médio da remuneração individual do Conselho de Administração e da Diretoria**

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Número de membros	10	3
Valor da menor remuneração	116	288
Valor da maior remuneração	1.530	1.749
Valor médio da remuneração	1.080	921

**13.12 Descrever 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, indicando quais as consequências financeiras para o emissor**

Não existem arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos de remuneração ou indenização em caso de destituição do cargo ou aposentadoria.

**13.13 Percentual de partes relacionadas na remuneração**

O Conselho de Administração é composto em 50% (cinquenta por cento) por partes relacionadas aos controladores da Companhia.

**13.14 Remuneração outras funções**

Todos os valores recebidos pelos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária estão indicados no item 13.2 acima.

**13.15 Remuneração reconhecida controlador/controlada**

Vide itens 13.1 e 13.2.

**13.16 Outras informações relevantes – Remuneração**

Todas as informações julgadas relevantes foram prestadas nos itens anteriores.

---

**ANEXO IV**

*Instrução CVM n.º 481, de 17.12.2009 e alterações*

*Artigo 10 - Eleição de Administradores*

*Formulário de Referência – item 12.5 a 12.10*

Atualmente, o órgão conta com 10 (dez) membros efetivos, tendo sido 7 (sete) deles eleitos na Assembleia Geral Ordinária realizada em 26 de abril de 2019, 02 (dois) deles eleitos em reunião do Conselho de Administração de 27 de novembro de 2019, em virtude de renúncia de membros eleitos anteriormente e 01 (um) deles eleito em reunião do Conselho de Administração de 04 de maio de 2020, em virtude de vacância por falecimento de um membro eleito anteriormente.

Os acionistas deliberarão pela eleição de 03 (três) membros do Conselho de Administração, dos quais 02 (dois) independentes. A Companhia recebeu a indicação dos acionistas controladores as seguintes indicações: Sr. Thibaud Lecuyer e a Sra. Andiana Pedrosa Petterle, como membros independente, conforme carta de independência arquivada na sede na Companhia, e o Sr. Tilo Plöger. As 03 (três) indicações já compõem o Conselho de Administração da Companhia, em primeiro mandato, pois foram nomeados, nos termos do Artigo 150 da Lei nº 6.404/76 (“Lei das S/A”), pelo Colegiado, sendo os 02 (dois) primeiros em reunião de 27 de novembro de 2019 e o último em 04 de maio de 2020. Os conselheiros eleitos em Assembleia Geral Ordinária exercerão o mandato em continuação e relativo ao triênio 2019-2021

ANDIARA PETTERLE – CPF: 846.938.941-68, é publicitária e empreendedora e executiva do mercado digital desde 1998, é vice-presidente de Produto e Operações do Grupo RBS. Foi diretora-executiva de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios da e.Bricks Digital. Foi fundadora do Grupo Bolsa de Mulher, CEO da Predicta. Fez graduação e mestrado na PUC-RJ em Comunicação Social. Foi pesquisadora convidada da Brown University e participou de programas de formação de negócios na Harvard Business School e Stanford University Graduate School of Business.

THIBAUD LECUYER – CPF: 061.259.897-71 é administrador graduado da “Ecole Hoteliere de Lausanne”, com MBA da INSEAD e possui vasta experiência na criação e expansão de negócios tendo atuado no mercado financeiro no banco JP Morgan. Fundador do Dafiti Group. É atualmente Chief Financial Officer da Loggi, startup brasileira de serviços de entrega.

TILO PLÖGER - CPF: 148.407.218-90, é engenheiro formado em química pela Universidade de Darmstadt, com MBA pela Universidade de Munique. Com vasta experiência em gestão, já atuou como Diretor Geral, sendo responsável por gestão da operação e estratégia e mercados internacionais. Atualmente o conselheiro atua como CEO da Aynio, empresa alemã de cosméticos veganos.