

# Índice

## Dados da Empresa

Composição do Capital	1
-----------------------	---

## Dfs Individuais

Balanço Patrimonial Ativo	2
---------------------------	---

Balanço Patrimonial Passivo	4
-----------------------------	---

Demonstração do Resultado	6
---------------------------	---

Demonstração do Resultado Abrangente	7
--------------------------------------	---

Demonstração do Fluxo de Caixa	8
--------------------------------	---

### Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DMPL - 01/01/2020 à 31/12/2020	10
--------------------------------	----

DMPL - 01/01/2019 à 31/12/2019	11
--------------------------------	----

DMPL - 01/01/2018 à 31/12/2018	12
--------------------------------	----

Demonstração de Valor Adicionado	13
----------------------------------	----

## Dfs Consolidadas

Balanço Patrimonial Ativo	14
---------------------------	----

Balanço Patrimonial Passivo	16
-----------------------------	----

Demonstração do Resultado	18
---------------------------	----

Demonstração do Resultado Abrangente	19
--------------------------------------	----

Demonstração do Fluxo de Caixa	20
--------------------------------	----

### Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DMPL - 01/01/2020 à 31/12/2020	22
--------------------------------	----

DMPL - 01/01/2019 à 31/12/2019	23
--------------------------------	----

DMPL - 01/01/2018 à 31/12/2018	24
--------------------------------	----

Demonstração de Valor Adicionado	25
----------------------------------	----

Relatório da Administração/comentário do Desempenho	26
---	----

Notas Explicativas	47
--------------------	----

## Pareceres E Declarações

Relatório do Auditor Independente - Sem Ressalva	99
--	----

Declaração Dos Diretores Sobre as Demonstrações Financeiras	102
---	-----

Declaração Dos Diretores Sobre O Relatório do Auditor Independente	103
--	-----

**Dados da Empresa / Composição do Capital**

<b>Número de Ações (Mil)</b>	<b>Último Exercício Social 31/12/2020</b>
<b>Do Capital Integralizado</b>	
Ordinárias	3.248
Preferenciais	0
<b>Total</b>	<b>3.248</b>
<b>Em Tesouraria</b>	
Ordinárias	0
Preferenciais	0
<b>Total</b>	<b>0</b>

**Dfs Individuais / Balanço Patrimonial Ativo****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 31/12/2018</b>
1	Ativo Total	432.347	418.694	360.756
1.01	Ativo Circulante	211.982	188.756	158.356
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	42.287	34.419	27.325
1.01.02	Aplicações Financeiras	5.197	5.227	0
1.01.02.02	Aplicações Financeiras Avaliadas a Valor Justo através de Outros Resultados Abrangentes	5.197	5.227	0
1.01.03	Contas a Receber	140.636	127.825	107.634
1.01.03.01	Clientes	140.636	127.825	107.634
1.01.06	Tributos a Recuperar	10.690	11.341	9.679
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar	10.690	11.341	9.679
1.01.06.01.01	Imposto de Renda e Contribuição Social a Compensar	6.979	5.048	4.226
1.01.06.01.02	Demais tributos a compensar	3.711	6.293	5.453
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	13.172	9.944	13.718
1.01.08.03	Outros	13.172	9.944	13.718
1.01.08.03.01	Instrumentos Financeiros Derivativos	0	332	1.094
1.01.08.03.02	Outros créditos	9.917	9.612	12.624
1.01.08.03.03	Partes relacionadas	3.255	0	0
1.02	Ativo Não Circulante	220.365	229.938	202.400
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	42.310	30.230	22.798
1.02.01.04	Contas a Receber	13.982	11.959	11.774
1.02.01.04.01	Clientes	13.982	11.959	11.774
1.02.01.07	Tributos Diferidos	22.732	12.656	2.712
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	22.732	12.656	2.712
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	5.596	5.615	8.312
1.02.01.10.03	Depósitos Judiciais	4.430	3.790	2.938
1.02.01.10.04	Outros Créditos	1.166	1.825	5.374
1.02.02	Investimentos	40.818	43.093	44.401
1.02.02.01	Participações Societárias	40.818	43.093	44.401
1.02.02.01.02	Participações em Controladas	0	0	44.170
1.02.02.01.04	Outros Investimentos	40.818	43.093	231

**Dfs Individuais / Balanço Patrimonial Ativo****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 31/12/2018</b>
1.02.03	Imobilizado	72.875	88.460	65.494
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	72.729	88.352	65.382
1.02.03.03	Imobilizado em Andamento	146	108	112
1.02.04	Intangível	64.362	68.155	69.707
1.02.04.01	Intangíveis	64.362	68.155	69.707
1.02.04.01.02	Licenças de uso de softwares	27.394	26.510	24.214
1.02.04.01.03	Carteira de Clientes	4.754	9.431	13.279
1.02.04.01.04	Goodwill	32.214	32.214	32.214

**Dfs Individuais / Balanço Patrimonial Passivo****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 31/12/2018</b>
2	Passivo Total	432.347	418.694	360.756
2.01	Passivo Circulante	181.097	191.972	152.969
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	40.335	33.904	38.742
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	40.335	33.904	38.742
2.01.02	Fornecedores	19.958	24.869	22.466
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	19.958	24.869	22.466
2.01.03	Obrigações Fiscais	39.720	28.648	18.925
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	26.891	21.128	8.769
2.01.03.01.01	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	2.565	1.930	3.004
2.01.03.01.02	Demais Obrigações Fiscais Federais	24.326	19.198	5.765
2.01.03.03	Obrigações Fiscais Municipais	12.829	7.520	10.156
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	51.964	73.522	51.242
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	51.518	73.522	51.242
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	42.443	63.284	51.242
2.01.04.01.02	Em Moeda Estrangeira	9.075	10.238	0
2.01.04.02	Debêntures	446	0	0
2.01.05	Outras Obrigações	29.120	31.029	21.594
2.01.05.02	Outros	29.120	31.029	21.594
2.01.05.02.04	Aquisição de Controladas	18.094	19.213	18.490
2.01.05.02.05	Outras contas a pagar	945	4.345	3.104
2.01.05.02.06	Instrumentos financeiros derivativos	2.167	0	0
2.01.05.02.07	Arrendamentos mercantins	7.914	7.471	0
2.02	Passivo Não Circulante	222.279	174.120	136.161
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	138.033	97.276	91.457
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	66.179	97.276	91.457
2.02.01.01.01	Em Moeda Nacional	56.840	96.836	91.457
2.02.01.01.02	Em Moeda Estrangeira	9.339	440	0
2.02.01.02	Debêntures	71.854	0	0
2.02.02	Outras Obrigações	82.623	75.250	43.389

**Dfs Individuais / Balanço Patrimonial Passivo****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 31/12/2018</b>
2.02.02.02	Outros	82.623	75.250	43.389
2.02.02.02.03	Parcelamento de Tributos	68.531	35.496	8.372
2.02.02.02.04	Aquisição de Controladas	0	15.997	29.961
2.02.02.02.05	Imposto de renda e contribuição social a recolher	2.314	4.260	5.056
2.02.02.02.06	Arrendamentos Mercantis	11.778	19.497	0
2.02.04	Provisões	1.623	1.594	1.315
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	1.623	1.594	1.315
2.02.04.01.02	Provisões Previdenciárias e Trabalhistas	1.623	1.594	1.315
2.03	Patrimônio Líquido	28.971	52.602	71.626
2.03.01	Capital Social Realizado	65.000	65.000	65.000
2.03.04	Reservas de Lucros	1.010	1.010	8.759
2.03.04.01	Reserva Legal	1.010	1.010	1.010
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	0	0	7.749
2.03.05	Lucros/Prejuízos Acumulados	-34.906	-11.275	0
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	-2.133	-2.133	-2.133

**Dfs Individuais / Demonstração do Resultado****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	488.634	505.603	531.907
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-334.350	-358.276	-379.186
3.03	Resultado Bruto	154.284	147.327	152.721
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-148.962	-144.168	-132.119
3.04.01	Despesas com Vendas	-1.160	-1.089	-1.364
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-141.801	-139.964	-132.464
3.04.04	Outras Receitas Operacionais	-3.726	-1.807	1.539
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	-2.275	-1.308	170
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	5.322	3.159	20.602
3.06	Resultado Financeiro	-39.029	-32.127	-26.238
3.06.01	Receitas Financeiras	2.047	1.287	1.843
3.06.02	Despesas Financeiras	-41.076	-33.414	-28.081
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	-33.707	-28.968	-5.636
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	10.076	9.944	1.905
3.08.02	Diferido	10.076	9.944	1.905
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	-23.631	-19.024	-3.731
3.11	Lucro/Prejuízo do Período	-23.631	-19.024	-3.731
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)			
3.99.01	Lucro Básico por Ação			
3.99.01.01	ON	-7,28000	-5,86000	-1,15000
3.99.02	Lucro Diluído por Ação			
3.99.02.01	ON	-7,28000	-5,86000	-1,15000

**Dfs Individuais / Demonstração do Resultado Abrangente****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
4.01	Lucro Líquido do Período	23.631	-19.024	-3.731
4.03	Resultado Abrangente do Período	23.631	-19.024	-3.731



**Dfs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa - Método Indireto****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	34.248	46.593	17.890
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	31.337	31.329	41.783
6.01.01.01	Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	-33.706	-28.968	-5.636
6.01.01.02	Depreciação e amortização	39.664	35.390	25.219
6.01.01.03	Provisão para créditos de liquidação duvidosa	331	-298	791
6.01.01.04	Provisões	29	279	90
6.01.01.05	Instrumentos financeiros derivativos	2.499	762	2.759
6.01.01.06	Equivalência patrimonial	2.275	1.306	-170
6.01.01.07	Juros e variação cambial líquida	20.245	22.858	18.730
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	23.876	18.827	-6.772
6.01.02.01	Contas a receber de clientes	-15.165	-20.078	-18.993
6.01.02.02	Impostos a recuperar	651	-1.662	-1.169
6.01.02.03	Outras contas a receber	-3.540	5.713	5.147
6.01.02.04	Fornecedores	-4.911	2.403	5.626
6.01.02.05	Salários e encargos sociais	6.431	-4.838	-2.349
6.01.02.06	Obrigações fiscais	42.161	36.051	3.875
6.01.02.07	Outras contas a pagar	-1.751	1.238	1.091
6.01.03	Outros	-20.965	-3.563	-17.121
6.01.03.01	Imposto de renda e contribuição social pagos	0	-3.563	-16.150
6.01.03.02	Juros pagos	-20.965	0	-971
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-36.191	-42.779	-33.148
6.02.01	Pagamentos de cotas adquiridas de controladas	-15.364	-14.941	-4.859
6.02.04	Aquisições de ativos imobilizado e intangível	-20.857	-22.611	-29.097
6.02.05	Caixa incorporado de controladas	0	0	808
6.02.06	Aplicações financeiras	30	-5.227	0
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	9.811	3.280	23.997
6.03.02	Amortizações de empréstimos e financiamentos	-88.820	-109.734	-120.799
6.03.03	Captações de empréstimos e financiamentos	110.724	124.347	147.173
6.03.04	Pagamentos de dividendos	0	0	-2.377

**Dfs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa - Método Indireto****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
6.03.05	Arrendamentos mercantis	-12.093	-11.333	0
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	7.868	7.094	8.739
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	34.419	27.325	18.586
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	42.287	34.419	27.325

**Dfs Individuais / Demonstração Das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2020 à 31/12/2020****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Capital Social Integralizado</b>	<b>Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria</b>	<b>Reservas de Lucro</b>	<b>Lucros ou Prejuízos Acumulados</b>	<b>Outros Resultados Abrangentes</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>
5.01	Saldos Iniciais	65.000	1.010	0	-11.275	-2.133	52.602
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	65.000	1.010	0	-11.275	-2.133	52.602
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-23.631	0	-23.631
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-23.631	0	-23.631
5.07	Saldos Finais	65.000	1.010	0	-34.906	-2.133	28.971

**Dfs Individuais / Demonstração Das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2019 à 31/12/2019****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Capital Social Integralizado</b>	<b>Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria</b>	<b>Reservas de Lucro</b>	<b>Lucros ou Prejuízos Acumulados</b>	<b>Outros Resultados Abrangentes</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>
5.01	Saldos Iniciais	65.000	0	8.759	0	-2.133	71.626
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	65.000	0	8.759	0	-2.133	71.626
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-19.024	0	-19.024
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-19.024	0	-19.024
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	-7.749	7.749	0	0
5.06.04	Transferência de prejuízos acumulados	0	0	-7.749	7.749	0	0
5.07	Saldos Finais	65.000	0	1.010	-11.275	-2.133	52.602

**Dfs Individuais / Demonstração Das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2018 à 31/12/2018****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Capital Social Integralizado</b>	<b>Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria</b>	<b>Reservas de Lucro</b>	<b>Lucros ou Prejuízos Acumulados</b>	<b>Outros Resultados Abrangentes</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>
5.01	Saldos Iniciais	65.000	0	12.490	0	-2.133	75.357
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	65.000	0	12.490	0	-2.133	75.357
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-3.731	0	-3.731
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-3.731	0	-3.731
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	-3.731	3.731	0	0
5.06.04	Transferência de prejuízos acumulados	0	0	-3.731	3.731	0	0
5.07	Saldos Finais	65.000	0	8.759	0	-2.133	71.626

**Dfs Individuais / Demonstração de Valor Adicionado****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
7.01	Receitas	543.374	564.067	586.242
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	542.792	560.501	587.000
7.01.02	Outras Receitas	913	3.269	123
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-331	297	-881
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-92.758	-100.311	-99.255
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-51.706	-56.024	-59.889
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-41.052	-44.287	-39.366
7.03	Valor Adicionado Bruto	450.616	463.756	486.987
7.04	Retenções	-39.664	-35.390	-25.219
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-39.664	-35.390	-25.219
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	410.952	428.366	461.768
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	-228	-19	2.130
7.06.01	Resultado de Equivalência Patrimonial	-2.275	-1.306	170
7.06.02	Receitas Financeiras	2.047	1.287	1.960
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	410.724	428.347	463.898
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	410.724	428.347	463.898
7.08.01	Pessoal	342.614	365.102	372.353
7.08.01.01	Remuneração Direta	236.110	252.314	264.598
7.08.01.02	Benefícios	56.054	60.364	60.491
7.08.01.03	F.G.T.S.	22.008	24.730	22.710
7.08.01.04	Outros	28.442	27.694	24.554
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	45.070	45.692	53.778
7.08.02.01	Federais	24.948	26.710	36.530
7.08.02.03	Municipais	20.122	18.982	17.248
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	46.671	36.577	41.498
7.08.03.01	Juros	41.076	33.414	28.199
7.08.03.02	Aluguéis	5.595	3.163	13.299
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	-23.631	-19.024	-3.731
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	-23.631	-19.024	-3.731

**Dfs Consolidadas / Balanço Patrimonial Ativo****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 31/12/2018</b>
1	Ativo Total	436.665	420.171	361.393
1.01	Ativo Circulante	216.354	192.412	162.146
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	45.136	34.762	27.833
1.01.02	Aplicações Financeiras	5.197	5.227	0
1.01.02.02	Aplicações Financeiras Avaliadas a Valor Justo através de Outros Resultados Abrangentes	5.197	5.227	0
1.01.03	Contas a Receber	145.239	130.399	110.064
1.01.03.01	Clientes	145.239	130.399	110.064
1.01.06	Tributos a Recuperar	10.865	11.776	10.484
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar	10.865	11.776	10.484
1.01.06.01.01	Imposto de renda e contribuição social a compensar	7.025	5.326	5.009
1.01.06.01.02	Demais tributos a compensar	3.840	6.450	5.475
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	9.917	10.248	13.765
1.01.08.03	Outros	9.917	10.248	13.765
1.01.08.03.01	Instrumentos financeiros derivativos	0	332	1.094
1.01.08.03.02	Outros Créditos	9.917	9.916	12.671
1.02	Ativo Não Circulante	220.311	227.759	199.247
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	42.689	30.248	22.815
1.02.01.04	Contas a Receber	13.982	11.959	11.774
1.02.01.04.01	Clientes	13.982	11.959	11.774
1.02.01.07	Tributos Diferidos	23.083	12.656	2.712
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	23.083	12.656	2.712
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	5.624	5.633	8.329
1.02.01.10.03	Depósitos Judiciais	4.440	3.790	2.938
1.02.01.10.04	Outros Créditos	1.184	1.843	5.391
1.02.02	Investimentos	402	401	234
1.02.02.01	Participações Societárias	402	401	234
1.02.02.01.05	Outros Investimentos	402	401	234
1.02.03	Imobilizado	73.290	88.933	65.909
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	73.290	88.933	65.797

**Dfs Consolidadas / Balanço Patrimonial Ativo****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 31/12/2018</b>
1.02.03.03	Imobilizado em Andamento	0	0	112
1.02.04	Intangível	103.930	108.177	110.289
1.02.04.01	Intangíveis	54.743	58.990	61.102
1.02.04.01.02	Licenças de uso de software	36.443	31.918	29.193
1.02.04.01.03	Carteira de Clientes	12.741	21.513	26.350
1.02.04.01.04	Marca	2.921	2.921	2.921
1.02.04.01.05	Acordo de não competição	2.638	2.638	2.638
1.02.04.02	Goodwill	49.187	49.187	49.187



**Dfs Consolidadas / Balanço Patrimonial Passivo****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 31/12/2018</b>
2	Passivo Total	436.665	420.171	361.393
2.01	Passivo Circulante	185.182	193.449	153.606
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	42.183	35.422	39.902
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	42.183	35.422	39.902
2.01.02	Fornecedores	20.141	24.139	21.164
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	20.141	24.139	21.164
2.01.03	Obrigações Fiscais	40.992	29.120	19.609
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	28.107	21.557	9.440
2.01.03.01.01	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	2.880	2.118	3.565
2.01.03.01.02	Demais Obrigações Fiscais Federais	25.227	19.439	5.875
2.01.03.03	Obrigações Fiscais Municipais	12.885	7.563	10.169
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	51.964	73.522	51.242
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	51.518	73.522	51.242
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	42.443	63.284	51.242
2.01.04.01.02	Em Moeda Estrangeira	9.075	10.238	0
2.01.04.02	Debêntures	446	0	0
2.01.05	Outras Obrigações	29.902	31.246	21.689
2.01.05.02	Outros	29.902	31.246	21.689
2.01.05.02.02	Dividendo Mínimo Obrigatório a Pagar	83	83	83
2.01.05.02.04	Aquisição de Controladas	18.094	19.213	18.490
2.01.05.02.05	Outras Contas a Pagar	1.644	4.479	3.116
2.01.05.02.06	Instrumentos financeiros derivativos	2.167	0	0
2.01.05.02.07	Arrendamentos mercantins	7.914	7.471	0
2.02	Passivo Não Circulante	222.512	174.120	136.161
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	138.033	97.276	91.457
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	66.179	97.276	91.457
2.02.01.01.01	Em Moeda Nacional	56.840	96.836	91.457
2.02.01.01.02	Em Moeda Estrangeira	9.339	440	0
2.02.01.02	Debêntures	71.854	0	0

**Dfs Consolidadas / Balanço Patrimonial Passivo****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 31/12/2018</b>
2.02.02	Outras Obrigações	82.856	75.250	43.389
2.02.02.02	Outros	82.856	75.250	43.389
2.02.02.02.03	Parcelamento de Tributos	68.531	35.496	8.372
2.02.02.02.04	Parcelamento de Imposto de Renda e Contribuição Social	2.314	4.260	5.056
2.02.02.02.05	Aquisição de Controladas	0	15.997	29.961
2.02.02.02.06	Arrendamentos Mercantis	11.778	19.497	0
2.02.02.02.07	Outras contas a pagar	233	0	0
2.02.04	Provisões	1.623	1.594	1.315
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	1.623	1.594	1.315
2.02.04.01.02	Provisões Previdenciárias e Trabalhistas	1.623	1.594	1.315
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	28.971	52.602	71.626
2.03.01	Capital Social Realizado	65.000	65.000	65.000
2.03.04	Reservas de Lucros	1.010	1.010	8.759
2.03.04.01	Reserva Legal	1.010	1.010	1.010
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	0	0	7.749
2.03.05	Lucros/Prejuízos Acumulados	-34.906	-11.275	0
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	-2.133	-2.133	-2.133

**Dfs Consolidadas / Demonstração do Resultado****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	497.358	513.535	532.446
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-341.158	-365.832	-379.386
3.03	Resultado Bruto	156.200	147.703	153.060
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-151.103	-143.795	-132.370
3.04.01	Despesas com Vendas	-1.165	-1.273	-1.365
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-146.218	-140.769	-132.544
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-3.720	-1.753	1.539
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	5.097	3.908	20.690
3.06	Resultado Financeiro	-38.891	-32.137	-26.236
3.06.01	Receitas Financeiras	2.256	1.300	1.846
3.06.02	Despesas Financeiras	-41.147	-33.437	-28.082
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	-33.794	-28.229	-5.546
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	10.163	9.205	1.815
3.08.01	Corrente	-264	-739	-90
3.08.02	Diferido	10.427	9.944	1.905
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	-23.631	-19.024	-3.731
3.11	Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	-23.631	-19.024	-3.731
3.11.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	-23.631	-19.024	-3.731
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)			
3.99.01	Lucro Básico por Ação			
3.99.01.01	ON	-7,28000	-5,86000	-1,15000
3.99.02	Lucro Diluído por Ação			
3.99.02.01	ON	-7,28000	-5,86000	-1,15000

**Dfs Consolidadas / Demonstração do Resultado Abrangente****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
4.01	Lucro Líquido Consolidado do Período	-23.631	-19.024	-3.731
4.03	Resultado Abrangente Consolidado do Período	-23.631	-19.024	-3.731
4.03.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	-23.631	-19.024	-3.731

**Dfs Consolidadas / Demonstração do Fluxo de Caixa - Método Indireto****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	38.298	48.574	17.891
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	32.183	33.409	41.998
6.01.01.01	Lucros antes do imposto de renda e contribuição social	-33.794	-28.229	-5.546
6.01.01.02	Depreciação e amortização	42.873	38.037	25.174
6.01.01.03	Provisão para créditos de liquidação duvidosa	331	-298	791
6.01.01.04	Provisões	29	279	90
6.01.01.06	Juros e variação cambial líquida	20.245	22.858	18.730
6.01.01.07	Instrumentos financeiros derivativos	2.499	762	2.759
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	27.344	19.843	-6.986
6.01.02.01	Contas a receber de clientes	-17.194	-20.223	-17.940
6.01.02.02	Impostos a recuperar	911	-1.292	-1.170
6.01.02.03	Outras contas a receber	8	5.285	5.385
6.01.02.04	Fornecedores	-3.998	2.975	4.212
6.01.02.05	Salários e encargos sociais	6.761	-4.480	-2.349
6.01.02.06	Obrigações fiscais	42.961	36.212	3.783
6.01.02.07	Outras contas a pagar	-2.105	1.366	1.093
6.01.03	Outros	-21.229	-4.678	-17.121
6.01.03.01	Imposto de renda e contribuição social pagos	-20.965	-3.563	-16.150
6.01.03.02	Juros pagos	-264	-1.115	-971
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-37.735	-44.925	-33.448
6.02.01	Pagamento de cotas adquiridas de controladas	-15.364	-14.941	-4.859
6.02.04	Aquisições de ativos imobilizados e intangíveis	-22.401	-24.757	-29.097
6.02.05	Caixa adquirido de controladas	0	0	508
6.02.06	Aplicações Financeiras	30	-5.227	0
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	9.811	3.280	23.997
6.03.02	Amortizações de empréstimos e financiamentos	-88.820	-109.734	-120.799
6.03.03	Captações de empréstimos e financiamentos	110.724	124.347	147.173
6.03.04	Pagamento de dividendos	0	0	-2.377
6.03.05	Arrendamentos Mercantis	-12.093	-11.333	0

**Dfs Consolidadas / Demonstração do Fluxo de Caixa - Método Indireto****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	10.374	6.929	8.440
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	34.762	27.833	19.393
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	45.136	34.762	27.833

**Dfs Consolidadas / Demonstração Das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2020 à 31/12/2020****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Capital Social Integralizado</b>	<b>Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria</b>	<b>Reservas de Lucro</b>	<b>Lucros ou Prejuízos Acumulados</b>	<b>Outros Resultados Abrangentes</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>Participação dos Não Controladores</b>	<b>Patrimônio Líquido Consolidado</b>
5.01	Saldos Iniciais	65.000	1.010	0	-11.275	-2.133	52.602	0	52.602
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	65.000	1.010	0	-11.275	-2.133	52.602	0	52.602
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-23.631	0	-23.631	0	-23.631
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-23.631	0	-23.631	0	-23.631
5.07	Saldos Finais	65.000	1.010	0	-34.906	-2.133	28.971	0	28.971

**Dfs Consolidadas / Demonstração Das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2019 à 31/12/2019****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Capital Social Integralizado</b>	<b>Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria</b>	<b>Reservas de Lucro</b>	<b>Lucros ou Prejuízos Acumulados</b>	<b>Outros Resultados Abrangentes</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>Participação dos Não Controladores</b>	<b>Patrimônio Líquido Consolidado</b>
5.01	Saldos Iniciais	65.000	0	8.759	0	-2.133	71.626	0	71.626
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	65.000	0	8.759	0	-2.133	71.626	0	71.626
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-19.024	0	-19.024	0	-19.024
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-19.024	0	-19.024	0	-19.024
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	-7.749	7.749	0	0	0	0
5.06.04	Realização da Reserva de Lucros	0	0	-7.749	7.749	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais	65.000	0	1.010	-11.275	-2.133	52.602	0	52.602



**Dfs Consolidadas / Demonstração Das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2018 à 31/12/2018****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Capital Social Integralizado</b>	<b>Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria</b>	<b>Reservas de Lucro</b>	<b>Lucros ou Prejuízos Acumulados</b>	<b>Outros Resultados Abrangentes</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>Participação dos Não Controladores</b>	<b>Patrimônio Líquido Consolidado</b>
5.01	Saldos Iniciais	65.000	0	12.490	0	-2.133	75.357	0	75.357
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	65.000	0	12.490	0	-2.133	75.357	0	75.357
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-3.731	0	-3.731	237	-3.494
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-3.731	0	-3.731	10	-3.721
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	0	0	227	227
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	-3.731	3.731	0	0	0	0
5.06.04	Transferência de prejuízos acumulados	0	0	-3.731	3.731	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais	65.000	0	8.759	0	-2.133	71.626	237	71.863

**Dfs Consolidadas / Demonstração de Valor Adicionado****(Reais Mil)**

<b>Código da Conta</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>Último Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020</b>	<b>Penúltimo Exercício 01/01/2019 à 31/12/2019</b>	<b>Antepenúltimo Exercício 01/01/2018 à 31/12/2018</b>
7.01	Receitas	553.561	574.467	586.830
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	552.889	570.798	587.586
7.01.02	Outras Receitas	1.003	3.372	125
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-331	297	-881
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-90.502	-99.707	-99.394
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-48.187	-56.194	-59.889
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-42.315	-43.513	-39.505
7.03	Valor Adicionado Bruto	463.059	474.760	487.436
7.04	Retenções	-42.873	-38.037	-25.174
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-42.873	-38.037	-25.174
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	420.186	436.723	462.262
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	2.255	1.300	1.962
7.06.02	Receitas Financeiras	2.255	1.300	1.962
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	422.441	438.023	464.224
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	422.441	438.023	464.224
7.08.01	Pessoal	352.594	372.548	372.634
7.08.01.01	Remuneração Direta	243.537	257.366	264.878
7.08.01.02	Benefícios	57.431	61.652	60.492
7.08.01.03	F.G.T.S.	22.653	25.190	22.710
7.08.01.04	Outros	28.973	28.340	24.554
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	46.356	47.752	53.821
7.08.02.01	Federais	25.970	28.467	36.620
7.08.02.03	Municipais	20.386	19.285	17.201
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	47.122	36.747	41.500
7.08.03.01	Juros	41.147	33.437	28.200
7.08.03.02	Aluguéis	5.975	3.310	13.300
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	-23.631	-19.024	-3.731
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	-23.631	-19.024	-3.731

# RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2020



CXdzain

code7

Flex

## Mensagem da Administração

É com imensa satisfação que apresentamos nossas principais mensagens deste ano cheio de desafios e conquistas.

2020 foi um ano desafiador para todos: nossos clientes, nossos times e para o mercado de Customer Experience (CX) como um todo. A transformação digital, alavancada pela pandemia de Covid-19, acelerou a percepção dos clientes de que uma jornada perfeita pode atrair, reter, encantar, converter, reverter, convencer e outros atributos que implicam nessa cadeia.

Para nós especialmente, 2020 foi ainda mais marcante. Logo no início do ano implementamos mudanças na estrutura e na governança da Companhia. Alberto Ferreira, que foi executivo de empresas como Teleperformance, Damovo, Vivo Empresas e SAP, entre outras, assumiu a posição de CEO, enquanto Topázio Silveira Neto, fundador da Flex, assumiu a Presidência do Conselho de Administração.

Em meados de março, anunciamos um importante e estratégico reposicionamento de marcas, e passamos a atuar sob o guarda-chuva de uma *holding* estratégica, a Connvert, que por sua vez congrega três verticais distintas: Flex BPO, Code7 e CXdzain.

A Connvert surgiu para se consolidar como o primeiro grupo do setor capaz de atender de ponta a ponta as necessidades de engajamento omnicanal de seus clientes, alinhando as três unidades na mesma direção por meio do conceito *end-to-end* (E2E).

Isso consiste em uma estratégia de oferta onde a Connvert é o melhor parceiro para oferecer soluções qualquer que seja a necessidade do cliente. Desde a construção da melhor jornada de experiência do cliente, o suprimento e integração de tecnologia ou os serviços de relacionamento. Traduzindo-se em melhoria da qualidade do atendimento e maior satisfação de nossos clientes por meio de ganho de eficiência operacional, redução de custos, agilidade na resolução de problemas e visibilidade completa dos processos. A Companhia já nasceu com a missão de ampliar o portfólio de soluções, ofertando tecnologias *on premises* e *on cloud* (seja na casa do cliente ou no servidor na nuvem), auxiliando as empresas na construção de jornadas perfeitas para oferecer uma experiência completa de atendimento de excelência, sempre com base na personalização do relacionamento na hora e canal que mais for conveniente ao consumidor final.



***A cada dia estamos fortalecendo nossos ecossistemas de inovação para executar nossas estratégias a fim de tangibilizá-las em resultados positivos para todos os stakeholders.***

Havíamos acabado de divulgar a formação da Connvert, quando a pandemia de Covid-19 atingiu se deflagrou. A equipe entendeu, imediatamente, que uma atividade importante para lidar com essa crise envolveria obrigatoriamente os serviços de atendimento remoto via telecomunicações em seus diferentes canais – que acabaram sendo consideradas essenciais. Isso permitiu o funcionamento praticamente ininterrupto dos diversos serviços fundamentais para o isolamento e distanciamento sociais, na forma recomendada pelas autoridades.

**R** Relatório da Administração 2020

No *front* operacional, adotamos planos de ação imediatos, com a criação do Comitê de Crise, que engajou rapidamente toda administração, buscando sempre a preservação da saúde e do bem-estar de nossos colaboradores, com uma rápida e eficiente adequação dos ambientes de trabalho para assegurar nossa capacidade de entrega, incluindo a garantia de transporte dos funcionários, distanciamento adequado no ambiente de trabalho e equipamentos de segurança. Adequamos nossas instalações aos protocolos, e para fiscalizar a adesão de todos os profissionais criamos uma equipe de Embaixadores da Saúde, responsáveis por aferir a temperatura dos profissionais e fiscalizar o uso de máscaras. Criamos um canal no Youtube, onde realizamos conversas e *lives* sobre saúde emocional, home office com filhos, nutrição e temas relacionados aos cuidados com saúde e bem-estar para acesso livre dos nossos colaboradores. Além disso, foi realizada uma ágil e eficiente interlocução com os clientes para alinhamento de soluções, com um Plano de Retomada desenvolvido e aprovado em 10 dias. Ações contingenciais como a virada de uma operação de mais de 500 pontos de atendimento (PAs) de *outbound* para *inbound*, para auxiliar o SAC de um grande cliente, são exemplos que implementamos para atender nossos clientes, a comunidade e nossos profissionais. Agimos de forma antecipada e planejada em todo o plano de contingência e nos tornamos referência para o setor de *Customer Experience*, no que tange ao gerenciamento de crises.

Passados os dois primeiros meses que foram de adaptação à nova realidade, observamos dois movimentos relevantes no mercado: (i) clientes atuais, que precisaram se reinventar e se adequar ao "novo normal", e que optaram pela intensificação de soluções digitais e inovação, como nos mercados financeiro e de serviços; e (ii) novos clientes que precisaram disponibilizar aos seus consumidores novos canais de relacionamento, e optaram pelo modelo de terceirização, como lojas físicas que migraram para o *delivery* e empresas de varejo tradicionais que migraram, ou intensificaram, o *e-commerce*. Com isso, fomos capazes de ampliar nossa carteira de clientes que atuam no modelo 100% digital em 400%, com destaque para o segmento de cobrança, e passamos a atuar em 12 novas carteiras para os clientes já existentes ao longo do ano.

No *front* financeiro, registramos 31,4% de margem bruta, melhor índice dos últimos cinco anos, e R\$156,2 milhões de lucro bruto, melhor resultado dos últimos três anos, demonstrando resiliência, eficiência no gerenciamento de custos, competitividade da Companhia em seu segmento de atuação e assertividade de seu modelo de negócios, mesmo em um ano atípico. Nossa carteira *premium* de clientes, concentrada nas regiões Sul e Sudeste, fez com que apresentássemos uma retração de apenas 3,2% na receita, totalizando R\$497,4 milhões, que combinada com a eficiência de custos, corroboraram para alcançarmos este marco histórico. O EBITDA encerrou o ano em R\$48,0 milhões, 14,4% superior à 2019, com margem EBITDA de 9,6%.

Também realizamos nesse ano a nossa primeira emissão de Debêntures, no valor de R\$73 milhões, com o objetivo primordial de aprimorar o perfil da dívida da Companhia com o alongamento do prazo médio da carteira e com fortalecimento do nosso caixa. Com isso, encerramos o ano com dívida líquida de R\$141,8 milhões, levando o indicador dívida líquida/EBITDA ao patamar de 2,96x.

Encerramos o ano reconhecidos pela *ISG Provider Lens* - companhia especializada em estudos, pesquisas e consultoria de provedores de serviço – como uma das empresas líderes nos nichos de Operações Digitais e Inteligência Artificial & *Analytics*. Isso ressalta nosso comprometimento em oferecer soluções técnicas, inovadoras e consultoria especializada para nossos clientes, além de reafirmar nossa força competitiva frente a grandes nomes do mercado.

Outro relevante destaque foi o Coeficiente de Maturidade, preparado por uma consultoria renomada, no qual fomos reconhecidos como Líderes Digitais, com uma pontuação DQ de 92 de um máximo de 100. O índice mede o avanço em transformação digital das organizações no país. Vale destacar que a Média Brasil é 41, enquanto a Média dos Líderes Brasil é de 71.

Reconhecendo a importância de estarmos cada vez mais alinhados com as melhores práticas de mercado e valorizarmos os aspectos ESG (Ambiental, Social e Governança Corporativa), seguimos firmes no propósito de reduzirmos o consumo de papel, água e energia elétrica, combater o desperdício de recursos, gerenciar o

**R** Relatório da Administração 2020

descarte de resíduos e reduzir a emissão de gases do efeito estufa, além de seguirmos à risca a contratação de fornecedores que estejam alinhados ao nosso código de políticas ambientais. No aspecto social, seguimos promovendo ações e parcerias alinhadas com nosso propósito de fazer a diferença na vida das pessoas: Somos parceiros do GRAACC - Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer, através de voluntariado e ações internas que engajam nossos colaboradores para doações em dinheiro, com débito de valores em folha, roupas e outras doações, que no total já somam mais de R\$ 500 mil arrecadados para a Instituição em 2 anos de parceria. Também estimulamos o empreendedorismo, por meio do Programa Empreende, que ajudou em 2020 mais de 40 profissionais a exercitarem habilidades empreendedoras através de workshops sobre planejamento estratégico, financeiro, uso de mídias sociais, liderança, metodologias ágeis e como fazer um *pitch*, em parceria com profissionais do mercado e com a Junior Achievement.

Em 2021, continuaremos alinhados ao planejamento estratégico de longo prazo da Companhia, buscando capitalizar a demanda crescente de empresas por soluções de atendimento personalizadas. Permanecemos confiantes de que estamos bem-posicionados para aproveitar as mudanças desse ambiente dinâmico.

Seguiremos comprometidos a prestar nossos serviços com excelência, aprimorar nosso resultado operacional, reduzir a alavancagem e maximizar a geração de valor para nossos clientes e acionistas. A cada dia estamos fortalecendo nossos ecossistemas de inovação para executar nossas estratégias a fim de tangibilizá-las em resultados positivos para todos os *stakeholders*.

A Administração

## R Relatório da Administração 2020


### A Connvert

Criada em março de 2020, a Connvert traz um novo conceito de relacionamento entre marcas e consumidores, pois entendemos que o consumidor está sempre em movimento, mudando, evoluindo e indo de encontro com suas necessidades. Para acompanhar essa jornada do consumidor e manterem-se relevantes, é imprescindível que as marcas estabeleçam uma conexão também em movimento, mudando, evoluindo, buscando cativar, surpreender e atender as expectativas e necessidades do consumidor. A Connvert nasceu para trazer este novo conceito de conexão, e hoje somos a única *holding* estratégica no mercado de CXM que oferece soluções para o engajamento de ponta a ponta.



Uma combinação inteligente de dados gera informações preciosas. O Grupo Connvert atua justamente neste ponto: entregar para os seus clientes as informações que importam sobre os seus consumidores. E isso traz resultados efetivos. A Companhia tem cientistas de dados estudando cada detalhe o tempo todo para trazer informações cirúrgicas, garantindo alto nível de performance e satisfação dos clientes.


No relacionamento completo com o cliente, a Connvert começa com a CXdzain, desenhando a melhor jornada e experiência para cada consumidor, e implantando-as com as tecnologias da Code7, que possui as melhores ferramentas para todos os tipos de canais de atendimento e operacionalizando-as através da Flex BPO, com o melhor atendimento seja ele humano ou digital.



**CXdzain**  
Customer Experience Consulting

A CXdzain é especialista na jornada do consumidor. Ela entende que a melhor experiência para os consumidores de uma marca pode não ser para os de outra. Por isso analisa cada jornada, utilizando ferramentas de linguagem, olhando para todos os pontos de contato e considerando os canais disponíveis, para desenhar a melhor experiência para cada perfil de consumidor.

- Profunda experiência em desenho e implementação de projetos de jornada do cliente
- Uso intensivo de Data Analytics, com cientistas dedicados ao desenvolvimento de scores de propensão únicos e máxima eficácia operacional (solução patenteada)
- Engenharia de soluções para integrar os mais diversos componentes do mundo real de tecnologia



**code7**

Communications Platform as a Service - CPaaS

A Code7 é uma desenvolvedora de software, que usa tecnologias cloud e on premises, para que seus clientes possam atender seus consumidores pelo melhor canal que existe: o que eles preferirem. Oferece soluções simples, ágeis e fáceis de implementar, que podem atender a clientes de qualquer porte.

- CPaaS - Communications Platform as a Service
- Soluções On Cloud e On Premises
- Contratação por licenciamento ou SaaS
- Empresas de todos os tamanhos
- Todos os tipos de relacionamento e atendimento: passivo (SAC) e ativo (lead generation, vendas...)



**Flex**

Business Process Outsourcing - BPO

A Flex é especialista em promover o relacionamento entre marcas e consumidores. Com investimento permanente em pessoas, processos e tecnologias, ela está sempre inovando para melhorar a experiência dos consumidores, sempre comprometida com o resultado esperado por seus clientes.

- Uso intensivo de tecnologia e inovação
- Inteligência com uso profundo de Data Analytics
- Todas as necessidades de atendimento (ativo e passivo)
- Geoestratégia focada em SC e cidade de São Paulo: captação e retenção de melhores recursos

## A CXdzain

Trazendo mais um diferencial para o mercado, baseada em anos de experiência em Customer Experience, o Grupo Connvert em 2020, ano de sua consolidação, criou a CXdzain. Uma vertical de consultoria com competência na integração e implementação de jornadas de Customer Experience, com amplo conhecimento de diferentes tecnologias para oferecer a melhor solução seus clientes.

A CXdzain nasceu de uma oportunidade de oferecer aos clientes serviços já executados internamente na Flex BPO desde sua criação, com foco na arquitetura de soluções e na visão da experiência do usuário. É através dela que, agora, os paradigmas dos clientes podem ser mais bem resolvidos. Muitos clientes não sabem o tipo de solução ou produto que necessitam e é nesse momento que mais obtém valor da consultoria da CXdzain.

Ao longo dos anos, dentro da Connvert, foi possível perceber que, mais que entender os clientes, é preciso entender as necessidades dos consumidores dos clientes e como melhorar a experiências deles com as marcas. A CXdzain construiu esta *expertise* e com isso consegue oferecer novos negócios ou experiências complementares na jornada de transformação digital.

Cada cliente da CXdzain tem um projeto individualizado, que trabalha suas dores e seus anseios. A CXdzain busca entender os objetivos e desenhar o caminho para alcançá-los, melhorando as experiências e ampliando negócios e, inclusive, explorando novas oportunidades de solução dentro de cada cliente.

Áreas de *expertise*:

- **Diagnóstico:** entrega de um diagnóstico completo das necessidades e apresentação das tecnologias
- **Arquitetura de Soluções:** consultoria em relação à indicação de tecnologias e soluções disponíveis para atingir os objetivos do cliente
- **Construção da Jornada:** garantia que as ações e ferramentas de comunicação estão orientadas por um fluxo completo e bem planejado, pensadas para atender ao cliente e aos usuários da forma mais eficiente
- **Laboratório de Soluções:** um espaço para validação de soluções, novas jornadas e conceitos, num contexto de experimentação e aprendizado rápidos
- **Experiência do Usuário:** especialistas em linguagem, design e usabilidade para construir as melhores experiências para usuários, garantindo engajamento e mais resultados
- **Análises Avançadas e Grandes Dados:** tudo sobre seus leads e clientes, incluindo necessidades, comportamentos e outras características que são correlacionadas de diversas formas para identificar a melhor forma de atendê-los, deixando os dados indicarem a estratégia mais adequada para cada interação

Além dos clientes que entram em contato com a CXdzain de maneira proativa, trabalhamos internamente, dentro da Connvert, para entender a necessidade de clientes da Code7 e da Flex BPO em contratar a consultoria. O time comercial da Flex BPO é treinado para gerar oportunidades para a CXdzain: no pré-vendas fazendo o suporte de uma proposta (*Request for Proposal*, ou RFP), as horas de consultoria para repensar a jornada do consumidor já são incluídas, agregando valor através da oferta da consultoria, ajudando a empresa a identificar a necessidade específica do cliente. No caso de clientes da Code7, os usuários dos softwares são acompanhados no momento da utilização dos programas e já foi possível identificar que a consultoria diminui o *churn* na venda de produtos da Code7.

## A Code7

Com identidade nova, mas bastante bagagem, em março de 2020, logo após o lançamento do Grupo Connvert, foi lançada a Code7. Da fusão de outras quatro atividades e negócios: a Ayty Tech, empresa com 13 anos de



## R€ Relatório da Administração 2020

experiência, líder no fornecimento de softwares de *Contact Center* para Brasil e América Latina, previamente adquirida pelo grupo; a ZaaS Digital, especializada no fornecimento de ferramentas e integração de software para gestão de relacionamento omnicanal para empresas que não contratam serviços de relacionamento; a Mozaik Cloud, plataforma *cloud* com software para Omnichannel, comunicação via mensagens (SMS, WhatsApp e E-mail) e PABX Virtual; e a Xlab, laboratório de inovação, fisicamente localizado em Santa Catarina.

A consolidação desses quatro negócios possibilitou criar uma plataforma de soluções de tecnologia completa para comunicação entre empresas (marcas) e pessoas (seus consumidores). A Code7 utiliza as tecnologias *Cloud* e *On Premises*, permitindo abranger uma vasta gama de clientes, com requisitos e necessidades distintas, atendendo desde grandes até pequenos negócios.

Linhas de negócios:

**On Premises:** são tecnologias instaladas diretamente nas dependências dos clientes, com características de serem plataformas mais complexas e robustas. Todos os softwares que uma empresa de *Contact Center* precisa, integrado em uma única plataforma (AGV, DS, CRM).

**On Cloud:** produtos com rápida implantação a custo acessível. Oferecem soluções para uma jornada completa aos seus clientes: envio de mensagens (SMS, WhatsApp, e-mail, chat e redes sociais) através de um único canal, conhecido como Code7Sendfy; implantação de telefonia fixa de empresas, com baixo investimento, via software e na nuvem por meio da Code7PBX; integração de canais de relacionamento com a Code7Omni; e criação de robôs de chat e voz e automatização do atendimento a clientes em poucos minutos e sem programação, batizado de Code7Boteria.

Uma vez formada a Code7, o desenvolvimento de software foi transformado dentro do grupo Connvert, dando mais corpo para as suas operações, com possibilidade de estruturar áreas estratégicas e conseqüentemente melhorar seus processos. Com *roadmaps* mais definidos, a Code7 conseguiu identificar e aderir às necessidades do mercado. Os efeitos da pandemia do Covid-19, pelas restrições aos canais de relacionamento presencial entre as marcas e seus clientes, amplificaram a demanda e necessidade por soluções de gestão de relacionamento omnicanais. Principalmente por produtos da unidade de Cloud, que passou a ser muito procurado pelos clientes que buscavam adequar a suas operações a nova realidade e necessidade de trabalho a distância e relacionamento não presencial.

Durante o ano de 2020, além de se beneficiar das demandas que o Covid-19 trouxe para a tecnologia, a reestruturação interna da Code7 trouxe evolução. Do ponto de vista operacional, veio a possibilidade de pensar em produtos e transformá-los em soluções escaláveis, ganhando volume em vendas. Os produtos lançados ganharam corpo e maturidade. Do ponto de vista corporativo, vieram do mercado nomes de peso para compor a Diretoria de Operações e Comercial, além de Roberto Dariva, Diretor Geral, com sólida experiência em empresas de software, que desde o início de sua gestão, em janeiro de 2020, tem trazido uma nova visão e expertise para o desenvolvimento dessa unidade de negócios de tecnologia.

## A Flex BPO

A Flex foi fundada em 2009 por profissionais pioneiros e com histórias de sucesso no mercado de *Contact Center* brasileiro, com o propósito de fazer a diferença na vida das pessoas com práticas digitais, porém humanizadas.

Especialista em promover o relacionamento de clientes (marcas) e seus consumidores, a Flex BPO é o pilar de DNA e identidade fortes dentro da Connvert. Um dos diferenciais da Flex sempre foi, desde sua criação, operar voltada ao modelo *outbound*, isto é, mais pró-ativo, com a ideia de converter o relacionamento do consumidor em receita para o cliente. Por isso, os funcionários da Flex são treinados para entender e atender o consumidor de forma individualizada e humanizada, e entregar a ele uma experiência que supere as suas expectativas. A

## R€ Relatório da Administração 2020

Flex não é uma empresa de BPO criada para resolver problemas, ela constrói relacionamentos por meio de suas plataformas multicanais de gestão.

Em 2014, o Grupo Stratus, por meio do Stratus SCP Fundo de Investimento em Participações, fundo de *private equity* pioneiro em *middle market* no Brasil, investiu em suas operações, possibilitando a aceleração do ritmo de inovações. Com a chegada da Stratus, a Flex começou a pensar diferente, a mudar e a desenvolver novas formas de se relacionar com os consumidores.

Em 2016 foi lançado o Código de Ética e Conduta da Flex, buscando alinhar os mais rígidos padrões de governança. Isso nos preparou e amadureceu para, em 2018, alcançarmos um marco histórico para a Companhia, com a abertura de capital na Bolsa de Valores Brasileira (B3), no segmento Bovespa Mais sob o ticker FLEX3. Com isso, os níveis de governança corporativa foram aprimorados e as oportunidades de investimentos ampliadas.

Neste momento, ao final de 2020, o mundo passa por grandes transformações. O isolamento e distanciamento sociais e a adaptação a diferentes formas de trabalhar e interagir, em função da pandemia de Covid—19, mudaram as formas de comunicação e conectividade. Para entender melhor esta e outras mudanças de mercado e a evolução do comportamento humano, a Flex faz uso intensivo de ferramentas digitais:

- **Omnichannel**: operações que acompanham a jornada do cliente: o cliente pode escolher em qual canal deseja ser atendido, inclusive podendo migrar de um canal para o outro sem a perda de dados e sem a necessidade de abertura de um novo chamado;
- **Agente Virtual**: automatização inteligente das operações, onde agentes virtuais realizam atendimentos ativos ou receptivos para os mais diversos fins;
- **Chatbot Cognitivo**: robôs que atendem e entendem o cliente e respondem a suas demandas em frações de segundos. Podem atuar nas plataformas Web, WhatsApp, Facebook Manager, Telegram ou Chat. O chatbot está em constante evolução, aprendendo a cada interação com cada consumidor, de forma a maximizar a experiência do cliente;
- **URA de Voz Cognitiva**: árvore de voz que facilita o atendimento, direcionando o cliente para o caminho mais rápido e assertivo. Assim como o agente virtual, interpreta os dados de forma inteligente para responder às demandas do cliente.
- **Automação de Agentes**: utilização de tecnologias para otimizar as informações que chegam aos agentes de atendimento, propiciando um atendimento mais ágil e efetivo.
- **Máquina de Vendas Digital**: integra jornada do começo ao fim de uma venda, desde a sensibilização do consumidor até o fechamento, passando por atendentes humanos ou Bots.
- **Notificação Digital**: ferramenta para localização de pessoas economicamente ativas. Muito usada em situações em que há necessidade de notificação extrajudicial da pessoa notificada, essa ferramenta é especialmente eficaz também para cobrança de cheques.
- **Otimização de E-commerce**: acompanha a navegação dos clientes nas lojas virtuais, compreendendo seus comportamentos e tomadas de decisões, permitindo a interferência, a qualquer momento com agentes humanos ou digitais, para ajudar os seus clientes a comprarem melhor, tornando a jornada de compra mais similar às lojas físicas.
- **Voice to Digital**: estabelecimento entre o atendimento por voz e o digital que propõe liberdade de escolha do canal de interação (chat, e-mail, WhatsApp, SMS ou ligação). Para as empresas, é uma excelente forma de reduzir custos e manter indicadores de atendimento.
- **Boleto Digital**: uma solução que potencializa pagamentos e cobrança de dívidas, proporcionando ao cliente escolhas no momento da liquidação de sua dívida.
- **Voucher digital**: possibilidade de envio de vouchers aos clientes para aumento de vendas com ofertas e promoções personalizadas.
- **Big Data & Analytics**: uso da inteligência de dados para fazer modelagem da informação. Já são mais de 130 modelos de *Analytics* desenvolvidos nos 4 últimos anos. Por meio do *Data Analytics*, é possível

## R€ Relatório da Administração 2020

prever o melhor canal para prospecção de venda e cobrança, ou seja, O canal preferido de relacionamento do cliente, entre telefone, e-mail, SMS, WhatsApp, entre outros. Resumindo, o objetivo com o *Data Analytics* é o mapeamento de inteligência e comportamento do consumidor. Uma vez tendo o comportamento do consumidor mapeado, então é possível pensar na transformação digital, pois assim as ferramentas serão adaptadas para obter o melhor resultado com o esforço mais eficiente. A necessidade de ter uma boa ferramenta de análise ficou comprovada durante o ano de 2020, com a adaptação das operações por consequência da Covid-19. Foi através dela que conseguimos adaptar nossos modelos e algoritmos para os modelos de *home-office*, direcionando para os operadores somente as melhores chamadas, garantindo a entrega de métricas mesmo com a redução no número de operadores. Este é somente um exemplo do que esta poderosa ferramenta é capaz.

A Flex, através de suas 15 unidades operacionais estrategicamente distribuídas em Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul, oferece aos seus clientes os serviços de vendas, retenção, *back office*, crédito e cobrança. Seus clientes estão distribuídos entre os mais diversos segmentos, sejam eles: financeiro, indústria, seguros, serviços, varejo, transporte, telecom, turismo, saúde, *e-commerce*, fidelização, ONGs, entretenimento, editora, securitizadora, entre outros.

## Operação

O Grupo Connvert com suas três verticais está, fisicamente, localizado em 15 unidades operacionais distribuídas estrategicamente em três estados brasileiros: Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul.

A estrutura Corporativa do grupo, composto por departamentos de suporte como finanças, recursos humanos, tecnologia da informação, entre outros), a equipe de planejamento e o time comercial da Flex BPO ficou abaixo do guarda-chuva da Connvert e está dividido entre as cidades de São Paulo/SP e Florianópolis/SC.

Todo o time diretamente voltado à operação da CXdzain está localizado em São Paulo/SP, enquanto a equipe de desenvolvimento da Code7 está estrategicamente localizada em Florianópolis/SC, onde está nosso laboratório de inovação. Nossa equipe comercial fica em sua grande maioria em São Paulo/SP, mas também em outras cidades. Já a robusta equipe operacional de serviços da Flex BPO pode ser encontrada em São Paulo/SP, Florianópolis, Xanxerê e Lages/SC e Porto Alegre/RS.

## Prêmios 2020

- **Prêmio Cliente SA 2020:** Ouro na categoria Líder Estratégico e vaga ganha para participar do prêmio internacional Latam 2020, prêmio internacional criado e gerenciado pela Aloic – Alianza Latinoamericana de Organizaciones para la interacción con Clientes, e que inclui a participação de companhias da Argentina, Colômbia, México e Paraguai. Ao todo, foram 67 cases, inscritos por 46 empresas. A Flex conquistou o ouro com o case "Humanização, um novo olhar para o cliente. Flex e Chubb juntas para o melhor atendimento". Desde 2018, a empresa acumula 12 premiações entre ouro, prata e bronze, em diferentes categorias dos prêmios Cliente SA e Latam.
- **XX Prêmio ABT:** Prata na categoria "Gestão da Qualidade (Terceirizada)", com o case "Humanização, um novo olhar para o cliente", em conjunto com a Chubb Seguros.

## Desempenho Operacional

### Covid-19: Rápida resposta da gestão

Quando começava a se falar a respeito da Covid-19 e que uma possível onda pandêmica pudesse se instalar mundialmente, a Connvert agiu proativamente e decidiu criar, antes de março de 2020, marco da pandemia da Covid-19 no Brasil, um Comitê de Gestão de Crise. Este comitê foi então formado por pessoas de todas as áreas da Connvert, o que trouxe um reforço a uma característica de união da alta gestão, passando credibilidade e tranquilidade a clientes e funcionários.

Este comitê, mesmo antes dos protocolos do Ministério da Saúde serem divulgados, passou a orientar e pensar em formas de operar diante de um cenário de uma possível pandemia. Ele preparou as instalações, Embaixadores da Saúde passaram a "fiscalizar" a adesão de todos os profissionais aos protocolos criados e se responsabilizaram por aferir a temperatura e o uso de máscaras. Em paralelo, a rápida implantação do trabalho em casa, tanto para as áreas corporativas, quanto para as operações (os *home agents*), contribuiu para reduzir o impacto nos serviços prestados. Além disso, outra medida de contingência para garantir a continuidade do atendimento de nossa demanda, foi o aumento expressivo do número dos agentes virtuais (AGVs). Em fevereiro de 2020, rodávamos com 894 AGVs, fechando o ano com um total de 1.389 rodando em BPO.

Ações contingenciais como a virada de uma operação de mais de 600 pontos de atendimento (PAs), de *outbound*, para *inbound*, para auxiliar o SAC de um grande cliente, é um dos exemplos que podemos citar, de atividades desenvolvidas para auxiliar os clientes, a comunidade e os profissionais.

Como resultado desta ação antecipada, a Connvert se tornou um modelo diante do mercado no segmento de *Customer Experience*, tornando-se referência em relação a forma de agir em momentos de crise. Isso atesta a rápida capacidade de adaptação e mobilização da Companhia.

### Recursos Humanos

Durante o ano de 2020, a área de Recursos Humanos merece destaque, afinal, muitos foram os desafios que a pandemia trouxe para o gerenciamento de pessoas.

Já trabalhando em modelo de *home office*, o departamento adequou rapidamente o processo de Recrutamento e Seleção, muito importante para manter os níveis operacionais. Sua principal iniciativa foi a digitalização dos procedimentos desta área, o que trouxe como benefício a quebra de barreira de localidade para recrutamento, que existia anteriormente, e transformou o time de recrutamento que antes era regionalizado para verticalizado, ou seja, os times passaram a atender cada linha de negócios e efetivaram cerca de 2.000 contratações a mais que no ano de 2019. A vertical de Cobrança passa a deter maior representatividade na base de funcionários com 880 pessoas a mais em 2020, designados principalmente a atender o aumento da demanda de crescimento e novos clientes, especialmente do segmento financeiro.

Flex Gestão de Relacionamento S.A (quantidade de funcionários)	2019	2020	Var.
Connvert	1.396	1.223	-173
Contact Center	6.374	6.766	392
Cobrança	3.307	4.187	880
Code7	154	163	9
CXdzain	-	10	10

## R€ Relatório da Administração 2020

<b>Total</b>	<b>11.231</b>	<b>12.349</b>	<b>1.118</b>
--------------	---------------	---------------	--------------

A área de Responsabilidade Social também se mobilizou para digitalizar seus processos. Ações de saúde e bem-estar passaram a ser feitas através do recém-criado canal no YouTube, com uma consultoria em diversos temas para facilitar a adaptação e tornar mais eficaz o trabalho em *home office*. A responsabilidade social passou a ter um olhar mais internalizado, *Happy Hours* virtuais foram incentivados para que as pessoas sentissem menos o isolamento social.

O Projeto Empreende, muito importante pois ajuda no desenvolvimento do lado empreendedor dos colaboradores, ganhou importância e uma valorização diferente em 2020. O que anteriormente era uma oportunidade de apresentação e venda de produtos e serviços dos funcionários, passou a ser um programa de aprendizado e desenvolvimento de pessoas. Foram organizados *workshops online* para ajudar no desenvolvimento do empreendedorismo e ensino do uso de ferramentas, sinônimos de uma Educação Empreendedora.

## Receita por Colaborador

A Administração utiliza indicadores de desempenho para monitorar a eficiência e a eficácia de suas atividades operacionais, visando mitigar o risco operacional e maximizar os resultados.

Um importante indicador de produtividade é medirmos a receita gerada por colaborador. Através deste indicador conseguimos avaliar a melhora na nossa capacidade de alavancagem da eficiência de pessoal para geração de receita e valor de nossos negócios

<b>Flex Gestão de Relacionamento S.A (R\$/pessoa)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Connvert	N/A	N/A
Contact Center	3.806	3.621
Cobrança	4.314	4.380
Code7	12.081	17.794
CXdzain	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>3.600</b>	<b>3.649</b>

O maior destaque pode ser observado na Code7, que no último trimestre de 2020, cresceu 27% neste indicador em comparação ao mesmo período do ano passado. O eficiente crescimento de receita fez com que esse índice aumentasse de R\$ 12.081 por colaborador no 4T19 para R\$ 17.794 no 4T20.

A maturidade que vemos na Code7 é o espelho de todas as operações da Connvert, que seguem cada vez mais eficientes em todas as nossas linhas de negócio. Seguimos constantemente adequando nossas operações e trabalhando próximos aos nossos clientes numa jornada cada vez mais individualizada e com foco no retorno sobre o investimento daqueles que acreditam no potencial da Flex.

## Margem por Colaborador

<b>Flex Gestão de Relacionamento S.A (R\$/pessoa)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
---	-------------	-------------

## R€ Relatório da Administração 2020

Connvert	N/A	N/A
Contact Center	1.183	1.191
Cobrança	997	1.173
Code7	4.349	8.477
CXdzain	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>1.035</b>	<b>1.146</b>

Tão importante quanto o indicador anterior, é sabermos o quanto de valor é gerado por cada colaborador.

A Margem Bruta apresentou crescimento expressivo em todas as unidades de negócio em comparação com o mesmo período do ano anterior. Corroboraram para este resultado os ganhos de receita por colaborador na Code7 e Cobrança. O time de cobrança merece destaque entre as linhas de negócio, pois, além da eficiência dos operadores, conseguimos utilizar e otimizar nossos *bots* para encaminhar para os melhores atendentes as melhores chamadas. Este é um dos pontos de destaque no ano, que trouxe a possibilidade de crescimento de 17,7% se comparados os últimos três meses de 2019 e 2020.

## Política Ambiental

Adotamos em 2017 uma política ambiental com o objetivo de estimular o uso consciente dos recursos naturais pelos nossos colaboradores. Adotamos campanhas de redução do consumo de água, energia elétrica e de papel e substituição de copos plásticos descartáveis por *squeezes*.

## Governança Corporativa

A estrutura organizacional da Companhia é formada pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

A Diretoria Executiva, é responsável por determinar as diretrizes relacionadas aos riscos e controles internos, por meio do Departamento de Controladoria. A Controladoria é responsável por (i) disseminar o tema de Controles Internos entre os colaboradores; (ii) revisar e publicar suas Políticas e Procedimentos, (iii) atuar como facilitadora e auxiliar na implantação/correção de processos; (iv) mapear os riscos do negócio; (v) acompanhar os planos de ação dos relatórios da Auditoria Externa e auxiliar os responsáveis na implantação desses planos de ação; e (vi) reportar tempestivamente à Administração os resultados da gestão de riscos.

O Código de Ética e Conduta da Companhia foi aprovado em junho de 2017 e, após esta data, amplamente divulgado a todos os funcionários da Companhia. Desde então, a Companhia promove, como parte do processo de contratação, treinamentos a todos os novos funcionários em relação aos principais itens constantes neste Código. Atualmente, a Companhia realiza aperfeiçoamentos no ambiente de controles internos, tais como: aprimoramento nos controles de qualidade no ambiente de trabalho (infraestrutura); revisões no modelo de feedback para funcionários; mudanças no processo de contratação de gestores; aperfeiçoamento de controles e processos relacionados à folha de pagamentos e apuração de comissões; revisão dos programas de desenvolvimento de liderança; dentre outros.

Nosso Conselho de Administração, composto por até 5 membros, reúne-se mensalmente e atua nas deliberações sobre as seguintes matérias: (i) aprovação e eventuais revisões do orçamento anual e plano de negócios da Companhia; (ii) indicação e destituição dos auditores independentes da Companhia; (iii) aquisição, venda, cessão ou transferência de ativos; (iv) concessão de avais, fianças ou a prestação de qualquer outra forma de garantia pela Companhia (v) acompanhamento do endividamento da Companhia; entre outros. A gestão de

## R€ Relatório da Administração 2020

risco é tema recorrentemente tratado em reunião de comitês executivos, em especial na alta gestão e no Conselho de Administração.

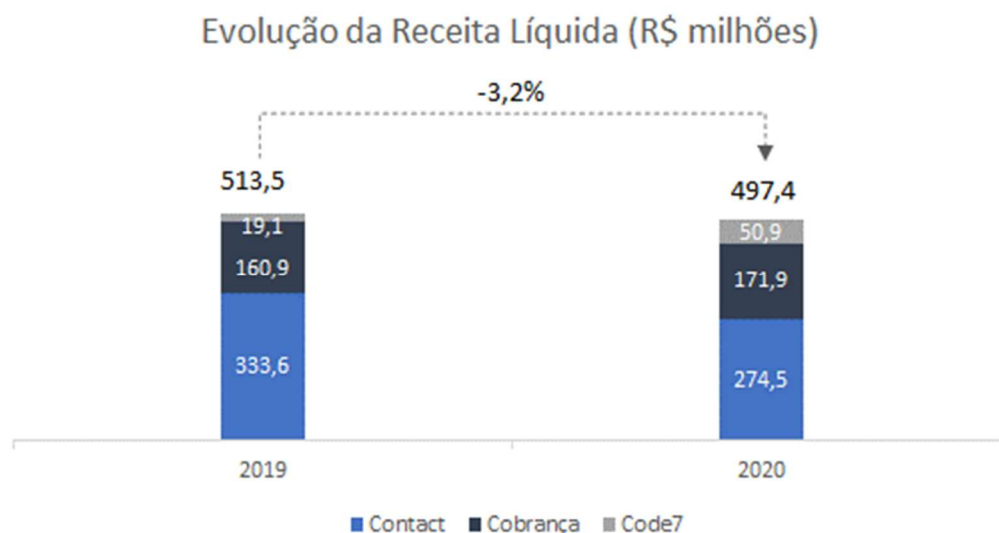
## Desempenho Financeiro

### Receita Líquida de Vendas

Dentro da holding Connvert, a Flex BPO opera os serviços de Relacionamento a Clientes, Físicos e Digitais, com o uso de *Advanced Analytics*, e é a principal geradora de receita do Grupo.

As plataformas tecnológicas (CPaaS – *Communication Platform as a Service*) da Code7 são responsáveis por um crescimento sustentado, com tendência de crescimento exponencial da receita. Ferramentas como o Boleto Digital, os Agentes Virtuais (AGVs) e a Boteria (Plataforma de criação e automação de Bots) são fortes aliados nas operações de recuperação de crédito, alavancando os resultados da Flex BPO.

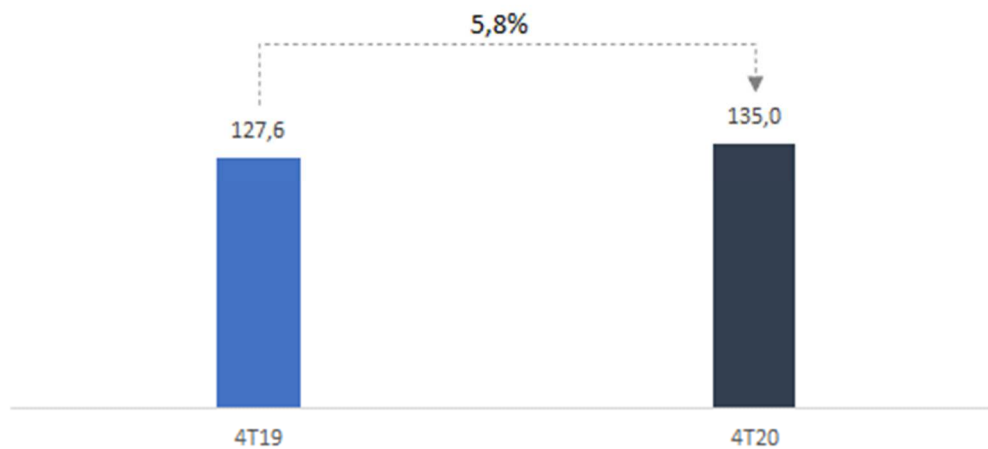
A vertical CXdzain iniciou suas atividades no decorrer do ano de 2020, e caminha para uma participação cada vez mais relevante na geração de receita do grupo.



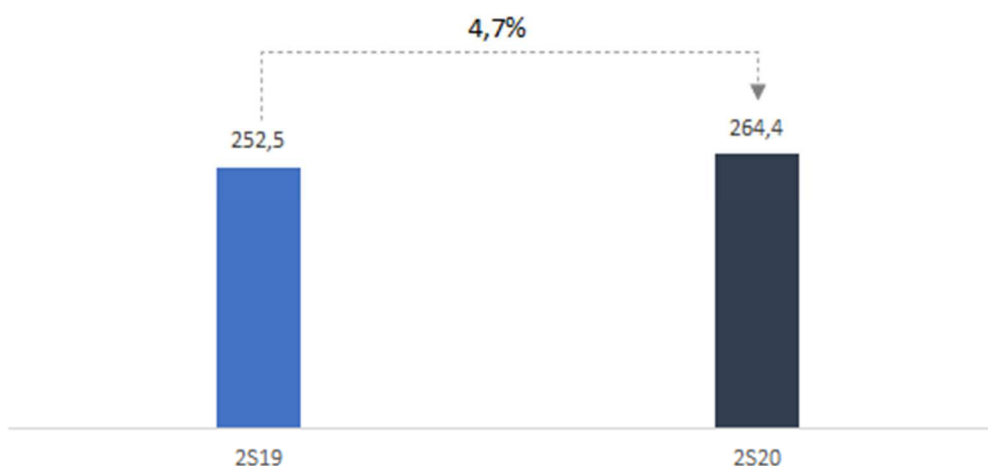
Em 2020, nossa receita líquida apresentou retração de 3,2% em comparação a 2019. Este patamar de queda pode ser considerado baixo, apresentados principalmente durante o 1º semestre em decorrência da primeira onda da pandemia de Covid-19, especialmente concentrados nos meses de março, abril e maio. Merecem destaque a conquista de novos clientes e serviços e o crescimento orgânico das operações já instaladas, com destaque para os serviços das verticais de cobrança da Flex BPO e tecnologia Code7, mais especificamente os produtos *Cloud*.

Os novos serviços disponíveis e o aumento da carteira de clientes compuseram cerca de 8% do faturamento de 2020. Não podemos deixar de destacar a aceleração da tendência de digitalização dos negócios: iniciamos há anos nossa preparação para o momento do mundo digital e estávamos prontos para ajustar nossas operações de acordo com as necessidades dos nossos clientes e contar com a confiança deles quando este momento chegou.

### Comparativo Receita Líquida trimestral



### Comparativo Receita Líquida semestral



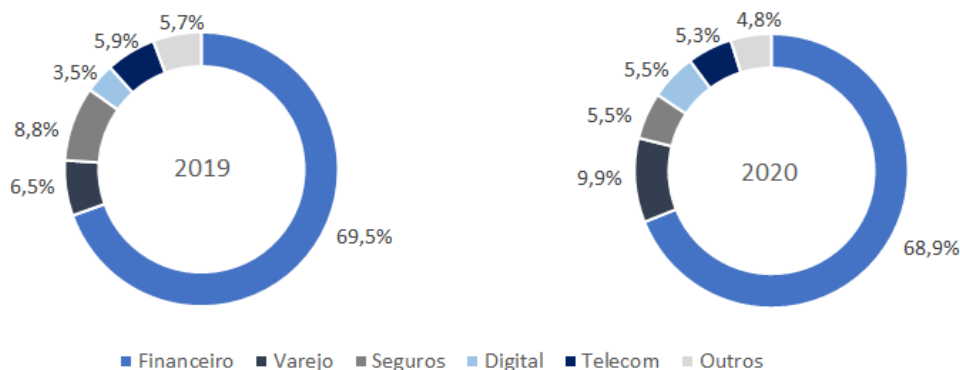
Ao efetuarmos a comparação entre os trimestres e semestres do ano anterior, podemos observar a evolução das nossas receitas. A receita líquida cresceu 5,8%, demonstrando nossa resiliência e aumento demanda pelos nossos serviços.

Quando comparamos os semestres, podemos notar que o resultado do ano foi afetado durante o 1º semestre, período mais crítico da pandemia. Registramos o crescimento de 4,7% na Receita Líquida na comparação entre o 2S20 e o 2S19, recuperando a queda de 10,8% observada na comparação entre os seis primeiros meses dos dois anos.



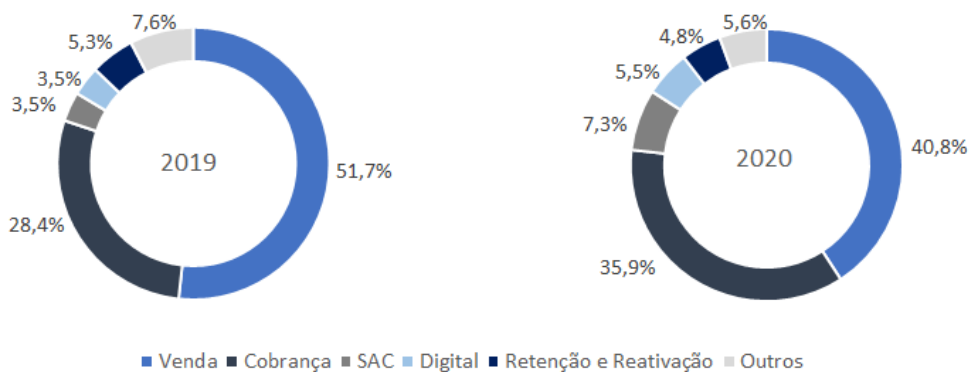
## R Relatório da Administração 2020

### Receita por Segmento



Conforme podemos observar nos gráficos acima, nossa carteira de clientes é composta dos mais distintos setores. Destaca-se o setor financeiro, que reflete a distribuição do mercado pelos principais serviços que oferecemos, e que sempre foram *expertise* da Flex BPO. Um destaque da diversificação dos setores atendidos, é o crescimento de 50% dos clientes do setor de varejo. Nossos clientes concentram-se especialmente nas regiões Sul e Sudeste, que apresentam maiores índices de desenvolvimento e renda per capita do país.

### Receita por Serviço



A composição de nossa carteira de serviços manteve-se praticamente inalterada, com vendas e cobrança sendo responsáveis por aproximadamente 75% do faturamento total, tendo menor representatividade receitas de Telecom e SAC, que seguem com baixa participação. Destaca-se ainda, crescimento do digital agora estruturado na Code7.

Outro fato que merece destaque é a baixa inadimplência por parte de nossos clientes no ano, resultado de renegociações pontuais de prazo, atestando a solidez das nossas parcerias.

## R\$ Relatório da Administração 2020

### Custos e despesas operacionais

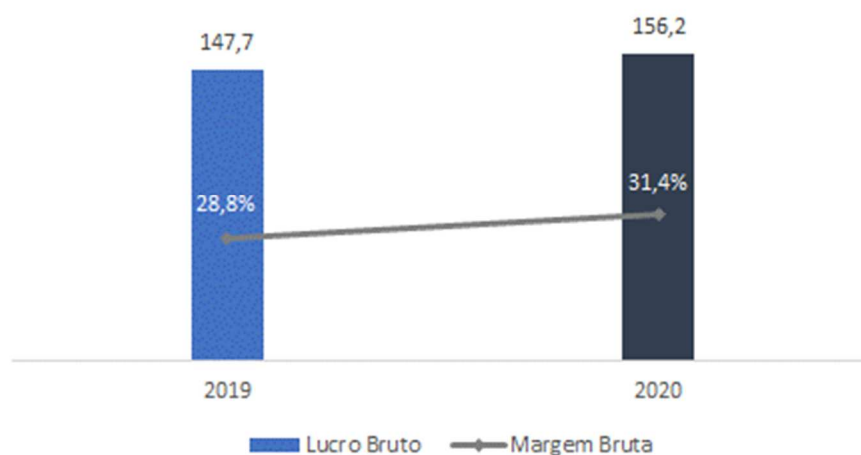
Em R\$ milhões	2019	2020	Var.
Custo dos serviços prestados	(365,8)	(341,2)	(6,7%)
Despesas administrativas e gerais	(140,8)	(146,2)	3,8%
Outras receitas (despesas) operacionais	(3,0)	(4,9)	63,3%
<b>Total</b>	<b>(509,6)</b>	<b>(492,3)</b>	<b>(3,4%)</b>

Os custos e despesas operacionais do ano de 2020 registraram uma redução 3,4% quando comparadas a 2019, motivados principalmente pela (i) redução dos custos de pessoal em 5,3%, principalmente nas verticais de Contact Center e Code7, onde a margem por colaborador melhorou em 0,7% e 94,9% em relação a 2019 impactados pela melhora na eficiência devido a maturidade digital das operações; e (ii) redução em materiais de consumo de 41,2%, principalmente na linhas de consumo de água, energia elétrica, materiais de escritório e viagens.

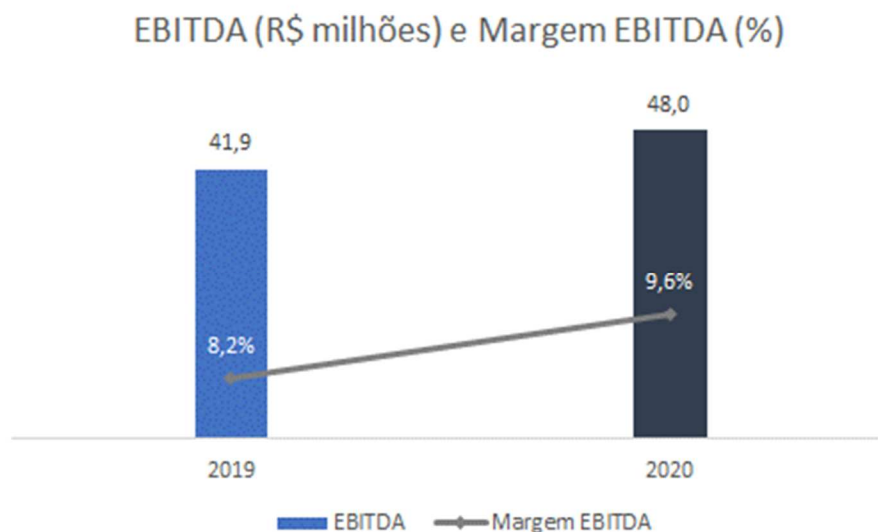
### Lucro Bruto e Margem Bruta

A eficiência operacional desenvolvida durante o ano de 2020 resultou no aumento de 5,75% na margem de contribuição, quando comparado a 2019. Saímos de uma Margem Bruta de 28,8% em 2019 para 31,4% em 2020. Isso nos mostra que nossos contratos e forma de operar têm sido desenvolvidos de forma a melhorar nossa rentabilidade, ainda que existam fatores exógenos e econômicos, como é o caso da pandemia da Covid-19.

#### Evolução da Lucro Bruto (R\$ MM) e Margem Bruta (%)



## EBITDA e Margem EBITDA



O EBITDA totalizou R\$48,0 milhões, crescimento de 14,4% em relação ao mesmo período de 2019 e margem EBITDA de 9,6% vs 8,2% em 2019.

O resultado operacional foi beneficiado pelo gerenciamento eficiente dos custos para fazer frente à queda da receita e pela maior depreciação no período.

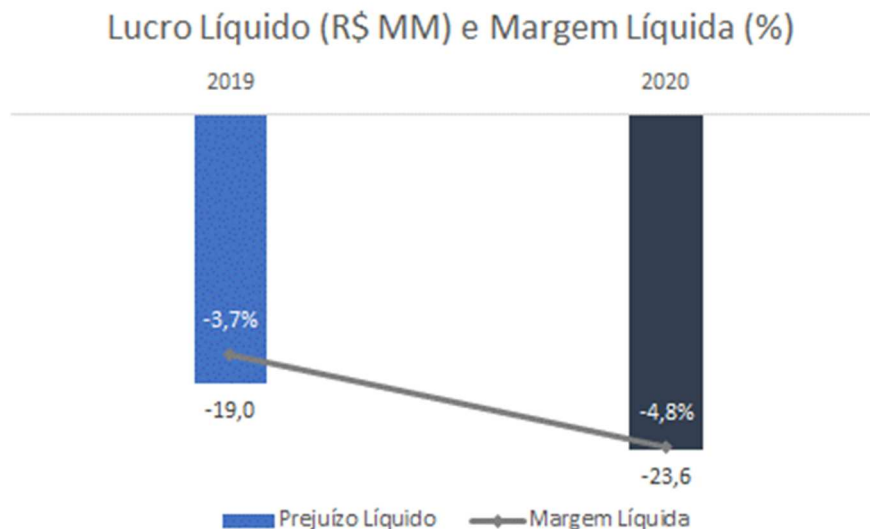
## Resultado Financeiro

Em R\$ milhões	2019	2020	Var.
Receitas Financeiras	1,3	2,3	73,5%
Despesas Financeiras	(33,4)	(41,1)	23,1%
<b>Total</b>	<b>(32,1)</b>	<b>(38,9)</b>	<b>21,0%</b>

O resultado financeiro foi negativo em R\$38,9 milhões, variação de 21,0% na comparação com o mesmo período do ano anterior. Diante do cenário volátil causado pela pandemia, atuamos de forma diligente para preservar e fortalecer o caixa, contratando novas linhas de crédito com o objetivo de alongar o endividamento corporativo e formar um colchão de liquidez.

O impacto refletido nas receitas financeiras foi em decorrência, principalmente, do reforço no caixa da Companhia, gerando um maior saldo médio ao longo do ano e do impacto positivo do swap nas operações financeiras atreladas ao dólar. O aumento nas despesas financeiras vem do reflexo do aumento de 11% na dívida bancária em 2020. O swap também é refletido nas despesas financeiras, tendo em vista que as operações financeiras atreladas ao dólar possuem Hedge financeiro, não gerando risco cambial para a companhia. Outro impacto nesta conta vem do reconhecimento dos encargos financeiros, resultantes da formalização dos parcelamentos tributários.

## Lucro Líquido



Encerramos 2020 com um prejuízo de R\$23,6 milhões e margem líquida negativa de 4,8%. Vale ressaltar que o resultado operacional apurado segue positivo ano após ano, com lucro de R\$5,1 milhões em 2020, mesmo com o aumento das despesas administrativas comentadas anteriormente. Porém, esta eficiência do negócio não foi suficiente para reverter o prejuízo devido ao resultado financeiro negativo de R\$38,9 milhões, conforme explicado acima. Gostaríamos de ressaltar novamente que seguimos comprometidos com a reversão deste cenário, trabalhando principalmente na questão do endividamento, a exemplo da emissão das debêntures em fevereiro de 2020.

## Destaques do Balanço e Fluxo de Caixa

### Caixa (Caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras)

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia possuía saldo de equivalentes de caixa de R\$45,1 milhões, aumento de 29,8% em relação à R\$34,8 milhões registrados em 31 de dezembro de 2019. Atualmente, 99% dos recursos da Companhia são denominados em reais e investidos em instrumentos considerados de perfil conservador, e 1% em instrumento denominado em dólares. Em 31 de dezembro de 2020, o retorno médio anual dos investimentos denominados em reais foi de 95,6% do CDI, e 88% dos investimentos apresentavam liquidez diária.

### Imobilizado

O ativo imobilizado apresentou queda de 17,6% em relação ao mesmo período do ano anterior, totalizando R\$73,3 milhões. Este resultado pode ser explicado pelo crescimento da depreciação acumulada, que vai aumentando conforme os ativos aproximam-se do fim de sua vida útil. Devido ao cenário causado pela pandemia, não fizemos aquisições relevantes de ativos que compensassem o crescimento da depreciação, gerando um resultado menor nesta rubrica.

### Intangível

## R€ Relatório da Administração 2020

O ativo intangível encerrou 2020 avaliado em R\$103,9 milhões, praticamente em linha com o ano anterior, com leve redução de 3,9%, ocasionada pela amortização do período

As adições de ativo intangível são motivadas, substancialmente, pela aquisição de *softwares* e projetos de desenvolvimento interno da automatização digital das áreas de Recursos Humanos, Controladoria e Finanças, e para o aprimoramento do ambiente de controles internos. No período houve também desenvolvimento de soluções na área operacional, em especial relacionados ao desenvolvimento de tecnologias como Inteligência Artificial, *Big Data & Analytics*, *Bots*, *Machine Learning*, Agentes Virtuais e URAs Cognitivas (Unidade de Resposta Audível).

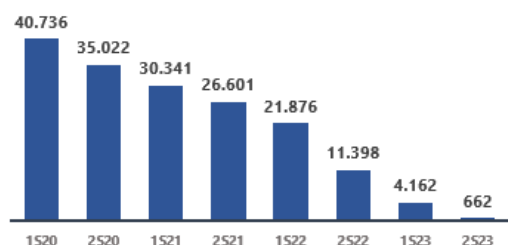
## Contas a Receber

O Contas a Receber totalizou R\$159,2 milhões, crescimento de 11,8% vs R\$142,4 milhões em 2019. O aumento está em linha com a expansão da carteira de clientes e serviços. Nossos clientes apresentam baixíssimo risco de inadimplência, contribuindo para um PDD relativamente baixo se comparado aos outros *players* do mercado. Não observamos também aumento considerável do prazo médio de recebimento. Fizemos negociações pontuais com alguns clientes, a ponto de não prejudicar a gestão do Caixa. Consideramos isso algo a ser comemorado diante do cenário adverso que ainda estamos vivenciando.

## Endividamento

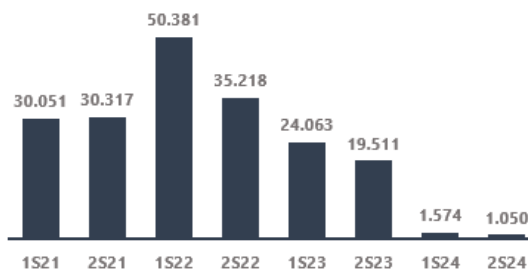
Em R\$ milhões	2019	2020	Var.
Dívida Bruta	170,8	190,0	(8,5%)
Caixas e Equivalentes	(34,8)	(45,1)	3,5%
Aplicações Financeiras	(5,2)	(5,2)	n.a.
Instrumentos Financeiros Derivativos	(0,3)	2,2	733,3%
Dívida Líquida	130,5	141,8	
EBITDA	41,9	48,0	
<b>Dívida Líquida / EBITDA</b>	<b>3,12x</b>	<b>2,96x</b>	<b>0,15p.p</b>

Dez/2019 Dívida Total (BRL 170,8 MM)



**BRL 75,8 MM**  
44% da dívida total  
1,8x EBITDA de 2019

Dez/2020 Dívida Total (BRL 190,0 MM)



**BRL 60,4 MM**  
31,4% da dívida total  
1,2x EBITDA de 2020

A dívida da Companhia é composta por financiamentos obtidos junto à bancos de primeira linha e por debêntures emitidas em 2020. O endividamento total em 31 de dezembro de 2020 era de R\$190,0 milhões comparado a R\$170,8 milhões ao final de 2019, refletindo a nossa primeira emissão de Debêntures no valor de

## R\$ Relatório da Administração 2020

R\$73 milhões, com o objetivo primordial de melhorar o perfil da dívida da companhia, com o alongamento do prazo médio da carteira, e fortalecimento do nosso caixa.

Encerramos o ano de 2020 com uma relação Dívida Líquida/EBITDA de 2,96x e EBITDA/Resultado Financeiro de 1,54x, dentro dos covenants estabelecidos de Dívida Líquida/EBITDA < 3,5x e EBITDA/Despesa Financeira > 1,25. Outro índice importante e que cabe destacar é ILC (Índice de Liquidez Corrente) que encerrou 2020 em 1,26, dentro covenants estabelecido de ILC > 0,80.

O vencimento médio de nossas obrigações é entre 1 e 3 anos (72,7%).

## Fluxo de Caixa Operacional

Em R\$ milhões	2019	2020	Var
Atividades operacionais	48.6	38.3	(21,2%)
Atividades investimentos	(44.9)	(37.7)	(16,0%)
Atividades financiamento	3.2	9.8	199,1%
<b>Aumento de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>6.9</b>	<b>10.4</b>	<b>49,7%</b>

Apresentamos uma melhora de 49,7% em Caixa e Equivalentes de Caixa oriundos principalmente do aumento nas atividades de financiamento, resultado da captação de novos recursos e alongamento e melhora do perfil da dívida em relação ao EBITDA, conforme já mencionado anteriormente. Em relação ao fluxo de caixa operacional, totalizamos R\$38,3 milhões em 2020, comparado a R\$48,6 milhões em 2019, onde o pagamento maior de juros no período referente ao pré-pagamento das dívidas bancárias colaborou para uma maior saída de caixa. Em relação as atividades de investimentos, tivemos uma redução significativa nas benfeitorias em imóveis.

## Investimentos

Com o objetivo de continuar prestando um atendimento de excelência para nossos clientes, nosso CAPEX apresentou a seguinte distribuição e variações:

Em R\$ milhões	2019	2020	Var.
Softwares e Desenvolvidos	10.5	11.2	7,0%
Benfeitorias e Mobiliários	7.1	3.3	(53,2%)
Equipamentos de informática	6.5	6.7	3,7%
Outros	0.6	1.2	100,0%
<b>CAPEX TOTAL</b>	<b>24.7</b>	<b>22.4</b>	<b>(9,3%)</b>

A linha de Softwares e Desenvolvidos apresentou aumento de 7,0%, reforçando o foco da Companhia em investir no segmento de tecnologia. Benfeitorias e Mobiliários, apresentou forte redução de 53,2%, tendo em vista que a companhia otimizou a utilização das suas instalações, bem como direcionou esforços para os trabalhos em *Home Office*, enquanto equipamentos de informática apresentou aumento de 3,7% com foco na atualização do Parque Tecnológico. No total do Capex, ocorreu uma redução de 9,3% demonstrando a gestão eficiente e direcionada da companhia em relação ao foco dos seus investimentos.

## Relacionamento com Auditores Independentes

A política da Companhia com relação aos auditores independentes na prestação de serviços não relacionados à auditoria das demonstrações financeiras fundamenta-se em princípios que preservam a sua independência. Esses princípios baseiam-se no fato de que o auditor não deve auditar seu próprio trabalho, nem exercer funções gerenciais, advogar por seu cliente ou prestar quaisquer serviços que possam ser considerados restritos segundo as normas vigentes.

A Ernst & Young foi contratada pela FLEX S.A. para a prestação de serviços de auditoria externa relacionados aos exames das demonstrações financeiras da Companhia e de suas controladas referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020. Em conformidade às normas brasileiras de preservação da independência do auditor externo, nossos auditores independentes não prestaram outros serviços profissionais além daqueles de auditoria independente das demonstrações financeiras relacionados à Companhia e suas controladas.

## Declaração da Diretoria

Em conformidade com as disposições na Instrução CVM no. 480/09, a Diretoria declara que discutiu e revisou as demonstrações contábeis relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, e que concordou com as opiniões expressas no Relatório de Auditores Independentes.

## Agradecimentos

Por fim, é imprescindível reconhecer que ao longo de toda nossa história não nos faltaram o apoio decisivo e a confiança de fornecedores, clientes, parceiros, acionistas e especialmente milhares de colaboradores dedicados e comprometidos com nossa missão, visão e valores.

A todos, nosso muito obrigado!

A Administração

**Flex Gestão de Relacionamentos S.A.****Notas Explicativas**  
Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas  
que dizem respeito aos exercícios de 2020 e 2019  
(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

## 1. CONTEXTO OPERACIONAL

### 1.1 DESCRIÇÃO DA SOCIEDADE:

A Flex Gestão de Relacionamentos S.A. ("Flex" ou "Companhia"), foi constituída em julho de 2009, como uma sociedade "limitada". Em outubro de 2014, ocorreu a transformação da natureza jurídica, passando para sociedade por ações, de capital fechado. A sede social está localizada na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 1.903, conjunto 142, no bairro Jardim Paulistano, na cidade de São Paulo, no estado de São Paulo.

A Companhia tem por objeto: (i) prestação de serviços de call center ativo e receptivo; (ii) prestação de serviços de consultoria e assessoria nas áreas de telemarketing e processamento de cartão de crédito; (iii) prestação de serviços de atendimento em nome de terceiros; (iv) promoção de vendas e de negócios com terceiros; (v) atividades de cobranças, telecobranças e informações cadastrais; (vi) outros serviços de cobrança, informações cadastrais e serviços financeiros correlatos; (vii) prestação de serviços de suporte e análise a concessão de crédito por terceiros; (viii) correspondente bancário; (ix) análise e desenvolvimento de sistemas; (x) programação; (xi) processamento de dados; (xii) elaboração de programas de computador; (xiii) licenciamento ou cessão de direito de uso de programas de computação; (xiv) assessoria e consultoria em informática; (xv) suporte técnico em informática, inclusive instalação, configuração e manutenção de programas de computação e bancos de dados; (xvi) planejamento, confecção, manutenção e atualização de páginas eletrônicas; (xvii) serviços de gerenciamento de telecomunicações; (xviii) atividades de educação profissional de nível tecnológico, treinamento em informática; (xix) atividades de educação em ensino médio, superior e de pós-graduação; (xx) prestação de serviços de capacitação e treinamento; (xxi) consultoria empresarial; (xxii) participação no capital de outras sociedades nacionais ou estrangeiras; (xxiii) a administração de bens próprios ou de terceiros.

Os serviços são oferecidos a clientes de diversos setores da economia, de maneira completa, incluindo tecnologia específica, gestão, processos e pessoas, em quinze unidades especialmente instaladas para este fim, situadas nas cidades de Florianópolis (SC), Lages (SC), Xanxerê (SC), Palhoça (SC), São Paulo (SP), Engenheiro Coelho (SP) e Porto Alegre (RS).

Em dezembro de 2014, os acionistas alienaram parte de suas ações para a Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações, fundo organizado sob a forma de condomínio fechado. Adicionalmente a Companhia emitiu 801.803 ações, todas adquiridas pelo mesmo fundo.

Em 30 de junho de 2015, com investimento próprio e parte através de financiamento junto a instituições financeiras, a Companhia efetuou a compra das empresas RR Serviços Financeiros Ltda. e Te Atende.Com Ltda.

Em 29 de dezembro de 2016, a Companhia efetuou a compra remanescente de 25% da empresa Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda., antiga RR Serviços Financeiros Ltda.

Em 02 de outubro de 2017, a Companhia adquiriu com investimento próprio a empresa Primius Technology Serviços em Informática Ltda., adquirindo todas as quotas desta sociedade.



**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

13

Em 01 de março de 2018 a Flex obteve o registro de companhia listada na Comissão de Valores Mobiliários – CVM na Categoria “A” do Bovespa Mais.

Entre julho e setembro de 2018, a Companhia realizou o reperfilamento de sua dívida bancária, aumentando a dívida bruta de R\$ 114 milhões em 31.12.2017 para R\$ 143 milhões em 31.12.2018. Isso viabilizou o alongamento do perfil da dívida da Companhia de 20 para 40 meses, além do aumento no saldo médio de caixa e equivalentes de caixa na ordem de R\$ 9 milhões.

Em 18 de dezembro de 2018 a Companhia adquiriu 100% do capital social da Code7 Software e Plataformas de Tecnologias Ltda. (“Code7”) e de sua controlada IT2 Serviços de Tecnologia da Informação Ltda. (“IT2”). Em 31 de dezembro de 2018 a Code7 incorporou a IT2 (Nota 11).

Em março de 2020 a Companhia divulgou novo modelo de Negócio. No novo desenho corporativo, as áreas de BPO, CX & Inteligência e tecnologia assumem identidades distintas e complementares. A Marca Flex BPO abriga as operações de Contact Center e Cobrança, todos os produtos e soluções de tecnologia adquiridos e desenvolvidos pela Companhia, incluindo plataformas Cloud para gestão de relacionamentos, passam a ser vendidos sob a nova marca Code7. A Companhia também anuncia a criação de uma nova unidade voltada exclusivamente à oferta de CX Design, concentrando todas as atividades de inteligência competitiva, Advanced Analytics e a construção de jornadas para geração de valor na relação com consumidores. Completando esse novo modelo, uma nova gestora corporativa, batizada de CONNVERT, passa a ser responsável pela gestão e alinhamento entre as unidades.

Em 17 de dezembro de 2020 a Companhia altera a razão social de sua controlada, AITY CRM BPO e Serviços de Tecnologia da Informação LTDA, passando a ter a seguinte razão social: Code7 Software e Plataformas de Tecnologias Ltda..

## 2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE PREPARAÇÃO E APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

### 2.1 Declaração de conformidade

As demonstrações financeiras individuais (Controladora) e consolidadas (Consolidado) foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as deliberações emitidas pela Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) e os pronunciamentos, orientações e interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (“CPC”), e de acordo com as normas e procedimentos do *International Financial Reporting Standards* (“IFRS”) emitidos pelo *International Accounting Standards Board* (“IASB”).

Essas demonstrações evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras e, somente elas, as quais estão consistentes com as utilizadas pela administração na sua gestão.

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

14

A emissão das demonstrações financeiras foi autorizada pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração em 29 de março de 2021.

**2.2 Base de preparação e apresentação**

As demonstrações financeiras da Companhia para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019 são apresentadas em reais, que é a moeda funcional e de apresentação da Companhia.

As normas contábeis adotadas no Brasil requerem a apresentação da Demonstração do Valor Adicionado (“DVA”), individual e consolidado. As normas IFRS não requerem sua apresentação. Como consequência, pelas normas IFRS, a DVA está sendo apresentada como informação suplementar, sem prejuízo ao conjunto destas demonstrações financeiras.

As demonstrações financeiras foram preparadas considerando o custo histórico como base de valor (exceto quando exigido critério diferente) e ajustadas para refletir a avaliação de ativos e passivos mensurados a valor justo ou considerando a marcação a mercado, quando tais avaliações são exigidas pelo IFRS.

As demonstrações financeiras foram elaboradas com apoio em diversas bases de avaliação utilizadas nas estimativas contábeis. As estimativas contábeis envolvidas na preparação das demonstrações financeiras foram apoiadas em fatores objetivos e subjetivos, com base no julgamento da Administração para determinação do valor adequado a ser registrado nas demonstrações financeiras. Itens significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem a seleção de vidas úteis do ativo imobilizado e sua recuperabilidade nas operações, avaliação da recuperabilidade dos ativos de vida útil indefinida, avaliação de ativos financeiros pelo valor justo, análise do risco de crédito para determinação das perdas estimadas para redução ao valor recuperável das contas a receber, assim como a análise dos demais riscos para determinação de outras provisões, inclusive para riscos judiciais.

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido aos critérios inerentes ao processo de estimativas. A Companhia revisa suas estimativas anualmente.

As políticas contábeis adotadas na preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020 são consistentes com as utilizadas na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas do exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

Na preparação destas demonstrações financeiras, a Companhia adotou todas as normas, revisões de normas e interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e *International Financial Reporting Standards* (“IFRS”) emitidos pelo *International Accounting Standards Board* (“IASB”) que estavam em vigor em 31 de dezembro de 2020.

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

15

**2.3 Bases de consolidação**

A Companhia consolida todas as entidades sobre as quais detém o controle, isto é, quando exposta ou tem direitos a retornos variáveis de seu envolvimento com a investida e tem capacidade de dirigir as atividades relevantes da investida.

As demonstrações financeiras consolidadas compreendem as demonstrações financeiras da Companhia e sua controlada em 31 de dezembro de 2020 e 2019 (nota 11). A Companhia detinha a seguinte participação societária direta:

Investida	Tipo	País (sede)	Atividade principal	Percentual de participação	
				2020	2019
Code7 Software e Plataformas de Tecnologias Ltda..	Controlada integral	Brasil	Tecnologia da informação	100%	100%

A participação societária em sociedade controlada está avaliada pelo método da equivalência patrimonial nas demonstrações financeiras individuais. Nas demonstrações financeiras consolidadas o investimento e todo o saldo de ativo e passivo, receita e despesa decorrente de transação e participação do patrimônio líquido na controlada é eliminado integralmente. Não há investimento em sociedade de controle conjunto.

Controlada é a entidade na qual a Companhia detém o controle. A controlada é totalmente consolidada a partir da data em que o controle é transferido para a Companhia. A consolidação é interrompida a partir da data em que a Companhia deixa de ter o controle.

Os ativos identificáveis adquiridos e os passivos e passivos contingentes assumidos para a aquisição de controladas em uma combinação de negócios são mensurados inicialmente pelos valores justos na data da aquisição. A Companhia reconhece a participação não controladora na adquirida, tanto pelo seu valor justo como pela parcela proporcional da participação não controlada no valor justo de ativos líquidos da adquirida. A mensuração da participação não controladora é determinada em cada aquisição realizada. Custos relacionados com aquisição são contabilizados no resultado do exercício conforme incorridos.

**2.6 Impactos do COVID-19 (Coronavírus):**

O aumento do número de casos de Coronavírus (COVID-19) e a disseminação global da doença resultaram na decisão da Organização Mundial da Saúde (OMS) em decretar que o surto se configura em uma pandemia em escala global. Esse anúncio serve como um alerta para que todos os países adotem ações para conter o avanço da doença. A referida pandemia já demonstrou ter impactos relevantes para a economia. O Banco Central do Brasil destacou que a economia mundial, incluindo a brasileira, passa por um elevado grau de incerteza, com desaceleração significativa da atividade econômica, fechamento de estabelecimentos comerciais e interrupção da cadeia de suprimentos global. Nesse ambiente, a Companhia adotou medidas para amenizar os impactos gerados pela pandemia em suas operações, das quais destacam-se: (i) instituição em março de 2020 de um comitê de gestão de crise que se reúne periodicamente visando a definição de estratégias e assertividade na tomada de decisões; (ii) adoções de políticas de gerenciamento e captação de recursos; (iii) constante contato com clientes e fornecedores para garantir um fluxo de caixa adequado às operações; (iv) instituição do trabalho a distância (home office) tanto para os colaboradores da área administrativa-comercial-operacional, quanto para as operações (os home agents).

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

16

(v) Adequamos nossas instalações aos protocolos, e para fiscalizar a adesão de todos os profissionais criamos uma equipe de Embaixadores da Saúde, responsáveis por aferir a temperatura dos profissionais e fiscalizar o uso de máscaras.

Dentre os diversos riscos aos quais a Companhia pode ter exposição, destacam-se o risco relacionado à recuperabilidade de ativos financeiros, do ativo imobilizado e ativo intangível.

a) Redução ao valor recuperável (impairment) de ativos financeiros

A Companhia avaliou sua carteira de recebíveis no período findo em 31 de dezembro de 2020, e não identificou evidências que pudessem impactar as estimativas de reconhecimento de provisão para perdas de crédito esperadas. Dessa forma, o valor da provisão para perda reconhecida e divulgada na Nota Explicativa nº 9 reflete de maneira adequada a estimativa de perda esperada pela Companhia na data de divulgação dessas informações financeiras intermediárias.

b) Perda por redução ao valor recuperável (impairment) do ativo imobilizado e intangível

A Companhia revisou e atualizou seus planos de negócio para os próximos períodos considerando o cenário atual impactado pela COVID-19. Realizou, ainda, novas análises referentes à necessidade de redução ao valor recuperável os seus ativos considerando as premissas utilizadas quando da elaboração das demonstrações financeiras anuais de 31 de dezembro de 2019, bem como eventos ocorridos até 31 de dezembro de 2020, incluindo os novos impactos relacionados à COVID-19, e não identificou a necessidade de constituição de provisão para redução ao valor recuperável de seus ativos, uma vez que não houve queda sensível em seu valor de mercado ou mudanças significativas com efeito adverso durante o período avaliado.

## ■ 3. RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

As principais políticas contábeis aplicadas na preparação dessas demonstrações financeiras estão definidas abaixo. Essas políticas foram aplicadas de modo consistente nos exercícios apresentados, salvo disposição em contrário.

### 3.1 Moeda funcional e moeda de apresentação

Os itens incluídos nas demonstrações financeiras são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual a Companhia atua ("moeda funcional"). A moeda funcional da Companhia é o Real (R\$) e as presentes demonstrações financeiras estão apresentadas em milhares de reais.

### 3.2 Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa incluem o caixa, os depósitos bancários e outros investimentos de curto prazo de alta liquidez, com vencimentos originais de até três meses, e com risco insignificante de mudança de valor.

**Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**  
**Notas Explicativas**

17

As demonstrações financeiras da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas  
31 de dezembro de 2020 e 2019  
(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

**3.3 Ativos financeiros**c) Classificação

A Companhia classifica seus ativos financeiros, no reconhecimento inicial, sob as categorias de custo amortizado e mensurados a valor justo por meio do resultado, no caso de instrumentos financeiros derivativos. A classificação depende da finalidade para a qual os ativos financeiros foram adquiridos.

d) Custo amortizado

São classificados os ativos financeiros não derivativos, com pagamentos fixos ou determináveis, que não são cotados em um mercado ativo. São apresentados como ativo circulante, exceto aqueles com prazo de vencimento superior a 12 meses após a data de emissão do balanço (estes são classificados como ativos não circulantes). Os ativos financeiros mensurados ao custo amortizado da Companhia compreendem "Caixa e equivalentes de caixa" (Nota 8), "Contas a receber de clientes" (Nota 9) e "Outras contas a receber" (Nota 9).

e) Reconhecimento e mensuração

As compras e as vendas de ativos financeiros são normalmente reconhecidas na data da negociação. Os investimentos são, inicialmente, reconhecidos pelo valor justo, acrescidos dos custos da transação para todos os ativos financeiros não classificados como ao valor justo por meio do resultado. Os ativos financeiros são baixados quando os direitos de receber fluxos de caixa tenham vencido ou tenham sido transferidos; neste último caso, desde que a Companhia tenha transferido, significativamente, todos os riscos e os benefícios de propriedade. Os ativos financeiros dessa categoria são contabilizados pelo custo amortizado, usando o método da taxa efetiva de juros.

f) Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é reportado no balanço patrimonial quando há um direito legal de compensar os valores reconhecidos e há a intenção de liquidá-los em uma base líquida, ou realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente. Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e de 2019 não há ativos e passivos financeiros compensados.

g) Impairment de ativos financeiros

A Companhia avalia na data de cada balanço se há evidência objetiva de que um ativo financeiro ou grupo de ativos financeiros está deteriorado. Um ativo ou grupo de ativos financeiros está deteriorado e as perdas por *impairment* são incorridas somente se há evidência objetiva de *impairment* como resultado de um ou mais eventos ocorridos após o reconhecimento inicial dos ativos (um "evento de perda") e aquele evento (ou eventos) de perda têm um impacto nos fluxos de caixa futuros estimados do ativo financeiro ou grupo de ativos financeiros que pode ser estimado de maneira confiável.

O montante da perda por *impairment* é mensurado como a diferença entre o valor contábil dos ativos e o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados (excluindo os prejuízos de crédito futuro que não foram incorridos) descontados à taxa de juros em vigor original dos ativos financeiros. O valor contábil do ativo é reduzido e o valor do prejuízo é

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

As demonstrações financeiras da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

18

reconhecido na demonstração do resultado. Como um expediente prático, a Companhia pode mensurar o *impairment* com base no valor justo de um instrumento utilizando um preço de mercado observável.

Se, num período subsequente, o valor da perda por *impairment* diminuir e a diminuição puder ser relacionada objetivamente com um evento que ocorreu após o *impairment* ser reconhecido (como uma melhoria na classificação de crédito do devedor), a reversão dessa perda reconhecida anteriormente será reconhecida na demonstração do resultado.

**3.4 Instrumentos financeiros derivativos**

Os derivativos para negociação são classificados como ativo ou passivo circulante. O valor justo total de um instrumento derivativo é classificado como ativo ou passivo não circulante, se o período remanescente para o vencimento do item protegido pelo instrumento derivativo for superior a 12 meses. As variações no valor justo de qualquer um desses instrumentos derivativos são reconhecidas imediatamente na demonstração do resultado em "Receitas e Despesas Financeiras".

**3.5 Contas a receber de clientes**

As contas a receber de clientes correspondem aos valores a receber pela prestação de serviços, no curso normal das atividades da Companhia, incluindo valores que encontram-se em negociação junto a clientes, com período de até dez meses. Se o prazo de recebimento é equivalente a um ano ou menos, as contas a receber são classificadas no ativo circulante. Caso contrário, estão apresentadas no ativo não circulante.

As contas a receber de clientes são, inicialmente, reconhecidas pelo valor presente dos fluxos de caixa futuros esperados e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado com o uso do método da taxa efetiva de juros menos a provisão para créditos de liquidação duvidosa ("PDD" ou *impairment*).

**3.6 Investimentos**

Os investimentos são, inicialmente, reconhecidos pelo valor justo, acrescidos dos custos da transação para todos os ativos financeiros não classificados como ao valor justo por meio do resultado. Os ativos financeiros ao valor justo por meio de resultado são, inicialmente, reconhecidos pelo valor justo, e os custos da transação são debitados à demonstração do resultado.

**3.7 Intangível****a) Ágio na aquisição de controladas**

O ágio resulta da aquisição de controladas e representa o excesso da (i) contraprestação transferida, do valor da participação de não controladores na adquirida e (ii) do valor justo na data da aquisição de qualquer participação patrimonial anterior na adquirida em relação ao valor justo dos ativos líquidos identificáveis adquiridos. Caso o total da contraprestação transferida, a participação dos não controladores reconhecida e a participação mantida anteriormente medida pelo valor justo seja menor do que o valor justo dos ativos líquidos da controlada adquirida, no caso de uma compra vantajosa, a diferença é reconhecida diretamente na demonstração do resultado.

**b) Marcas registradas**

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

As informações são apresentadas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

19

As marcas registradas adquiridas em uma combinação de negócios são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição. Posteriormente, as marcas avaliadas com vida útil definida são contabilizadas pelo seu valor de custo menos a amortização acumulada. A amortização é calculada pelo método linear para alocar o custo das marcas registradas durante sua vida útil estimada de 2 a 18 anos.

c) Relações contratuais com clientes

As relações contratuais com clientes, adquiridas em uma combinação de negócios, são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição. As relações contratuais com clientes têm vida útil finita e são contabilizadas pelo seu valor de custo menos a amortização acumulada. A amortização é calculada usando o método linear durante a vida esperada da relação com o cliente. As carteiras de clientes adquiridas em uma combinação de negócios possuem vida útil estimada de 5 a 13 anos.

d) Softwares

As licenças de softwares são capitalizadas com base nos custos incorridos para adquirir os *softwares* e fazer com que eles estejam prontos para serem utilizados. Esses custos são amortizados durante a vida útil estimada dos softwares de três a sete anos.

Os custos associados à manutenção de softwares são reconhecidos como despesa, conforme incorridos. Os custos de desenvolvimento que são diretamente atribuíveis aos projetos de produtos de software identificáveis e exclusivos, controlados pelo Grupo, são reconhecidos como ativos intangíveis.

Os custos diretamente atribuíveis, que são capitalizados como parte do produto de software, incluem os custos com empregados alocados no desenvolvimento de softwares e uma parcela adequada das despesas indiretas aplicáveis. Os custos também incluem os custos de financiamento incorridos durante o período de desenvolvimento do software.

Outros gastos de desenvolvimento que não atendam aos critérios de capitalização são reconhecidos como despesa, conforme incorridos. Os custos de desenvolvimento previamente reconhecidos como despesa não são reconhecidos como ativo em período subsequente.

Os custos de desenvolvimento de softwares reconhecidos como ativos são amortizados durante sua vida útil estimada, não superior a cinco anos.

### 3.8 Imobilizado

O imobilizado é mensurado pelo seu custo histórico, menos depreciação acumulada. O custo histórico inclui os gastos diretamente atribuíveis à aquisição dos itens. O custo histórico também inclui os custos de financiamento relacionados com a aquisição de ativos qualificados.

Os custos subsequentes são incluídos no valor contábil do ativo ou reconhecidos como um ativo separado, conforme apropriado, somente quando for provável que fluam benefícios econômicos futuros associados a esses custos e que possam ser mensurados com segurança. O valor contábil de itens ou peças substituídas é baixado. Todos os outros reparos e manutenções são lançados em contrapartida ao resultado do exercício, quando incorridos.

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

20

A depreciação é calculada usando o método linear considerando a vida útil estimada, como segue:

	Anos
Máquinas e equipamentos	10
Benfeitorias em imóveis de terceiros	7
Equipamentos de processamento de dados	5
Móveis, utensílios e equipamentos	10
Licenças de softwares	5
Softwares desenvolvidos internamente	5

Os ganhos e as perdas de alienações são determinados pela comparação dos resultados com o seu valor contábil e são reconhecidos em "Outras despesas e receitas operacionais" na demonstração do resultado.

**3.9 Impairment de ativos não financeiros**

Os ativos que estão sujeitos à amortização são revisados para a verificação de *impairment* sempre que eventos ou mudanças nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Uma perda por *impairment* é reconhecida quando o valor contábil do ativo excede seu valor recuperável, o qual representa o maior valor entre o valor justo de um ativo menos seus custos de venda e o seu valor em uso.

A Companhia realizou teste e não identificou nenhum ativo não financeiro para o qual devesse reconhecer provisão para redução ao valor recuperável.

**3.10 Fornecedores**

As contas a pagar aos fornecedores são obrigações a pagar por bens ou serviços que foram adquiridos no curso normal dos negócios, sendo classificadas como passivos circulantes se o pagamento for devido no período de até um ano. Caso contrário, as contas a pagar são apresentadas como passivo não circulante.

Elas são, inicialmente, reconhecidas pelo valor justo e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado com o uso do método de taxa efetiva de juros.

**3.11 Empréstimos e financiamentos**

Os empréstimos são reconhecidos, inicialmente, pelo valor justo, líquido dos custos incorridos na transação e são, subsequentemente, demonstrados pelo custo amortizado. Qualquer diferença entre os valores captados (líquidos dos custos da transação) e o valor total a pagar é reconhecida na demonstração do resultado durante o período em que os empréstimos estejam em aberto, utilizando o método da taxa efetiva de juros.

Os empréstimos são classificados como passivo circulante, a menos que a Companhia tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por, pelo menos, 12 meses após a data do balanço.

**3.12 Provisões**

As provisões para ações judiciais (trabalhista, civil e tributária) são reconhecidas quando: (i) o Grupo tem uma obrigação presente ou não formalizada (*constructive obligation*) como resultado de eventos já ocorridos; (ii) é provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação; e (iii) o valor puder ser estimado com segurança.



**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

As demonstrações financeiras da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

21

Quando houver uma série de obrigações similares, a probabilidade de liquidá-las é determinada levando-se em consideração as particularidades de cada classe de obrigações. Uma provisão é reconhecida mesmo que a probabilidade de liquidação relacionada com qualquer item individual incluído na mesma classe de obrigações seja pequena.

**3.13 Imposto de renda e contribuição social correntes e diferidos**

O imposto de renda e a contribuição social do exercício correntes e diferidos são calculados com base nas alíquotas de 15%, acrescidas do adicional de 10% sobre o lucro tributável excedente de R\$ 240 para imposto de renda e 9% sobre o lucro tributável para contribuição social sobre o lucro líquido.

A despesa com imposto de renda e contribuição social compreende as parcelas correntes e diferidas. O imposto corrente e o imposto diferido são reconhecidos no resultado a menos que estejam relacionados à combinação de negócios, ou itens diretamente reconhecidos no patrimônio líquido ou em outros resultados abrangentes.

O imposto corrente é o imposto a pagar ou a receber esperado sobre o lucro tributável do exercício, a taxas de impostos decretadas ou substantivamente decretadas na data de apresentação das demonstrações financeiras e qualquer ajuste aos impostos a pagar com relação aos exercícios anteriores.

O imposto diferido é reconhecido com relação às diferenças temporárias entre os valores contábeis de ativos e passivos para fins contábeis e os correspondentes valores usados para fins de tributação e os prejuízos fiscais. O imposto diferido é mensurado pelas alíquotas que se espera serem aplicadas às diferenças temporárias quando elas revertem, baseando-se nas leis que foram decretadas ou substantivamente decretadas até a data de apresentação das demonstrações financeiras.

Ativos de imposto de renda e contribuição social diferido são revisados a cada data de relatório e serão reduzidos na medida em que sua realização não seja mais provável.

**3.14 Capital social**

As ações ordinárias são classificadas no patrimônio líquido.

Os custos incrementais diretamente atribuíveis à emissão de novas ações ou opções são demonstrados no patrimônio líquido como uma dedução do valor captado, líquida de impostos.

**3.15 Reconhecimento da receita de contrato com cliente**

A receita é mensurada com base na contraprestação precificada no contrato com o cliente, pelo valor justo da contrapartida recebida ou a receber, deduzida dos tributos incidentes sobre ela.

A receita é reconhecida de acordo com a observância das seguintes etapas: (i) identificação dos direitos e compromissos do contrato com o cliente; (ii) identificação das obrigações de desempenho contratadas; (iii) determinação do preço da transação; (iv) alocação do preço às obrigações de desempenho; e (v) reconhecimento quando (ou na medida em que) as obrigações de desempenho são satisfeitas. Uma receita só é reconhecida quando não há incerteza significativa quanto à sua realização.

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

22

A receita é reconhecida conforme os contratos firmados, cuja obrigação de desempenho é atendida mensalmente, dado que o cliente simultaneamente recebe e consome os benefícios fornecidos pela Companhia, conseqüentemente, o valor da contraprestação reflete o valor justo a receber no momento em que o serviço é efetivamente prestado. A Companhia baseia suas estimativas em resultados históricos, levando em consideração o tipo de cliente, o tipo de transação e as especificações de cada serviço prestado.

A seguir fornecemos informações sobre a natureza e a época do cumprimento de obrigações de desempenho em contratos com clientes, incluindo condições de pagamento significativas e as políticas de reconhecimento de receitas relacionadas.

Serviços de telemarketing

A Companhia reconhece a receita pelo valor justo da contraprestação, por meio da prestação de serviços de telemarketing ativo/receptivo em um determinado período. A apuração do volume de serviços prestados para o cliente ocorre em bases mensais. Os clientes obtêm controle dos serviços prestados pela Companhia a partir do momento em que o consomem. A receita é estimada para o serviço prestado no mês com base em condições contratuais, as quais incluem, principalmente, volume de atendimentos e/ou vendas realizadas. As faturas são emitidas mensalmente e são pagas, usualmente, em 60 dias a partir de sua emissão.

Serviços de recuperação de crédito

A Companhia reconhece a receita pelo valor justo da contraprestação, por meio da prestação de serviços de recuperação de crédito em um determinado período. A apuração do volume de serviços prestados para o cliente ocorre em bases mensais. A receita é estimada para o serviço prestado no mês com base em condições contratuais, as quais incluem, principalmente, volume de créditos recuperados. As faturas são emitidas mensalmente e são pagas, usualmente, em 60 dias a partir de sua emissão.

Licença de software e suporte

As receitas decorrentes das licenças de softwares comercializadas são reconhecidas pelo valor justo da contraprestação, por meio da instalação e disponibilização do acesso ao sistema. A receita é definida em contrato, segmentada de outros itens que o contrato possa ter, tais como a obrigação de prestar serviços de manutenção e suporte, a qual é reconhecida em bases mensais definidas contratualmente.

Receitas financeiras

As receitas e despesas financeiras são reconhecidas conforme o prazo decorrido pelo regime de competência, usando o método da taxa efetiva de juros. As receitas financeiras abrangem, principalmente, receitas de juros sobre aplicações.

**3.16 Distribuição de dividendos**

A distribuição de dividendos para os acionistas da Companhia é reconhecida como um passivo nas demonstrações financeiras ao final do exercício, com base no estatuto social da Companhia. Qualquer valor acima do mínimo obrigatório somente é provisionado na data em que são aprovados em assembleia geral.

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

23

**3.17 Estimativas e julgamentos contábeis críticos**

As estimativas e os julgamentos contábeis são continuamente avaliados e baseiam-se na experiência histórica e em outros fatores, incluindo expectativas de eventos futuros, consideradas razoáveis para as circunstâncias.

**3.17.1 Estimativas e premissas contábeis críticas**

Com base em premissas, o Grupo faz estimativas com relação ao futuro. Por definição, as estimativas contábeis resultantes raramente serão iguais aos respectivos resultados reais. As estimativas e premissas que apresentam um risco significativo, com probabilidade de causar um ajuste relevante nos valores contábeis de ativos e passivos para o próximo exercício social, estão contempladas a seguir:

**a) Perda (*impairment*) do ágio**

Anualmente, a Companhia testa eventuais perdas (*impairment*) no ágio, de acordo com a política contábil apresentada, vigente. Os valores recuperáveis de Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) são determinados com base em cálculos do valor em uso, efetuados com base em estimativas de fluxos de caixa futuro (Nota 13).

A Companhia efetuou a respectiva análise para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e não foram identificadas perdas a serem reconhecidas.

**b) Valor justo de derivativos e outros instrumentos financeiros**

O valor justo de instrumentos financeiros é determinado mediante o uso de técnicas de avaliação. A Companhia usa seu julgamento para escolher diversos métodos e definir premissas que se baseiam principalmente nas condições de mercado existentes na data do balanço.

**c) Vida útil do ativo imobilizado**

O imobilizado é depreciado usando o método linear durante a vida útil estimada dos ativos. A vida útil é revisada anualmente.

**3.17.2 Julgamentos críticos na aplicação das políticas contábeis****a) Provisões**

A Companhia e suas controladas são parte envolvidas em vários processos judiciais e administrativos. Provisões são reconhecidas para todos os processos judiciais que representam perdas prováveis (obrigação presente como resultado de eventos passados; é provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação; e o valor tiver sido estimado com segurança). A probabilidade de perda é avaliada com base na evidência disponível, inclusive a opinião dos consultores legais internos e externos. A Companhia e suas controladas acreditam que essas provisões estão reconhecidas adequadamente nas demonstrações financeiras.

**Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

24

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas  
31 de dezembro de 2020 e 2019  
(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

**b) Tributos**

Ativo fiscal diferido é reconhecido para todos os prejuízos fiscais não utilizados na extensão em que seja provável que haja lucro tributável futuro disponível para permitir a utilização dos referidos prejuízos. Julgamento significativo da Administração é requerido para determinar o valor do ativo fiscal diferido que pode ser reconhecido, com base no prazo provável e nível de lucros tributáveis futuros, juntamente com estratégias de planejamento fiscal. Esses prejuízos fiscais não prescrevem e podem ser utilizados para fins de compensação com lucro tributável futuro, sendo que a compensação dos prejuízos fiscais acumulados fica restrita ao limite de 30% do lucro tributável gerado em determinado exercício fiscal.

**c) Taxa incremental sobre empréstimos**

A Companhia não é capaz de determinar prontamente a taxa de juros implícita no arrendamento e, portanto, considera a sua taxa de incremental sobre empréstimos para mensurar os passivos do arrendamento. A taxa incremental é a taxa de juros que a Companhia teria que pagar ao pedir emprestado, por prazo semelhante e com garantia semelhante, os recursos necessários para obter o ativo com valor similar ao ativo de direito de uso em ambiente econômico similar. Dessa forma, essa avaliação requer que a Administração considere estimativas quando não há taxas observáveis disponíveis (como por exemplo, subsidiárias que não realizam operações de financiamento) ou quando elas precisam ser ajustadas para refletir os termos e condições de um arrendamento (por exemplo, quando os arrendamentos não estão na moeda funcional de uma subsidiária).

A Companhia estima a taxa incremental usando dados observáveis (como taxas de juros de mercado) quando disponíveis e considera nesta estimativa aspectos que são específicos da Companhia (como o rating de crédito da subsidiária).

**3.18 Informações por segmentos**

Informação por segmento: um segmento operacional é um componente da Companhia que desenvolve atividades de negócio para obter receitas e incorrer despesas. Os segmentos operacionais refletem a forma como a Administração da Companhia revisa as informações financeiras para tomada de decisão e estão apresentados de modo consistente com o relatório interno fornecido para a Diretoria Executiva, onde se concentra a tomada das principais decisões operacionais da Companhia e responsável por implementar as estratégias definidas pelo Conselho de Administração. A Administração da Companhia identificou os segmentos operacionais, que atendem aos parâmetros quantitativos e qualitativos de divulgação.

**3.19 Demonstrações dos fluxos de caixa**

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (“DFC”) foi preparada conforme o IAS 7 / CPC 03 (R2) – Demonstração dos Fluxos de Caixa e reflete as modificações no caixa que ocorreram nos exercícios apresentados utilizando-se o método indireto.

**3.20 Demonstrações do valor adicionado**

A Demonstração do Valor Adicionado (“DVA”) é apresentada de forma suplementar em atendimento à legislação societária brasileira e foi preparada seguindo o CPC09 – Demonstração do Valor Adicionado (NBC TG 09).

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

25

Sua finalidade é evidenciar a riqueza criada pela Companhia durante o exercício, bem como demonstrar sua distribuição entre os diversos agentes (stakeholders).

**3.21 Normas emitidas, mas ainda não vigentes**

As normas e interpretações novas e alteradas emitidas, mas não ainda em vigor até a data de emissão das demonstrações financeiras da Companhia, estão descritas a seguir. A Companhia pretende adotar essas normas e interpretações novas e alteradas, se cabível, quando entrarem em vigor.

**IFRS 17 - Contratos de seguro**

Em maio de 2017, o IASB emitiu a IFRS 17 - Contratos de Seguro (norma ainda não emitida pelo CPC no Brasil, mas que será codificada como CPC 50 - Contratos de Seguro e substituirá o CPC 11 – Contratos de Seguro), uma nova norma contábil abrangente para contratos de seguro que inclui reconhecimento e mensuração, apresentação e divulgação. Assim que entrar em vigor, a IFRS 17 (CPC 50) substituirá a IFRS 4 - Contratos de Seguro (CPC 11) emitida em 2005. A IFRS 17 aplica-se a todos os tipos de contrato de seguro (como de vida, ramos elementares, seguro direto e resseguro), independentemente do tipo de entidade que os emitem, bem como determinadas garantias e instrumentos financeiros com características de participação discricionária. Aplicam-se algumas exceções de escopo. O objetivo geral da IFRS 17 é fornecer um modelo contábil para contratos de seguro que seja mais útil e consistente para as seguradoras. Em contraste com os requisitos da IFRS 4, os quais são amplamente baseados em políticas contábeis locais vigentes em períodos anteriores, a IFRS 17 fornece um modelo abrangente para contratos de seguro, contemplando todos os aspectos contábeis relevantes. O foco da IFRS 17 é o modelo geral, complementado por:

- Uma adaptação específica para contratos com características de participação direta (abordagem de taxa variável).
- Uma abordagem simplificada (abordagem de alocação de prêmio) principalmente para contratos de curta duração.

A IFRS 17 vigora para períodos iniciados a partir de 1º de janeiro de 2023, sendo necessária a apresentação de valores comparativos. A adoção antecipada é permitida se a entidade adotar também a IFRS 9 e a IFRS 15 na mesma data ou antes da adoção inicial da IFRS 17. Essa norma não se aplica a Companhia.

**Alterações ao IAS 1: Classificação de passivos como circulante ou não circulante**

Em janeiro de 2020, o IASB emitiu alterações nos parágrafos 69 a 76 do IAS 1, correlato ao CPC 26, de forma a especificar os requisitos para classificar o passivo como circulante ou não circulante. As alterações esclarecem:

- O que significa um direito de postergar a liquidação;
- Que o direito de postergar deve existir na data-base do relatório;

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

26

- Que essa classificação não é afetada pela probabilidade de uma entidade exercer o seu direito de postergação
- Que somente se um derivativo embutido em um passivo conversível for em si um instrumento de capital próprio os termos de um passivo não afetariam sua classificação

As alterações são válidas para períodos iniciados a partir de 1º de janeiro de 2023 e devem ser aplicadas retrospectivamente. Atualmente, a Companhia avalia o impacto que as alterações terão na prática atual e se os contratos de empréstimo existentes podem exigir renegociação.

**3.22 Pronunciamentos novos ou revisados aplicados pela primeira vez em 2020**

A Companhia aplicou pela primeira vez certas normas e alterações, que são válidas para períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2020 ou após essa data. A Companhia decidiu não adotar antecipadamente nenhuma outra norma, interpretação ou alteração que tenham sido emitidas, mas ainda não estejam vigentes.

Alterações no CPC 15 (R1): Definição de negócios

As alterações do CPC 15 (R1) esclarecem que, para ser considerado um negócio, um conjunto integrado de atividades e ativos deve incluir, no mínimo, um input - entrada de recursos e um processo substantivo que, juntos, contribuam significativamente para a capacidade de gerar output - saída de recursos.

Além disso, esclareceu que um negócio pode existir sem incluir todos os inputs - entradas de recursos e processos necessários para criar outputs - saída de recursos. Essas alterações não tiveram impacto sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas do Grupo, mas podem impactar períodos futuros caso o Grupo ingresse em quaisquer combinações de negócios.

Alterações no CPC 38, CPC 40 (R1) e CPC 48: Reforma da Taxa de Juros de Referência.

As alterações aos Pronunciamentos CPC 38 e CPC 48 fornecem isenções que se aplicam a todas as relações de proteção diretamente afetadas pela reforma de referência da taxa de juros. Uma relação de proteção é diretamente afetada se a reforma suscitar incertezas sobre o período ou o valor dos fluxos de caixa baseados na taxa de juros de referência do item objeto de hedge ou do instrumento de hedge. Essas alterações não têm impacto nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas do Grupo, uma vez que este não possui relações de hedge de taxas de juros.

Alterações no CPC 26 (R1) e CPC 23: Definição de material

As alterações fornecem uma nova definição de material que afirma, "a informação é material se sua omissão, distorção ou obscuridade pode influenciar, de modo razoável, decisões que os usuários primários das demonstrações contábeis de propósito geral tomam como base nessas demonstrações contábeis, que fornecem informações financeiras sobre relatório específico da entidade". As alterações esclarecem que a materialidade dependerá da natureza ou magnitude de informação, individualmente ou em combinação com outras informações, no contexto das demonstrações financeiras. Uma informação distorcida é material se poderia ser razoavelmente esperado que influencie as decisões tomadas pelos usuários primários.

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

27

Essas alterações não tiveram impacto sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nem se espera que haja algum impacto futuro para o Grupo.

**Revisão no CPC 00 (R2): Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro**

A revisão dos conceitos desse pronunciamento, fornece definições atualizadas e critérios de reconhecimento para ativos e passivos e esclarece alguns conceitos importantes. Essas alterações não tiveram impacto nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas do Grupo.

**Alterações no CPC 06 (R2): Benefícios Relacionados à Covid-19 Concedidos para Arrendatários em Contratos de Arrendamento.**

As alterações preveem concessão aos arrendatários na aplicação das orientações do CPC 06 (R2) sobre a modificação do contrato de arrendamento, ao contabilizar os benefícios relacionados como consequência direta da pandemia Covid-19.

Como um expediente prático, um arrendatário pode optar por não avaliar se um benefício relacionado à Covid-19 concedido pelo arrendador é uma modificação do contrato de arrendamento. O arrendatário que fizer essa opção deve contabilizar qualquer mudança no pagamento do arrendamento resultante do benefício concedido no contrato de arrendamento relacionada ao Covid-19 da mesma forma que contabilizaria a mudança aplicando o CPC 06 (R2) se a mudança não fosse uma modificação do contrato de arrendamento.

Essa alteração não teve impacto nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas do Grupo.

## ■ 4. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

As atividades da Companhia a expõem a diversos riscos financeiros: risco de mercado (risco de moeda, risco de taxa de juros de valor justo e risco de taxa de juros de fluxo de caixa), risco de crédito e risco de liquidez. A Companhia possui e segue política de gerenciamento de risco, que orienta em relação a transações e requer a diversificação de transações e contrapartidas. Nos termos dessa política, a natureza e a posição geral dos riscos são regularmente monitoradas e gerenciadas a fim de avaliar os resultados e os impactos.

### 4.1. FATORES DE RISCO FINANCEIRO

#### (a) RISCO DE MERCADO

##### (i) Risco do fluxo de caixa ou valor justo associado com taxa de juros

Decorre da possibilidade de a Companhia auferir ganhos ou sofrer perdas decorrentes de oscilações de taxas de juros incidentes sobre seus ativos e passivos financeiros. Para mitigar esse risco, as aplicações financeiras contratadas são valorizadas com base na variação do CDI e os contratos de financiamentos existentes de longo prazo são contratados com instituições financeiras de primeira linha, com encargos calculados de acordo com as condições usuais praticadas de mercado.

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

28

**(b) RISCO DE CRÉDITO**

O risco de crédito decorre de caixa e equivalentes de caixa, depósitos em bancos e outras instituições financeiras.

O valor contábil dos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito.

A exposição máxima do risco do crédito na data das demonstrações financeiras está abaixo apresentada:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Caixa e equivalentes de caixa (Nota 8)	42.287	34.419	45.136	34.762
Aplicações financeiras	5.197	5.227	5.197	5.227
Contas a receber de clientes (Nota 9)	154.618	139.784	159.221	142.358
	<b>202.102</b>	<b>179.430</b>	<b>209.554</b>	<b>182.347</b>

Não foi ultrapassado nenhum limite de crédito durante o período, e a administração não espera nenhuma perda decorrente de inadimplência dessas contrapartes superior ao valor já provisionado.

**(c) RISCO DE CÂMBIO**

O resultado das operações da Companhia é afetado pelo fator de risco da taxa de câmbio do dólar norte-americano, devido ao fato que parte dos empréstimos e financiamentos está vinculada a esta moeda. Para minimizar o risco cambial, a Companhia utiliza instrumentos de hedge derivativo (swap cambial) com o objetivo de reduzir totalmente a sua exposição ao risco cambial.

A Companhia possui política para mitigação dos riscos cambiais, evitando exposição a flutuações de valores de mercado e operando com instrumentos que permitam controles de riscos. Os instrumentos em aberto em 31 de dezembro de 2020 e dezembro de 2019 referem-se a contratos de venda cambial a termo a fim de proteger integralmente a exposição passiva em moeda estrangeira, originada de empréstimos e financiamentos captados em dólares norte-americanos, conforme demonstrado a seguir:

INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS EM 31/12/2020					
Contraparte	Vencimento	Compra/Venda	Taxa futura contratada	Saldo dez/2020	Notional
CCB	Outubro/2022	Compra	5,75	(757)	5.916
CCB	Agosto/2022	Compra	5,75	(226)	1.852
CCB	Abril/2022	Compra	5,75	(564)	4.686
CCB	Dezembro/2022	Compra	5,75	(620)	5.434
				<b>(2.167)</b>	<b>17.888</b>



**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamento S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

29

**INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS EM 31/12/2019**

Contraparte	Vencimento	Compra/Venda	Taxa futura contratada	Saldo dez/2019	Notional
Citi	Fevereiro/2020	Compra	3,82	195	619
CCB	Abril/2022	Compra	3,32	274	10.256
CCB	Agosto/2022	Compra	3,80	17	2.678
CCB	Outubro/2022	Compra	3,84	(154)	5.843
				<b>332</b>	<b>19.396</b>

A Companhia contratou estes instrumentos financeiros derivativos com a intenção de proteção econômica dos efeitos de variação cambial de seus empréstimos tomados em moeda estrangeira (hedge econômico). A Companhia não aplica a política contábil de *hedge accounting* para esses contratos, mensurando os mesmos ao valor justo por meio do resultado.

A Companhia não ofereceu margens em garantia para as operações contratadas, indicadas acima.

O reflexo dos instrumentos financeiros derivativos, registrados no resultado do exercício, estão reconhecidos no resultado financeiro.

**(d) RISCO DE LIQUIDEZ**

A previsão de fluxo de caixa é realizada pelo departamento financeiro. Este departamento monitora as previsões contínuas das exigências de liquidez da Companhia para assegurar que ela tenha caixa suficiente para atender às necessidades operacionais.

O excesso de caixa mantido pela Companhia, além do saldo exigido para administração do capital circulante, é transferido para o departamento Financeiro da Companhia. O Financeiro investe o excesso de caixa em contas bancárias com incidência de juros, depósitos a prazo e depósitos de curto prazo, escolhendo instrumentos com vencimentos apropriados ou liquidez para fornecer margem suficiente conforme determinado pelas previsões acima mencionadas.

A tabela a seguir analisa os passivos financeiros não derivativos da Companhia, por faixas de vencimento, correspondentes ao exercício remanescente entre a data do balanço patrimonial e a data contratual do vencimento, avaliados a valor justo.

	Controladora		
	Menos de um ano	Entre um e três anos	Entre três e cinco anos
<b>EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020</b>			
Fornecedores	19.958	-	-
Empréstimos e financiamentos	51.964	138.033	-

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamento S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

30

Aquisição de controladas	18.094	-	-
Arrendamentos	7.914	10.627	1.151

**EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019**

Fornecedores	24.869	-	-
Empréstimos e financiamentos	73.522	97.276	-
Aquisição de controladas	19.213	15.997	-
Arrendamentos	7.471	14.481	5.016

**Consolidado****EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020**

	Menos de um ano	Entre um e três anos	Entre três e cinco anos
Fornecedores	20.141	-	-
Empréstimos e financiamentos	51.964	138.033	-
Aquisição de controladas	18.094	-	-
Arrendamentos	7.914	10.627	1.151

**EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019**

Fornecedores	24.139	-	-
Empréstimos e financiamentos	73.522	97.276	-
Aquisição de controladas	19.213	15.997	-
Arrendamentos	7.471	14.481	5.016

**(e) ANÁLISE DE SENSIBILIDADE – TAXA DE CÂMBIO**

Apresentamos a seguir os impactos que seriam gerados por mudanças nas variáveis de riscos pertinentes às quais a Companhia está exposta em seus instrumentos financeiros derivativos, os quais possuem a finalidade de hedge nas operações de empréstimos em moeda estrangeira.

As variáveis de riscos relevantes para a Companhia no exercício, levando em consideração o exercício projetado de três meses para essa avaliação e a exposição à flutuação do dólar norte-americano. A administração entende que o cenário provável é uma redução de 3,77% na cotação do dólar norte-americano, conforme expectativa de mercado. Em seguida, apuramos os cenários de apreciação e de deterioração de 25% e 50% sobre essa expectativa, conforme demonstrado a seguir:

INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	31/12/2020		
	Ativo	Passivo	Notional
Contratos de câmbio a termo - R\$ para US\$ (Nota 15)	-	2.167	17.888
Empréstimos em US\$ (Nota 15)	-	17.888	-
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>-</b>	<b>20.055</b>	<b>17.888</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

31

Operação	Risco	Cenário				
		Provável	25%	50%	-25%	-50%
Hedge Dívida em US\$	Dívida (Risco aumento US\$)	671	839	1.007	(503)	(336)
	Derivativo (Risco queda US\$)	671	(839)	(1.007)	503	336
	<b>Efeito líquido</b>	-	-	-	-	-

O cenário provável utiliza a taxa de câmbio projetada a R\$ 5,00, com base nas projeções do Banco Central do Brasil, conforme relatório Focus datado de 31 de dezembro de 2020.

**(f) ANÁLISE DE SENSIBILIDADE – TAXA DE JUROS**

Apresentamos a seguir os impactos que seriam gerados por mudanças nas variáveis de riscos pertinentes às quais a Companhia está exposta. As variáveis de riscos relevantes para a Companhia no exercício, levando em consideração o exercício projetado de doze meses para essa avaliação são sua exposição à flutuação de taxas de juros, substancialmente o Certificado de Depósito Interbancário (CDI).

A administração entende que o cenário provável para os próximos doze meses é CDI a 3,00% ao ano, conforme expectativas de mercado.

A Companhia possui aplicações financeiras atreladas ao CDI, classificadas como caixa e equivalentes de caixa, sendo que as utiliza diariamente para gestão do fluxo de caixa. Dessa forma, a Administração entende que não é relevante a apresentação da análise de sensibilidade para esse ativo.

Em seguida, apuramos os cenários de apreciação e de deterioração de 25% e 50% sobre essa expectativa, conforme demonstrado a seguir:

Operação	Risco	Cenário				
		Provável	25%	50%	-25%	-50%
Empréstimos e financiamentos	Varição do CDI	(1.033)	(1.292)	(1.550)	(775)	(517)

**4.2. GESTÃO DE CAPITAL**

Os objetivos da Companhia ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Companhia para oferecer retorno aos acionistas e benefícios às outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo.

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

32

Para manter ou ajustar a estrutura de capital da Companhia, a administração pode, ou propõe, nos casos em que os acionistas têm de aprovar, rever a política de pagamento de dividendos, devolvendo capital aos acionistas.

Condizente com outras companhias do setor, a Companhia monitora o capital com base no índice de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida expressa como percentual do capital total. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos (incluindo empréstimos de curto e longo prazos, conforme demonstrado no balanço patrimonial), subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa. O capital total é apurado através da soma do patrimônio líquido, conforme demonstrado no balanço patrimonial, com a dívida líquida.

Os índices de alavancagem financeira podem ser assim sumarizados:

	Nota	Controladora		Consolidado	
		31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Empréstimos e financiamentos	15	189.997	170.798	189.997	170.798
Caixa e equivalentes de caixa	8	(42.287)	(34.419)	(45.136)	(34.762)
Aplicações financeiras		(5.197)	(5.227)	(5.197)	(5.227)
Instrumentos financeiros derivativos	15	2.167	(332)	2.167	(332)
Dívida líquida		<b>144.680</b>	<b>130.820</b>	<b>141.831</b>	<b>130.477</b>
Total do patrimônio líquido		<b>35.671</b>	<b>52.602</b>	<b>35.671</b>	<b>52.602</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL</b>		<b>180.351</b>	<b>183.422</b>	<b>177.502</b>	<b>183.079</b>
Índice de alavancagem financeira - %		80,2	71,3	79,9	71,3

**4.3. ESTIMATIVA DO VALOR JUSTO**

Na avaliação do valor justo dos instrumentos financeiros, foram consideradas as seguintes premissas pela Administração da Companhia:

Aplicações financeiras: as aplicações financeiras em CDBs e instrumentos similares possuem liquidez diária com recompra considerando remuneração prevista na curva de rendimento do instrumento e, dessa forma, seu valor contábil reflete seu valor justo.

Instrumentos financeiros derivativos: o valor justo de contratos de câmbio a termo é baseado nas cotações projetadas de câmbio para as datas de vencimento contratadas dos instrumentos, ou data próxima a esta, descontadas até o exercício de vencimento residual do contrato usando uma taxa de juros livre de riscos (baseada em títulos públicos). Cotações são obtidas principalmente a partir de preços referenciais divulgados pela BM&F Bovespa.

## Notas Explicativas

**Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

33

Empréstimos e financiamentos: estão substancialmente representados por financiamentos e empréstimos a taxas pós-fixadas (CDI adicionado a *spread*) concedidos pelas principais instituições financeiras nacionais, e reúnem características próprias e a Administração. Dessa forma seu valor justo é similar ao valor contábil.

Outros ativos e passivos financeiros: pressupõe-se que os saldos das contas a receber de clientes e contas a pagar aos fornecedores pelo valor contábil, menos a perda (*impairment*) no caso de contas a receber, estejam próximos de seus valores justos.

### HIERARQUIA DO VALOR JUSTO

A tabela abaixo classifica os instrumentos financeiros contabilizados ao valor justo de acordo com o método de avaliação. Os diferentes níveis foram definidos como segue:

- **NÍVEL 1:** preços cotados (sem ajustes) nos mercados ativos para ativos ou passivos idênticos;
- **NÍVEL 2:** informações, além dos preços cotados incluídas no nível 1, que são observáveis pelo mercado para o ativo ou passivo, seja diretamente (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços)
- **NÍVEL 3:** técnicas que usam dados que tenham efeito significativo no valor justo registrado que não sejam baseados em dados observáveis no mercado.

Para a mensuração do valor justo de seus instrumentos financeiros, a Companhia adota a técnica de avaliação de preços cotados nos mercados ativos (Nível 1) e a técnica de avaliação de preços observáveis (Nível 2).

A tabela abaixo apresenta os ativos e passivos da Companhia mensurados ao valor justo:

	Controladora			
	31/12/2020			
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Total
<b>Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado</b>				
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	-	-
	Controladora			
	31/12/2019			
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Total
<b>Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado</b>				
Instrumentos financeiros derivativos	-	332	-	332

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

34

<b>Controladora</b>				
<b>31/12/2020</b>				
<b>Nível 1</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Nível 3</b>	<b>Saldo total</b>	
<b>Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado</b>				
Instrumentos financeiros derivativos	-	2.167	-	2.167

<b>Controladora</b>				
<b>31/12/2019</b>				
<b>Nível 1</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Nível 3</b>	<b>Saldo total</b>	
<b>Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado</b>				
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	-	-

Não houve transferência entre os Níveis 1 e 2 durante o período.

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamento S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

35

## 5. APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES POR SEGMENTOS

As informações por segmentos operacionais são apresentadas de modo consistente com o relatório interno fornecido para o principal tomador de decisões operacionais. O principal tomador de decisões operacionais, responsável pela alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais, é a Diretoria Executiva, também responsável pela tomada das decisões estratégicas da Companhia.

A Diretoria Executiva, grupo tomador de decisões operacionais, considera o negócio na perspectiva de produto e identificou as atividades de telemarketing, recuperação de créditos e tecnologia.

A Diretoria Executiva avalia o desempenho dos segmentos operacionais com base na margem bruta. Despesas operacionais, receitas e despesas de juros não são alocadas aos segmentos.

A Companhia não realiza avaliação do desempenho dos negócios considerando ativos e passivos alocados aos segmentos, tratando-os de forma consolidada no contexto dos negócios realizados por estes segmentos.

O resultado operacional consolidado por segmento está apresentado a seguir:

	Consolidado			
	31/12/2020			
	Contact Center	Cobrança	Code7	Consolidado
Receita operacional líquida	274.475	193.095	29.788	497.358
Custo dos serviços prestados	(184.199)	(141.361)	(15.597)	(341.158)
<b>Lucro bruto</b>	<b>90.276</b>	<b>51.734</b>	<b>14.191</b>	<b>156.200</b>
<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>32,89%</b>	<b>26,79%</b>	<b>47,64%</b>	<b>31,41%</b>

	Consolidado			
	31/12/2019			
	Contact Center	Cobrança	Code7	Consolidado
Receita operacional líquida	333.584	160.863	19.088	513.535
Custo dos serviços prestados	(229.926)	(123.690)	(12.216)	(365.832)
<b>Lucro bruto</b>	<b>103.658</b>	<b>37.173</b>	<b>6.872</b>	<b>147.703</b>
<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>31,07%</b>	<b>23,11%</b>	<b>36,01%</b>	<b>28,76%</b>

## Notas Explicativas

Flex Gestão de Relacionamento S.A.

As demonstrações financeiras da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

36

As receitas brutas dos três principais clientes da Companhia representam 49% (aproximadamente 50% da receita total em 31 de dezembro de 2018). Demais receitas são oriundas de diversos clientes, sendo que nenhum deles isoladamente representa mais de 6% da receita bruta total.

Não há transações entre os segmentos operacionais da Companhia.

## 6. INSTRUMENTOS FINANCEIROS POR CATEGORIA

O quadro a seguir apresenta os principais instrumentos financeiros contratados por categoria:

	Nota	Controladora		Consolidado	
		31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
<b>Ativos Financeiros:</b>					
<b>Custo amortizado</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	8	42.287	34.419	45.136	34.762
Aplicações financeiras		5.197	5.227	5.197	5.227
Contas a receber de clientes	9	154.618	139.784	159.221	142.358
<b>Valor justo por meio do resultado</b>					
Instrumentos financeiros derivativos	15	-	332	-	332
<b>Passivos Financeiros:</b>					
<b>Custo amortizado</b>					
Fornecedores	14	19.958	24.869	20.141	24.139
Empréstimos e financiamentos	15	189.997	170.798	189.997	170.798
Aquisição de controladas	11	18.094	35.211	18.094	35.211
Outras contas a pagar		945	3.893	1.644	4.028
<b>Valor justo por meio do resultado</b>					
Instrumentos financeiros derivativos	15	2.167	-	2.167	-

## 7. QUALIDADE DO CRÉDITO DOS ATIVOS FINANCEIROS

A qualidade do crédito dos ativos financeiros que não estão vencidos ou *impaired* é avaliada periodicamente. Os saldos entre partes relacionadas representam um risco de crédito irrelevante.



**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

As notas explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

37

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
<b>CONTAS A RECEBER DE CLIENTES</b>				
Contrapartes com classificação externa de crédito (Standard & Poor's)				
BB	77.579	49.176	77.579	49.176
B	48	741	48	741
	<b>77.627</b>	<b>49.917</b>	<b>77.627</b>	<b>49.917</b>
Contrapartes sem classificação externa de crédito				
Grupo 1	7.576	14.815	7.576	14.815
Grupo 2	71.955	75.720	76.558	78.294
Grupo 3	74	156	74	156
	<b>79.605</b>	<b>90.691</b>	<b>84.208</b>	<b>93.265</b>
<b>TOTAL DE CONTAS A RECEBER DE CLIENTES (NOTA 9)</b>	<b>157.232</b>	<b>140.608</b>	<b>161.835</b>	<b>143.182</b>

- Grupo 1 - novos clientes/ partes relacionadas (menos de seis meses).
- Grupo 2 - clientes/ partes relacionadas existentes (mais de seis meses) sem inadimplência no passado.
- Grupo 3 - clientes/ partes relacionadas existentes (mais de seis meses) com algumas inadimplências no passado.

Nenhum dos ativos financeiros totalmente adimplentes foi renegociado no último exercício.

## 8. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Bancos	6.426	4.004	9.274	4.346
Aplicações financeiras	35.861	30.415	35.862	30.416
	<b>42.287</b>	<b>34.419</b>	<b>45.136</b>	<b>34.762</b>

Os equivalentes de caixa são mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo e não para investimento ou outros fins. A Companhia considera equivalentes de caixa uma aplicação financeira de conversibilidade imediata em um montante conhecido de caixa, sujeita a um insignificante risco de perda de valor, estão representadas por aplicações financeiras em certificados de depósito bancário com compromisso de recompra e são resgatáveis em prazo inferior a 90 dias da data das respectivas operações.

## Notas Explicativas

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

38

## 9. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Contas a receber de clientes	157.232	141.640	161.835	144.214
AVP	(1.460)	(1.033)	(1.460)	(1.033)
Provisão créditos de liquidação duvidosa	(1.154)	(823)	(1.154)	(823)
<b>Contas a receber de clientes, líquidas</b>	<b>154.618</b>	<b>139.784</b>	<b>159.221</b>	<b>142.358</b>
Ativo circulante	140.636	127.825	145.239	130.399
Ativo não circulante	13.982	11.959	13.982	11.959

O saldo de contas a receber de clientes apresentou aumento em 2020 motivado pelo aumento do prazo médio de recebimento para 95 dias (2019 – 90 dias), consequência do contexto macroeconômico nacional.

### CONTAS A RECEBER POR VENCIMENTO

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
A vencer	134.877	128.493	139.030	131.067
<b>Vencidos:</b>				
Até 30 dias	11.849	4.285	11.849	4.285
De 31 a 60 dias	606	2.665	606	2.665
De 61 a 90 dias	787	72	787	72
De 91 a 180 dias	5.828	2.494	5.828	2.494
Há mais de 180 dias	3.285	2.598	3.285	2.598
<b>Total</b>	<b>157.232</b>	<b>140.607</b>	<b>161.385</b>	<b>143.181</b>

### MOVIMENTAÇÃO DA PROVISÃO PARA CRÉDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Saldo no início do exercício	(823)	(1.121)	(823)	(1.121)
Adições / Reversões	(331)	298	(331)	298
<b>Saldo no final do exercício</b>	<b>(1.154)</b>	<b>(823)</b>	<b>(1.154)</b>	<b>(823)</b>

A constituição e reversão da provisão para contas a receber *impaired* foram registradas no resultado do exercício em "Outras despesas operacionais". Os valores são geralmente baixados da conta de provisão quando não há expectativa de recuperação dos recursos.

A exposição máxima ao risco de crédito na data do balanço é o valor contábil de cada classe de contas a receber mencionada acima. A Companhia mantém títulos como garantia de empréstimos e financiamentos (Nota 15).

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

39

**10. IMPOSTOS A RECUPERAR**

## ■ IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
PIS e COFINS a recuperar	2.825	2.657	2.827	2.660
ISS a recuperar	175	89	198	110
INSS a recuperar	711	3.547	815	3.680
	<b>3.711</b>	<b>6.293</b>	<b>3.840</b>	<b>6.450</b>

## ■ IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Imposto de renda a recuperar	6.448	4.572	6.491	4.796
Contribuição social a recuperar	531	476	534	530
	<b>6.979</b>	<b>5.048</b>	<b>7.025</b>	<b>5.326</b>

**11. INVESTIMENTOS**

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Code7 Software e Plataformas de Tecnologia Ltda. (a)	40.587	42.862	-	-
<b>Investimento em controladas</b>	<b>40.587</b>	<b>42.862</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Cotas de investimentos – Unicred	231	231	231	231
Outros	-	-	171	170
<b>Outros investimentos</b>	<b>231</b>	<b>231</b>	<b>402</b>	<b>401</b>
	<b>40.818</b>	<b>43.093</b>	<b>402</b>	<b>401</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamento S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

40

**(a) Movimentação dos investimentos em controladas**

	31/12/2020	31/12/2019
	Code7	Code7
Investimentos em controladas no início do exercício	42.862	44.170
Resultado de equivalência patrimonial	267	1.234
(-) Realização de valor justo	(2.542)	(2.542)
<b>Investimentos em controladas no final do exercício</b>	<b>40.587</b>	<b>42.862</b>

**(b) Informações sintéticas de controladas**

	31/12/2020				
	Total do Ativo	Patrimônio líquido ajustado	Ágio na aquisição da controlada	Lucro do exercício	Participação no capital social (%)
Code7	12.767	23.614	16.973	267	100,00

	31/12/2019				
	Total do Ativo	Patrimônio líquido ajustado	Ágio na aquisição da controlada	Lucro do exercício	Participação no capital social (%)
Code7	7.563	25.889	16.973	1.234	100,00

- AQUISIÇÃO DE CONTROLADAS – SALDO A PAGAR**

As aquisições dos investimentos acima descritos foram realizadas com pagamento parcial à vista e parcelamento de saldo devedor, corrigido pela variação mensal do CDI.

	<b>Controladora/Consolidado</b>	
	31/12/2020	31/12/2019
Saldo inicial	35.210	48.451
Amortizações	(15.364)	(14.941)
Juros pagos	(2.979)	(568)
Juros apropriados	1.227	2.268
<b>Saldo final</b>	<b>18.094</b>	<b>35.210</b>
Circulante	18.094	19.213
Não circulante	-	15.997

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

41

O cronograma dos vencimentos está abaixo apresentado:

	<b>Controladora/Consolidado</b>	
	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Até 1 ano	18.094	19.213
Entre 1 e 3 anos	-	15.997
	<b>18.094</b>	<b>35.210</b>

## 12. IMOBILIZADO

O ativo imobilizado tem o seu valor recuperável analisado periodicamente, sendo que em 31 de dezembro de 2020 a Administração da Companhia avalia que não há indicadores que resultem na necessidade de constituição de provisão para redução ao valor recuperável de ativos.

	<b>Controladora</b>							<b>Total</b>
	<b>Móveis e utensílios</b>	<b>Máquinas e equipamentos</b>	<b>Equipamentos de processamento de dados</b>	<b>Benfeitorias propriedade de terceiros</b>	<b>Imobilizado em andamento</b>	<b>Arrendamentos</b>	<b>Outros</b>	
Taxa de depreciação - %	10%	10%	20%	14%			20%	
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2018</b>	<b>8.793</b>	<b>5.468</b>	<b>17.199</b>	<b>33.887</b>	<b>112</b>	<b>-</b>	<b>35</b>	<b>65.494</b>
Adições	531	647	6.347	6.023	539	34.192	-	48.279
Transferência	-	-	543	-	(543)	-	-	-
Depreciação	(1.329)	(829)	(6.042)	(9.588)	-	(7.508)	(17)	(25.313)
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>7.995</b>	<b>5.286</b>	<b>18.047</b>	<b>30.322</b>	<b>108</b>	<b>26.684</b>	<b>18</b>	<b>88.460</b>
Custo histórico	13.975	8.635	48.070	77.080	108	34.192	83	182.143
Depreciação acumulada	(5.980)	(3.349)	(30.023)	(46.758)	-	(7.508)	(65)	(93.683)
	<b>7.995</b>	<b>5.286</b>	<b>18.047</b>	<b>30.322</b>	<b>108</b>	<b>26.684</b>	<b>18</b>	<b>88.460</b>
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>7.995</b>	<b>5.286</b>	<b>18.047</b>	<b>30.322</b>	<b>108</b>	<b>26.684</b>	<b>18</b>	<b>88.460</b>
Adições	1.032	702	6.634	2.250	38	1.651	-	12.307
Baixas	-	-	-	-	-	(570)	(83)	(653)
Depreciação	(1.410)	(889)	(5.971)	(9.009)	-	(10.025)	(15)	(27.319)
Baixas depreciação	-	-	-	-	-	-	80	80
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>7.617</b>	<b>5.099</b>	<b>18.710</b>	<b>23.563</b>	<b>146</b>	<b>17.740</b>	<b>-</b>	<b>72.875</b>
Custo histórico	15.007	9.337	54.704	79.330	146	35.273	-	193.797
Depreciação acumulada	(7.390)	(4.238)	(35.994)	(55.767)	-	(17.533)	-	(120.922)
	<b>7.617</b>	<b>5.099</b>	<b>18.710</b>	<b>23.563</b>	<b>146</b>	<b>17.740</b>	<b>-</b>	<b>72.875</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

42

Consolidado								
	Móveis e utensílios	Máquinas e equipamentos	Equipamentos de processamento de dados	Benfeitorias propriedade de terceiros	Imobilizado em andamento	Arrendamentos	Outros	Total
Taxa de depreciação - %	10%	10%	20%	14%			20%	
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2018</b>	<b>8.858</b>	<b>5.492</b>	<b>17.520</b>	<b>33.892</b>	<b>112</b>	<b>-</b>	<b>35</b>	<b>65.909</b>
Adições	531	646	6.479	6.027	539	34.193	-	48.415
Transferências	-	-	543	-	(543)	-	-	-
Depreciação	(1.337)	(832)	(6.107)	(9.589)	-	(7.509)	(17)	(25.391)
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>8.052</b>	<b>5.306</b>	<b>18.435</b>	<b>30.330</b>	<b>108</b>	<b>26.684</b>	<b>18</b>	<b>88.933</b>
Custo histórico	14.115	8.698	49.035	77.107	108	34.193	83	183.339
Depreciação acumulada	(6.063)	(3.392)	(30.600)	(46.777)	-	(7.509)	(65)	(94.406)
	<b>8.052</b>	<b>5.306</b>	<b>18.435</b>	<b>30.330</b>	<b>108</b>	<b>26.684</b>	<b>18</b>	<b>88.933</b>
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>8.052</b>	<b>5.306</b>	<b>18.435</b>	<b>30.330</b>	<b>108</b>	<b>26.684</b>	<b>18</b>	<b>88.933</b>
Adições	1.031	702	6.718	2.250	38	1.651	-	12.390
Baixas	-	-	-	-	-	(570)	(83)	(653)
Depreciação	(1.422)	(897)	(6.093)	(9.008)	-	(10.025)	(15)	(27.460)
Baixas depreciação	-	-	-	-	-	-	80	80
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>7.661</b>	<b>5.111</b>	<b>19.060</b>	<b>23.572</b>	<b>146</b>	<b>17.740</b>	<b>-</b>	<b>73.290</b>
Custo histórico	15.146	9.400	55.753	79.357	146	35.274	-	195.076
Depreciação acumulada	(7.485)	(4.289)	(36.693)	(55.785)	-	(17.534)	-	(121.786)
	<b>7.661</b>	<b>5.111</b>	<b>19.060</b>	<b>23.572</b>	<b>146</b>	<b>17.740</b>	<b>-</b>	<b>73.290</b>

O saldo de imobilizado em andamento em 31 de dezembro de 2020 refere-se substancialmente aos gastos incorridos na aquisição de máquinas, outros ativos (cotas de consórcio).

A Companhia possui os seguintes saldos de ativos totalmente depreciados que permanecem em uso:

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

43

	Controladora/Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
Móveis e utensílios	332	5
Máquinas e equipamentos	17	5
Equipamentos de informática	21.814	17.848
Benfeitorias em propriedades de terceiros	16.288	11.779
	<b>38.451</b>	<b>29.637</b>

**13. INTANGÍVEL**

	Período de amortização	Controladora		Consolidado	
		31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Ágio aquisição Flex Cobrança		32.214	32.214	32.214	32.214
Ágio aquisição Code7		-	-	16.973	16.973
<b>Ágio na aquisição de controladas</b>		<b>32.214</b>	<b>32.214</b>	<b>49.187</b>	<b>49.187</b>
Carteira de clientes	7 anos	24.056	24.056	24.056	24.056
Marca	2 anos	8.591	8.591	8.591	8.591
Amortização mais valia		(28.702)	(24.362)	(28.702)	(24.362)
<b>Intangíveis oriundos da aquisição da Flex Cobrança</b>		<b>3.945</b>	<b>8.285</b>	<b>3.945</b>	<b>8.285</b>
Carteira de clientes	7 anos	1.688	1.688	1.688	1.688
Marca	2 anos	28	28	28	28
Amortização mais valia		(907)	(570)	(907)	(570)
<b>Intangíveis oriundos da aquisição da Primius</b>		<b>809</b>	<b>1.146</b>	<b>809</b>	<b>1.146</b>
Carteira de clientes	13 anos	-	-	13.071	13.071
Marca	8 anos	-	-	2.921	2.921
Software	7 anos	-	-	5.033	5.033
Acordo de não competição		-	-	2.638	2.638
Amortização acumulada		-	-	(5.084)	(2.542)
<b>Intangíveis oriundos da aquisição da Code7</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18.579</b>	<b>21.121</b>
Softwares – licenças de uso	5 anos	21.942	18.125	21.992	18.150
Desenvolvimento de softwares – custo	5 anos	23.808	19.075	28.409	21.084
Cessão de carteira de clientes	5 anos	4.521	4.521	4.521	4.521
Amortização acumulada		(22.877)	(15.211)	(23.512)	(15.317)
<b>Outros intangíveis</b>		<b>27.394</b>	<b>26.510</b>	<b>31.410</b>	<b>28.438</b>
		<b>64.362</b>	<b>68.155</b>	<b>103.930</b>	<b>108.177</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

44

- MOVIMENTAÇÃO

	<b>Controladora</b>	<b>Consolidado</b>
<b>Saldo líquido em 31 de dezembro e 2018</b>	<b>69.707</b>	<b>110.289</b>
Adições	8.524	10.533
Amortização	(10.076)	(12.645)
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>68.155</b>	<b>108.177</b>
Custo histórico	108.298	150.969
Amortização acumulada	(40.143)	(42.792)
	<b>68.155</b>	<b>108.177</b>
<b>Saldo líquido em 31 de dezembro e 2019</b>	<b>68.155</b>	<b>108.177</b>
Adições	8.550	11.166
Amortização	(12.343)	(15.413)
<b>Saldo contábil líquido em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>64.362</b>	<b>103.930</b>
Custo histórico	116.848	162.135
Amortização acumulada	(52.486)	(58.205)
	<b>64.362</b>	<b>103.930</b>

As adições de ativo intangível são motivadas, substancialmente, pela aquisição de softwares e projetos de desenvolvimento interno da automatização digital das áreas de Recursos Humanos, Controladoria e finanças, e para o aprimoramento do ambiente de controles internos. No período houve também desenvolvimento de soluções na área operacional, em especial relacionados ao desenvolvimento de tecnologias como Inteligência Artificial, Big Data & Analytics, Bots, Machine Learning, Agentes Virtuais e URAs Cognitivas (Unidade de Resposta Audível).

- TESTE DE ÁGIO PARA VERIFICAÇÃO DE IMPAIRMENT

O ágio é alocado às Unidades Geradoras de Caixa (UGCs), identificadas de acordo com o segmento operacional. Conforme apurado nas combinações de negócios, os ágios oriundos da aquisição de controladas foram atribuídos aos segmentos de Cobrança e de Tecnologia.

O valor recuperável de uma UGC é determinado com base em cálculos do valor em uso. Esses cálculos usam projeções de fluxo de caixa, antes do imposto de renda e da contribuição social, baseadas em orçamentos financeiros aprovados pela administração para um período de cinco anos. Os valores referentes aos fluxos de caixa posteriores ao período de cinco anos foram extrapolados com base nas taxas de crescimento estimadas apresentadas a seguir. A taxa de crescimento não excede a taxa de crescimento média de longo prazo do setor no qual a UGC atua.

Para cada UGC com valor relevante de ágio, as premissas-chave, a taxa de crescimento de longo prazo e a taxa de desconto utilizadas nos cálculos do valor em uso 31 de dezembro de 2020 são as seguintes:



## Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

45

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas  
31 de dezembro de 2020 e 2019  
(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

	Cobrança	Code 7
Volume e preço de vendas (% da taxa de crescimento anual) <sup>(1)</sup>	Média 9%	Média 8%
Margem bruta (% de receita) <sup>(2)</sup>	32,2	41,5%
Outros custos operacionais e despesas administrativas (% da receita) <sup>(3)</sup>	27,9	15,5%
Taxa de desconto - %	7,56	7,56

- (1) O volume de vendas considera a média anual da taxa de crescimento no período previsto de cinco anos. Ele se baseia no desempenho passado e nas expectativas da administração para o desenvolvimento do mercado. O preço de venda considera a média anual da taxa de crescimento no período previsto de cinco anos. Ele se baseia nas atuais tendências do setor e inclui as previsões de inflação para o longo prazo para cada território.
- (2) A margem bruta é a margem média como uma porcentagem da receita no período previsto de cinco anos. Ela se baseia nos níveis atuais da margem de vendas, com ajustes efetuados para refletir os aumentos de preço futuros esperados que a administração espera poder repassar para os clientes por meio de aumentos no preço.
- (3) Outros custos operacionais são os custos fixos das UGCs, que não variam de maneira significativa com os volumes de vendas ou os preços. A administração estimou esses custos com base na estrutura atual dos negócios, ajustando-os aos aumentos inflacionários, e estes não refletem quaisquer reestruturações futuras ou medidas de economias de custo. Os valores divulgados acima são os custos operacionais médios para o período previsto de cinco anos.

Os resultados apurados indicam que não houve apuração de perda por *impairment* a ser reconhecida no exercício, tendo em vista que o valor líquido do fluxo de caixa apurado foi superior ao valor residual desses ativos.

Se a taxa de desconto estimada aplicada aos fluxos de caixa descontados para a UGC Cobrança e para a UGC Tecnologia fosse 1% maior que as estimativas da administração (por exemplo, 8,5% ao invés de 7,5%), ou fosse 1% menor (por exemplo, 6,5% ao invés de 7,5%), também não seria necessário reconhecer uma perda (*impairment*).

## 14. FORNECEDORES

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Fornecedores - materiais e serviços	13.431	16.106	13.614	15.376
Fornecedores - telefonia	6.527	8.763	6.527	8.763
	<b>19.958</b>	<b>24.869</b>	<b>20.141</b>	<b>24.139</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

46

## 15. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

Os termos e condições dos empréstimos em aberto foram os seguintes:

Modalidade	Encargos mensais	Encargos anuais	Vcto	Controladora/Consolidado	
				31/12/2020	31/12/2019
<b>Moeda nacional</b>					
Arrendamentos	0,60% a.m. (eq. CDI + 0,40%)	7,36% a.a. (eq. CDI + 6,16%)	2022	4.791	4.039
Finame	0,40% a.m. (eq. CDI + 0,20%)	4,93% a.a. (eq. CDI + 2,43%)	2021	19	27
Capital de giro	0,56% a.m. (eq. CDI + 0,36%)	6,93% a.a. (eq. CDI + 4,41%)	2023	95.098	147.336
Debêntures	0,60% a.m. (eq. CDI + 0,40%)	7,36% a.a. (eq. CDI + 4,94%)	2023	72.301	-
<b>Total moeda nacional</b>				<b>172.209</b>	<b>151.402</b>
<b>Moeda estrangeira <sup>1</sup></b>					
Capital de giro - USD				17.788	19.396
Total moeda estrangeira		Libor + 3,6% a.a.	2022	<b>17.788</b>	<b>19.396</b>
<b>Total</b>				<b>189.997</b>	<b>170.798</b>
Circulante				51.964	73.522
Não circulante				138.033	97.276

- (1) A Companhia contratou swaps cambiais (instrumentos financeiros derivativos) para mitigar o risco cambial existente sobre os contratos em moeda estrangeira, assumindo como contrapartida a variação do CDI, conforme descrito na Nota 4.1 (c). Não há risco cambial residual nessas operações, estando elas integralmente protegidas via swaps mencionados.

Apresentamos a seguir o cronograma de vencimentos dos empréstimos e financiamentos:

	Controladora / Consolidado
Até 1 ano	51.964
Entre 1 e 3 anos	138.033
	<b>189.997</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

47

### MOVIMENTAÇÃO DE SALDO

A movimentação dos saldos de empréstimos está apresentada abaixo:

	Controladora/Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
Saldo inicial	170.798	142.699
Adições	110.724	124.347
Juros incorridos	15.377	16.481
Juros pagos	(18.082)	(2.995)
Amortizações	(88.820)	(109.734)
<b>Saldo final</b>	<b>189.997</b>	<b>170.798</b>

### CLÁUSULAS RESTRITIVAS

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia apresenta contratos de capital de giro e debêntures com cláusulas restritivas (“*covenants*”) que incluem a manutenção de índices mínimos de cobertura da dívida e coeficiente de endividamento, apurados em 31 de dezembro, das quais destacamos:

- Dívida Líquida / EBITDA < 2,00
- EBITDA/ Resultado financeiro > 1,15
- Liquidez Corrente >0,80;

Os compromissos com liquidez corrente deve ser apurado trimestralmente conforme estabelecido em contrato, e os demais compromissos apurados anualmente. Em 31 de dezembro de 2020 a liquidez não ultrapassou o limite das cláusulas restritivas.

### GARANTIAS

Os contratos de arrendamentos possuem garantias através de alienação fiduciária dos bens em escopo nos contratos de arrendamento. Para os contratos de Finame, a garantia ocorre em forma de alienação fiduciária dos bens objetos do contrato e avais. Para os empréstimos de capital de giro e contas garantidas, as garantias são direitos creditórios.

Abaixo destacamos os ativos dados em garantia a essas operações:

	Controladora / Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
<b>CIRCULANTE</b>		
Aplicações financeiras	1.117	1.117
Contas a receber	35.600	32.600
<b>NÃO CIRCULANTE</b>		
Equipamentos de informática	6.632	4.039
<b>TOTAL DE ATIVOS DADOS COMO GARANTIA</b>	<b>43.349</b>	<b>37.756</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

48

**■ EMISSÃO DE DEBÊNTURES**

Em fevereiro de 2020, a Companhia efetuou oferta pública com esforços restritos de distribuição da 1ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie com garantia real, em 2 (duas) séries.

Foram emitidas 73.000 (setenta e três mil) Debêntures, sendo: (i) 23.000 (vinte e três mil) Debêntures da Primeira Série (“Debêntures da Primeira Série”), e (ii) 50.000 (cinquenta mil) Debêntures da Segunda Série (“Debêntures da Segunda Série”). O valor total da Emissão foi de R\$73.000.000,00 (setenta e três milhões de reais), na data de emissão.

O prazo das Debêntures da Primeira Série é de 33 (trinta e três) meses e o prazo das Debêntures da Segunda Série é de 42 (quarenta e dois) meses, contados da data de emissão, vencendo-se, portanto, em novembro de 2022 e agosto de 2023, respectivamente.

A controlada Ayty Crm Bpo E Serviços De Tecnologia Ltda é garantidora da operação. Adicionalmente, como garantias da operação foram arrolados os seguintes bens:

(a) Cessão fiduciária e promessa de cessão, pela Emissora, de: (i) a totalidade dos direitos creditórios performados de titularidade da Emissora, principais e acessórios, decorrentes de serviços já prestados pela Emissora a clientes locais, faturados e vinculados a notas fiscais emitidas, mas ainda não recebidos, conforme relatório a ser enviado pela Emissora ao Agente Fiduciário; (ii) a totalidade dos direitos creditórios performados de titularidade da Emissora, principais e acessórios, decorrentes de serviços já prestados pela Emissora a clientes locais, mas ainda não faturados, conforme relatório a ser enviado pela Emissora ao Agente Fiduciário; (iii) a totalidade dos direitos creditórios performados de titularidade da Emissora, principais e acessórios, decorrentes de comissionamento por parcelamentos e renegociações já realizados a clientes locais da Emissora, mas ainda não recebidos, conforme relatório a ser enviado pela Emissora ao Agente Fiduciário; (iv) a totalidade dos direitos creditórios não performados de titularidade da Emissora, atuais ou futuros, decorrentes de serviços a serem prestados pela Emissora no âmbito de contratos celebrados junto a clientes locais, conforme relatório a ser enviado pela Emissora ao Agente Fiduciário; e (v) todos (a) os recursos e direitos detidos pela Emissora com relação à Conta Vinculada (conforme definido na Escritura de Emissão), observado o disposto no Contrato de Cessão Fiduciária, na qual deverá ser depositada a totalidade dos recursos recebidos em decorrência da Cessão Fiduciária (conforme abaixo definida), e (b) demais valores creditados ou depositados na Conta Vinculada, inclusive os recursos da Emissão, valores objeto de ordens de pagamento, eventuais ganhos e rendimentos oriundos de Investimentos Permitidos realizado com os valores depositados na Conta Vinculada, assim como o produto do resgate ou da alienação de referidos Investimentos Permitidos (conforme definido na Escritura de Emissão), os quais passarão a integrar automaticamente a Cessão Fiduciária, independentemente de onde se encontrarem, mesmo que em trânsito ou em processo de compensação bancária (sendo itens (i) a (v) doravante denominados “Cessão Fiduciária”);

(b) penhor sobre equipamentos de propriedade da Emissora (“Penhor de Equipamentos”); e

(c) penhor sobre ativos de propriedade intelectual de titularidade da Garantidora (“Penhor sobre Ativos de Propriedade Intelectual” e, em conjunto com Cessão Fiduciária e Penhor de Equipamentos, “Garantias”).

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

As informações da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas  
31 de dezembro de 2020 e 2019  
(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

49

O valor contábil das garantias prestadas está demonstrado a seguir:

**(a) Penhor de equipamentos**

	Valor original	Depreciação acumulada	Valor contábil
Móveis e utensílios (NOTA 12)	14.115	(7.421)	6.694
Máquinas e equipamentos (NOTA 12)	8.698	(4.070)	4.628
Equipamentos de processamento de dados (NOTA 12)	49.035	(37.496)	11.539

**(b) Penhor sobre ativos de propriedade intelectual**

	Valor original	Depreciação acumulada	Valor contábil
Software Ayty (NOTA 13)	5.033	(1.258)	3.775
Marca Ayty (NOTA 13)	2.921	(284)	2.637

■ **INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS – CONTRATO DE CÂMBIO A TERMO**

A Companhia contratou empréstimos em moeda estrangeira e realizou swaps cambiais para mitigar o risco cambial existente sobre esses contratos, assumindo como contrapartida a variação do CDI.

Os valores de referência (*nocional*) dos contratos de câmbio a termo, em aberto em 31 de dezembro de 2020, totalizam R\$ 17.788 (2019 – R\$ 19.396).

Os saldos apurados oriundos dessas operações estão apresentados a seguir:

	Controladora/Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
Ativo Circulante	-	332
Passivo Circulante	(2.167)	-
<b>Exposição líquida</b>	<b>(2.167)</b>	<b>332</b>

## 16. OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Salários e honorários	15.877	13.602	16.578	14.233
Encargos sociais	4.273	2.423	4.073	2.618
Provisão de férias	20.185	17.879	21.532	18.571
	<b>40.335</b>	<b>33.904</b>	<b>42.183</b>	<b>35.422</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamento S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

50

**17. OBRIGAÇÕES FISCAIS**■ **OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS**

	<b>Controladora</b>		<b>Consolidado</b>	
	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
PIS e COFINS a recolher	5.529	5.698	5.745	5.782
ISS a recolher	8.866	7.520	8.922	7.563
INSS a recolher	5.550	3.479	6.217	3.636
Parcelamento de PIS e COFINS	25.538	10.904	25.538	10.904
Parcelamento de ISS	21.670	10.804	21.670	10.804
Parcelamento de CPRB	23.954	8.703	23.954	8.703
Parcelamento de INSS	14.354	15.106	14.354	15.106
Parcelamento de FGTS	225	-	243	-
	<b>105.686</b>	<b>62.214</b>	<b>106.643</b>	<b>62.498</b>
Circulante	37.155	26.718	38.112	27.002
Não circulante	68.531	35.496	68.531	35.496

Em dezembro de 2020 encerrou o prazo de isenção do ISSNQ, para a filial de Xanxarê, o qual foi concedido em dezembro de 2015, visando o desenvolvimento econômico da cidade.

Portanto a partir de janeiro de 2021 será utilizada a alíquota de 2%.

■ **IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL A RECOLHER**

	<b>Controladora</b>		<b>Consolidado</b>	
	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Imposto de renda e contribuição social	-	-	-	30
IRRF a recolher	1.581	1.275	1.896	1.433
Parcelamento de IRPJ e CSLL	3.298	4.915	3.298	4.915
	<b>4.879</b>	<b>6.190</b>	<b>5.194</b>	<b>6.378</b>
Circulante	2.565	1.930	2.880	2.118
Não circulante	2.314	4.260	2.314	4.260

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

51

■ **IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS**

	Controladora	
	31/12/2020	31/12/2019
<b>Créditos fiscais diferidos</b>		
Prejuízos fiscais de imposto de renda e base negativa contribuição social	26.092	15.964
<b>Diferenças temporárias</b>		
Provisão para contingências	1.550	971
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	392	280
Despesas com SWAP	617	192
Amortização aquisição Code7	1.729	864
AVP	146	-
Outros	-	1
<b>Ativo diferido total</b>	<b>30.526</b>	<b>18.272</b>
<b>Débitos fiscais diferidos</b>		
Amortização fiscal do ágio	(7.679)	(5.444)
Compra vantajosa	(115)	(172)
<b>Passivo diferido total</b>	<b>(7.794)</b>	<b>(5.616)</b>
<b>Imposto de renda e contribuição social diferidos ativos</b>	<b>22.732</b>	<b>12.656</b>
	Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
<b>Créditos fiscais diferidos</b>		
Prejuízos fiscais de imposto de renda e base negativa contribuição social	26.443	15.964
<b>Diferenças temporárias</b>		
Provisão para contingências	1.550	971
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	392	280
Despesas com SWAP	617	192
Amortização aquisição Code7	1.729	864
AVP	146	-
Outros	-	1
<b>Ativo diferido total</b>	<b>30.877</b>	<b>18.272</b>
<b>Débitos fiscais diferidos</b>		
Amortização fiscal do ágio	(7.679)	(5.444)
Compra vantajosa	(115)	(172)
<b>Passivo diferido total</b>	<b>(7.794)</b>	<b>(5.616)</b>
<b>Imposto de renda e contribuição social diferidos ativos</b>	<b>23.083</b>	<b>12.656</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

52

A seguir demonstramos a reconciliação da movimentação do ativo fiscal diferido:

	Controladora	
	31/12/2020	31/12/2019
Saldo no início do período	12.656	2.712
Imposto diferido reconhecido no resultado do exercício	10.076	9.944
<b>Saldo no final do período</b>	<b>22.732</b>	<b>12.656</b>

As projeções preparadas pela Administração da Companhia, que demonstram o saldo de créditos tributários registrado contabilmente em 31 de dezembro de 2020 será absorvido por lucros tributáveis futuros em um período não superior a 10 anos.

#### ■ PARCELAMENTO DE PIS E COFINS

A Companhia realizou parcelamentos de PIS/COFINS no ano de 2019, totalizando R\$ 9.463. Adicionalmente realizou novos parcelamentos de PIS/COFINS no 1º, 2º e 4º trimestre de 2020. O valor da dívida parcelada no 1º trimestre foi de R\$ 1.847, no 2º trimestre foi de R\$ 4.720 e no 4º trimestre foi de R\$ 9.283.

	Parcelamento não previdenciário				
	Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020
Parcelamento nº 10880-748825/2019-12	16/12/2019	60	52	1.331	1.089
Parcelamento nº 10880-748825/2019-12	16/12/2019	60	52	6.146	5.031
Parcelamento nº 10880-749558/2019-09	26/12/2019	60	52	353	289
Parcelamento nº 10880-749558/2019-09	26/12/2019	60	52	1.632	1.335
Parcelamento nº 13811-720231/2020-92	10/02/2020	60	54	1.518	1.288
Parcelamento nº 13811-720231/2020-92	10/02/2020	60	54	329	329
Parcelamento nº 11610-720959/2020-55	09/06/2020	60	57	4.728	4.281
Parcelamento nº 11610-720959/2020-55	09/06/2020	60	57	1.024	927
Parcelamento nº 18186-722717/2020-01	30/10/2020	60	57	6.216	6.119
Parcelamento nº 18186-722717/2020-01	30/10/2020	60	57	1.366	1.323
Parcelamento nº 18186-722.842/2020-11	09/11/2020	60	58	1.402	1.380
Parcelamento nº 18186-722.842/2020-11	09/11/2020	60	58	302	298
Parcelamento nº 18186-723060/2020-91	09/12/2020	60	59	1.520	1.520
Parcelamento nº 18186-723060/2020-91	09/12/2020	60	59	329	329
				<b>28.196</b>	<b>25.538</b>

O saldo devedor deste parcelamento é atualizado mensalmente pela Taxa Selic.

#### ■ PARCELAMENTO DE CPRB

A Companhia aderiu ao parcelamento não previdenciário no dia 18/06/2018. O valor total da dívida parcelada na data foi de R\$ 3.247.



**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

53

Adicionalmente realizou parcelamentos de CPRB no ano de 2019, totalizando na data R\$ 6.384.

A Companhia realizou novos parcelamentos de CPRB no 1º, 2º e 4º trimestre de 2020. O valor da dívida parcelada no 1º trimestre foi de R\$ 1.459, no 2º trimestre foi R\$ 10.529 e no 4º trimestre foi de R\$ 2.574.

Parcelamento não previdenciário					
	Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020
Parcelamento nº 19679-405104/2018-08	18/06/2018	60	30	3.246	1.779
Parcelamento nº 10880-748828/2019-56	16/12/2019	60	48	4.884	3.977
Parcelamento nº 10880-749436/2019-12	26/12/2019	60	48	1.501	1.223
Parcelamento nº 13811-720216/2020-44	10/02/2020	60	50	1.764	1.488
Parcelamento nº 18186-722.717/2020-01	30/10/2020	60	58	12.823	12.383
Parcelamento nº 18186-723060/2020-91	09/12/2020	60	60	3.114	3.104
				<b>27.332</b>	<b>23.954</b>

O saldo devedor destes parcelamentos é atualizado mensalmente pela Taxa Selic.

#### ■ PARCELAMENTO DE INSS

A Companhia aderiu aos Parcelamentos CP-Patronal, CP-Terceiros e CP-Segurados no ano de 2019. O valor total da dívida parcelada na data foi de R\$ 14.249.

Adicionalmente, no 1º e 2º trimestre de 2020 realizou novos parcelamentos previdenciários. O valor total da dívida parcelada no 1º trimestre foi de R\$ 2.244 e no 2º trimestre foi de R\$ 2.473.

Parcelamento Previdenciário					
	Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020
Parcelamento especial	30/09/2019	60	44	6.793	4.774
Parcelamento nº 16152-720376/2019-59	16/12/2019	60	47	629	474
Parcelamento nº 16152-720379/2019-92	16/12/2019	60	47	1.339	1.010
Parcelamento nº 10880-720190/2020-22	26/12/2019	60	47	2.011	1.517
Parcelamento nº 16152-720007/2020-08	26/12/2019	60	47	1.104	852
Parcelamento nº 16152-720008/2020-44	26/12/2019	60	47	2.375	1.832
Parcelamento nº 16152-720075/2020-69	10/02/2020	60	49	329	265
Parcelamento nº 16152-7200083/2020-13	10/02/2020	60	49	663	523
Parcelamento nº 16152-7200069/2020-10	10/02/2020	60	49	1.252	988
Parcelamento nº 11610-720957/2020-66	28/05/2020	60	52	2.473	2.119
				<b>18.968</b>	<b>14.354</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

54

- **PARCELAMENTO DE ISS**

A Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda aderiu aos Programas de Parcelamento Incentivado - PPI e Parcelamento Administrativo de Débitos Tributários – PAT junto à Prefeitura de São Paulo, nos termos a seguir:

Programas de Parcelamento Incentivado - PPI					
Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020	
Parcelamento nº 2737377-0	25/11/2015	120	57	2.644	1.234
Parcelamento nº 2275089-4	20/01/2015	120	47	3.648	1.399
				<b>6.292</b>	<b>2.633</b>

Programas de Parcelamento Incentivado - PPI					
Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020	
Parcelamento nº 2737377-0	25/11/2015	120	57	2.644	1.234
Parcelamento nº 2275089-4	20/01/2015	120	47	3.648	1.399
				<b>6.292</b>	<b>2.633</b>

A Flex Gestão de Relacionamentos S/A, aderiu ao Parcelamento Administrativo de Débitos Tributários – PAT junto à Prefeitura de São Paulo, nos termos a seguir:

Parcelamento Administrativo de Débitos Tributários - PAT					
Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020	
Parcelamento nº 3136155-2	23/04/2018	60	31	1.912	860
Parcelamento nº 3136272-9	30/04/2018	60	31	241	108
Parcelamento nº 3137038-1	22/06/2018	60	33	281	136
Parcelamento nº 3144211-0	15/10/2019	60	48	2.872	2.058
Parcelamento nº 3146307-0	27/01/2020	60	52	4.291	3.362
Parcelamento nº 3147085-8	16/03/2020	60	54	1.014	828
Parcelamento nº 3148019-5	20/07/2020	60	58	3.959	3.497
Parcelamento nº 3149415-3	01/12/2020	60	59	4.766	4.576
				<b>19.336</b>	<b>15.425</b>

Parcelamento Administrativo de Débitos Tributários - PAT					
Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020	
Parcelamento nº 3136155-2	23/04/2018	60	31	1.912	860
Parcelamento nº 3136272-9	30/04/2018	60	31	241	108
Parcelamento nº 3137038-1	22/06/2018	60	33	281	136
Parcelamento nº 3144211-0	15/10/2019	60	48	2.872	2.058
Parcelamento nº 3146307-0	27/01/2020	60	52	4.291	3.362
Parcelamento nº 3147085-8	16/03/2020	60	54	1.014	828
Parcelamento nº 3148019-5	20/07/2020	60	58	3.959	3.497
Parcelamento nº 3149415-3	01/12/2020	60	59	4.766	4.576
				<b>19.336</b>	<b>15.425</b>

A Companhia aderiu ao Programa Municipal de Adimplemento Permanente Administrativo – PAP junto à Prefeitura de Florianópolis, nos termos a seguir:

Programa Municipal de Adimplemento Permanente Administrativo - PAP					
Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020	
Parcelamento nº 013.364/19	19/09/2019	96	79	322	265
Parcelamento nº 013.362/19	19/09/2019	96	79	726	597
Parcelamento nº 017.187/19	11/12/2019	60	46	885	679
Parcelamento nº 017.661/19	11/12/2019	60	46	260	199
Parcelamento nº 005.631/20	25/06/2020	96	88	1.253	1.149
Parcelamento nº 005.841/20	07/07/2020	96	88	619	568
				<b>4.065</b>	<b>3.457</b>

Programa Municipal de Adimplemento Permanente Administrativo - PAP					
Data adesão	Parcelas	Parcelas em aberto	Dívida parcelada	Saldo em 31/12/2020	
Parcelamento nº 013.364/19	19/09/2019	96	79	322	265
Parcelamento nº 013.362/19	19/09/2019	96	79	726	597
Parcelamento nº 017.187/19	11/12/2019	60	46	885	679
Parcelamento nº 017.661/19	11/12/2019	60	46	260	199
Parcelamento nº 005.631/20	25/06/2020	96	88	1.253	1.149
Parcelamento nº 005.841/20	07/07/2020	96	88	619	568
				<b>4.065</b>	<b>3.457</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamento S.A.**

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

55

A Companhia realizou parcelamento junto à Prefeitura de Palhoça, nos termos a seguir:

Parcelamento Lei 5.172/66 – ISS PDA					
	<b>Data adesão</b>	<b>Parcelas</b>	<b>Parcelas em aberto</b>	<b>Dívida parcelada</b>	<b>Saldo em 31/12/2020</b>
Parcelamento nº 2488/20	06/02/2020	36	24	232	155
				<b>232</b>	<b>155</b>

O saldo devedor dos parcelamentos são atualizados mensalmente pela Taxa Selic.

- **PARCELAMENTO DE IRPJ E CSLL**

A Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. (controlada incorporada em 2017) aderiu ao Programa REFIS da Crise Lei nº 12.996/2014, nos termos a seguir:

REFIS da Crise Lei 12.996/14					
	<b>Data adesão</b>	<b>Parcelas</b>	<b>Parcelas em aberto</b>	<b>Dívida parcelada</b>	<b>Saldo em 31/12/2020</b>
REFIS da Crise Lei 12.996/14	21/08/2014	120	53	7.919	3.298
				<b>7.919</b>	<b>3.298</b>

- **PARCELAMENTO DE FGTS**

A Caixa Econômica Federal, através da MP 927/20, concedeu as empresas a suspensão de pagamento de FGTS referente às competências de março, abril e maio, nos termos a seguir:

Parcelamento FGTS					
	<b>Data adesão</b>	<b>Parcelas</b>	<b>Parcelas em aberto</b>	<b>Dívida parcelada</b>	<b>Saldo em 31/12/2020</b>
Parcelamento FGTS MP 927/20	01/07/2020	6	1	3.784	225
				<b>3.784</b>	<b>225</b>

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

56

■ **CRONOGRAMA DE VENCIMENTOS**

A seguir apresentamos o cronograma de vencimentos dos parcelamentos de tributos:

	Em 31 de dezembro de 2020				Total
	Menos de um ano	Entre um e três anos	Entre três e cinco anos	Acima de cinco anos	
Controladora/Consolidado	19.540	37.585	23.649	-	80.774

	Em 31 de dezembro de 2019				Total
	Menos de um ano	Entre um e três anos	Entre três e cinco anos	Acima de cinco anos	
Controladora/Consolidado	10.676	20.135	17.711	1.910	50.432

## 18. CONTINGÊNCIAS

A Companhia está envolvida em processos judiciais e administrativos oriundos do curso normal de seus negócios, que incluem, substancialmente, processos trabalhistas.

A Companhia classifica os riscos de perda nos processos legais como “prováveis”, “possíveis” ou “remotas”. Provisões são reconhecidas para todos os processos judiciais que representam perdas prováveis (obrigação presente como resultado de eventos passados; é provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação; e o valor tiver sido estimado com segurança). Conforme opinião dos consultores internos e externos da Companhia, a probabilidade de perda é avaliada com base na evidência disponível. A Companhia acredita que estas provisões estão reconhecidas adequadamente nas demonstrações financeiras, conforme apresentado no quadro a seguir:

	Controladora/Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
Provisões	1.623	1.594
Depósitos judiciais	(4.440)	(3.790)
<b>Risco líquido</b>	<b>(2.817)</b>	<b>(2.196)</b>

Os depósitos judiciais representam ativos restritos da Companhia e estão relacionados a quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios aos quais estão relacionados. A Companhia é parte de reclamações trabalhistas movidas por ex-profissionais, cujos pedidos se constituem, essencialmente, em pagamentos de horas extras, reversão do pedido de demissão/demissão indireta e danos morais.

A movimentação das provisões está apresentada no quadro abaixo:

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

57

Movimentação das provisões	Controladora / Consolidado
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2018</b>	<b>1.315</b>
Adições realizadas no exercício	279
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2019</b>	<b>1.594</b>
Adições realizadas no exercício	29
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>1.623</b>

A Companhia possui riscos de natureza trabalhista e cível cuja expectativa de perda avaliada pelos assessores jurídicos está classificada como possível e, portanto, nenhuma provisão foi constituída. Em 31 de dezembro de 2020 a Companhia possuía o montante de R\$ 696 (R\$ 1.138 em 31 de dezembro de 2019) referentes a passivos contingentes com risco de perda classificada pelos assessores jurídicos como possível, de naturezas trabalhista e cível.

## 19. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

### 19.1. CAPITAL SOCIAL

Em 31 de dezembro de 2020, o capital social é de R\$ 65.000, totalmente subscrito e integralizado, representado por ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal, conforme demonstradas na tabela a seguir:

	Quantidade de ações	Capital	Total
Em 31 de dezembro de 2019	3.248	65.000	65.000
<b>Em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>3.248</b>	<b>65.000</b>	<b>65.000</b>

A composição acionária da Companhia está apresentada a seguir:

	Quantidade de ações	% de participação
Via BC Participações Ltda.	1.894	58,31%
Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações	1.354	41,69%
	<b>3.248</b>	<b>100,00%</b>

Conforme o Estatuto Social, o capital social autorizado da Companhia é de R\$ 65.000.

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

58

**19.2. RESERVAS****RESERVA LEGAL**

A reserva legal é constituída anualmente com a destinação de 5% do lucro líquido do exercício e não poderá exceder a 20% do capital social. A reserva legal tem por fim assegurar a integridade do capital social e somente poderá ser utilizada para compensar prejuízo ou aumentar o capital social.

**RESERVA DE RETENÇÃO DE LUCROS**

A reserva de retenção de lucros é formada pelo saldo remanescente das movimentações patrimoniais, sendo deliberada em assembleia geral ordinária as suas futuras destinações.

**19.3. AJUSTES DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL**

A aquisição da participação de não controladores em controladas realizada em 2016 resultou no reconhecimento de ajustes de avaliação patrimonial nos montantes de R\$ 2.133, referente a diferença entre o valor da contraprestação negociada e os ativos líquidos da Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda.

**19.4. DIVIDENDOS**

Tendo em vista que foi apurado prejuízo em 2020, não houve proposta de distribuição de dividendos.

**20. RECEITA OPERACIONAL**

Abaixo apresentamos a conciliação entre a receita bruta e a receita líquida apresentada na demonstração dos resultados dos exercícios:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Receita bruta	542.792	560.501	552.889	569.742
Impostos sobre vendas	(54.158)	(54.898)	(55.531)	(56.207)
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>488.634</b>	<b>505.603</b>	<b>497.358</b>	<b>513.535</b>

**21. CUSTOS E DESPESAS POR NATUREZA E FUNÇÃO**

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Despesas com pessoal	(342.612)	(365.099)	(352.620)	(372.483)
Depreciação e amortização	(39.664)	(35.390)	(42.873)	(38.037)
Material de consumo	(7.282)	(12.382)	(7.282)	(12.382)
Serviços de terceiros	(74.233)	(72.047)	(72.077)	(68.697)
Outros gastos de operação	(17.246)	(16.218)	(17.409)	(18.028)
<b>Total</b>	<b>(481.037)</b>	<b>(501.136)</b>	<b>(492.261)</b>	<b>(509.627)</b>

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

59

Custos dos serviços prestados	(334.350)	(358.276)	(341.158)	(365.832)
Despesas com vendas	(1.160)	(1.089)	(1.165)	(1.273)
Despesas administrativas e gerais	(141.801)	(139.964)	(146.218)	(140.769)
Outras receitas (despesas operacionais)	(3.726)	(1.807)	(3.720)	(1.753)
<b>Total</b>	<b>(481.037)</b>	<b>(501.136)</b>	<b>(492.261)</b>	<b>(509.627)</b>

**22. RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS**

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Juros sobre empréstimos	(10.593)	(16.481)	(10.593)	(16.481)
Despesas bancárias / IOF	(3.006)	(3.925)	(3.006)	(3.925)
Juros sobre arrendamentos	(3.736)	(4.109)	(3.736)	(4.109)
Juros sobre debêntures	(4.689)	-	(4.689)	-
Descontos concedidos	(1.731)	(1.819)	(1.772)	(1.820)
Outras	(17.321)	(7.080)	(17.351)	(7.102)
<b>Despesas financeiras</b>	<b>(41.076)</b>	<b>(33.414)</b>	<b>(41.147)</b>	<b>(33.437)</b>
Juros sobre aplicações financeiras	1.463	819	1.465	820
Descontos obtidos	491	167	492	167
Outras	93	301	299	313
<b>Receitas financeiras</b>	<b>2.047</b>	<b>1.287</b>	<b>2.256</b>	<b>1.300</b>
	<b>(39.029)</b>	<b>(32.127)</b>	<b>(38.891)</b>	<b>(32.137)</b>

O aumento observado nas despesas financeiras em 2020 é motivado pela captação de novos empréstimos e debentures. Também impactaram o período os parcelamentos tributários firmados no último trimestre de 2020.

**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

60

**23. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL**

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Prejuízo antes do imposto de renda e contribuição social	(33.707)	(28.968)	(33.793)	(28.229)
Alíquota fiscal combinada - %	34	34	34	34
<b>Imposto de renda e contribuição social pela alíquota fiscal combinada</b>	<b>11.460</b>	<b>9.849</b>	<b>11.490</b>	<b>9.598</b>
<b>Exclusões permanentes</b>				
Equivalência patrimonial	267	(421)	-	-
Outros	(1.651)	516	(1.327)	(392)
<b>Efeito dos impostos no resultado</b>	<b>10.076</b>	<b>9.944</b>	<b>10.163</b>	<b>9.206</b>
Corrente	-	-	(264)	(739)
Diferido	10.076	9.944	10.427	9.944
<b>Alíquota efetiva</b>	<b>29,9</b>	<b>34,3</b>	<b>30,1</b>	<b>32,6</b>

**24. PREJUÍZO POR AÇÃO**

O lucro (prejuízo) por ação, básico, foi calculado com base no resultado atribuível aos acionistas controladores da Companhia no período findo em 31 de dezembro de 2020 e a respectiva quantidade média de ações ordinárias em circulação, comparativamente com o mesmo período de 2019 conforme quadro abaixo:

	Controladora/Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
Resultado atribuível aos acionais da Companhia	(23.631)	(19.024)
Média ponderada da quantidade de ações (em milhares)	3.248	3.248
<b>Resultado básico e diluído por ação em R\$</b>	<b>(7,28)</b>	<b>(5,86)</b>

Não há fatores de diluição a serem considerados no cálculo do resultado por ação.



**Notas Explicativas**

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

61

**25. COBERTURAS DE SEGUROS**

A Companhia possui um programa de gerenciamento de riscos com o objetivo de delimitá-los, contratando no mercado coberturas compatíveis com o seu porte e operação. As coberturas foram contratadas por montantes considerados suficientes pela administração para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza da sua atividade, os riscos envolvidos em suas operações e a orientação de seus consultores de seguros.

Em 31 de dezembro de 2020, a cobertura de seguros era de R\$ 120.150 (R\$ 106.300 em 31 de dezembro de 2019) para danos materiais e responsabilidade civil.

**26. SALDOS E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS**

A Companhia não possui saldo de contas a pagar (fornecedores) na controladora relativo a transações com partes relacionadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2020. A Companhia possui saldo de adiantamento na controladora, devido a saldos bloqueados em conta garantia na controlada, conforme demonstrado a seguir:

	31/12/2020	31/12/2019
Adiantamento a controlada	3.255	-

O pessoal-chave da administração corresponde à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração da Companhia. A remuneração paga ao pessoal-chave da administração, por seus serviços, está apresentada a seguir:

	31/12/2020	31/12/2019
Salários e outros benefícios de curto prazo a Administração	4.733	4.596

**27. ARRENDAMENTOS**

A Companhia adotou o CPC 06 (R2) / IFRS 16 para contratos que foram anteriormente identificados como arrendamentos que utilizavam o CPC 06 (R1). Portanto, a Companhia não aplicará a norma a contratos que não tenham sido previamente identificados como contratos que contenham um arrendamento nos termos do CPC 06 (R1).

A Companhia optou por utilizar as isenções propostas pela norma para contratos de arrendamento cujo prazo se encerre em 12 meses a partir da data da adoção inicial, e contratos de arrendamento cujo ativo objeto seja de baixo valor. A Companhia possui arrendamentos de determinados equipamentos de informática destinados à operação, os quais já estavam sendo contabilizados na forma da referida Norma, não requerendo, portanto, adoção inicial.

Dos contratos que foram escopo do IFRS 16, a Administração da Companhia considerou como componente de arrendamento somente o valor mínimo fixo para fins de mensuração do passivo

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas Explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas

31 de dezembro de 2020 e 2019

(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

62

de arrendamento. A mensuração do passivo de arrendamento corresponde ao total de pagamentos futuros de arrendamento e aluguis, ajustado a valor presente, considerando a taxa nominal de desconto.

Durante o ano de 2018, a Companhia efetuou uma avaliação detalhada do impacto do CPC 06 (R2), havendo adoção à Norma a partir de 01/01/2019. A taxa incremental de captação, utilizada pela Companhia para desconto, é composta pela taxa média de captação da Companhia, somado ao risco de crédito país e ajustada por um spread de risco do ativo subjacente. A posição dos arrendamentos é demonstrada a seguir:

	<b>Controladora/Consolidado</b>	
	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
<b>Impacto sobre o balanço patrimonial - aumento (redução):</b>		
<b>Ativos</b>		
Imobilizado (ativos de direito de uso)		
Custo histórico	34.688	34.156
(-) Depreciação Acumulada	(16.948)	(7.472)
<b>Total do ativo</b>	<b>17.740</b>	<b>26.684</b>
<b>Passivos</b>		
Arrendamentos operacionais - circulante	7.914	7.471
Arrendamentos operacionais - não circulante	11.778	19.497
<b>Total do passivo</b>	<b>19.692</b>	<b>26.968</b>

A movimentação dos ativos de direito de uso no período findo em 31 de dezembro de 2020 está abaixo apresentada:

<b>Ativo de direito de uso</b>	<b>Controladora/Consolidado</b>	
	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Direito de uso	26.684	32.287
Adições	1.651	2.101
Baixas	(570)	(232)
Depreciação do ativo de direito de uso	(10.025)	(7.472)
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>17.740</b>	<b>26.684</b>

A movimentação do passivo de arrendamento no período findo em 31 de dezembro de 2020 está abaixo apresentada:

<b>Passivo de arrendamento</b>	<b>Controladora/Consolidado</b>	
	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Passivo de arrendamento	26.968	32.287
Adições	1.651	2.101
Baixas	(570)	(232)

**Notas Explicativas****Flex Gestão de Relacionamentos S.A.**

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras individuais e consolidadas  
31 de dezembro de 2020 e 2019  
(Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

63

Atualização monetária (AVP)	3.736	4.145
Pagamentos	(12.093)	(11.333)
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>19.692</b>	<b>26.968</b>

Apresentamos a seguir o cronograma de vencimentos dos arrendamentos:

	<u>Controladora/Consolidado</u>
Até 1 ano	7.914
Entre 1 e 3 anos	10.627
Entre 3 e 5 anos	1.151
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>19.692</b>

## 28. EVENTOS SUBSEQUENTES

### Alteração da presidência do conselho e eleição de novo membro

Em 13 de janeiro de 2021, foi aceita a renúncia do Sr. Topázio Silveira Neto do cargo de Presidente e membro do Conselho de Administração da Companhia, sendo que seu mandato iria até o dia 30 de abril de 2021.

Em função da renúncia do Sr. Topázio os acionistas elegeram, como novo membro titular do Conselho de Administração da Companhia, para um mandato até o dia 30/04/2021, ou até a próxima assembleia geral ordinária que aprovar as contas do exercício de 2020, ou, ainda, até que ocorra a próxima assembleia de nomeação de membros do Conselho de Administração, o que ocorrer primeiro, a Sra. Beatriz Wolff Harger Silveira.

Os acionistas elegeram como novo Presidente do Conselho de Administração, o já atual membro, o Sr. Alberto Costa Sousa Camões.

## Pareceres E Declarações / Relatório do Auditor Independente - Sem Ressalva

Aos

Acionistas, Conselheiros e Administradores da

Flex Gestão de Relacionamento S.A.

São Paulo (SP)

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Flex Gestão de Relacionamento S.A. ("Companhia"), identificadas como Controladora e Consolidado, respectivamente, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2020 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira, individual e consolidada, da Flex Gestão de Relacionamento S.A. em 31 de dezembro de 2020, o desempenho individual e consolidado de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa individuais e consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB).

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas". Somos independentes em relação à Companhia e sua controlada, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Principais assuntos de auditoria

Principais assuntos de auditoria são aqueles que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria do exercício corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos. Para cada assunto abaixo, a descrição de como nossa auditoria tratou o assunto, incluindo quaisquer comentários sobre os resultados de nossos procedimentos, é apresentado no contexto das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Nós cumprimos as responsabilidades descritas na seção intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas", incluindo aquelas em relação a esses principais assuntos de auditoria. Dessa forma, nossa auditoria incluiu a condução de procedimentos planejados para responder a nossa avaliação de riscos de distorções significativas nas demonstrações financeiras. Os resultados de nossos procedimentos, incluindo aqueles executados para tratar os assuntos abaixo, fornecem a base para nossa opinião de auditoria sobre as demonstrações financeiras da Companhia.

Recuperabilidade de ágio

De acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as IFRS, a Companhia é requerida a proceder anualmente um teste de recuperabilidade (impairment) de ágio. Em 31 de dezembro de 2020 o saldo consolidado relacionado ao ágio totalizava R\$49.187 mil, e está divulgado na nota explicativa 13 das demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

Esse tema foi considerado um principal assunto de auditoria devido ao processo de avaliação da recuperabilidade desse ativo intangível ser complexo e envolver um elevado grau de subjetividade, bem como ser baseado em diversas premissas tais como: determinação da unidade geradora de caixa, taxa de desconto utilizada no fluxo de caixa, percentuais de crescimento dos mercados e rentabilidade de seus negócios. Tais premissas poderão ser afetadas, de forma relevante, pelas condições de mercado ou cenários econômicos futuros os quais ainda não podem ser estimados com precisão.

Como nossa auditoria conduziu esse assunto

Nossos procedimentos de auditoria consistiram, entre outros, no envolvimento de especialistas em avaliação de projeções para nos auxiliar na revisão das projeções de fluxos de caixa futuros preparadas pela administração, incluindo a avaliação da metodologia e do modelo utilizados; na análise da consistência das principais premissas e dados utilizados em comparação às perspectivas de mercado; e a análise das divulgações realizadas na nota explicativa 13 das demonstrações financeiras individuais e consolidadas. Como resultado desses procedimentos identificamos inconsistência em determinada premissa utilizada pela administração, sem, entretanto, alterar a conclusão alcançada no teste de recuperabilidade.

Baseados no resultado dos procedimentos de auditoria efetuados sobre o teste de valor recuperável do ágio, que está consistente com a avaliação da administração, consideramos que os critérios e as conclusões alcançadas de valor recuperável do ágio preparados pela administração, assim como as respectivas divulgações na nota explicativa 13, são aceitáveis, no contexto das demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

#### Reconhecimento de receita

Mensalmente, conforme notas explicativas 3.15 e 20, a Companhia realiza o reconhecimento da receita referente aos serviços prestados e não faturados por meio de lançamento de provisão dentro do mês de competência. Este assunto foi considerado significativo para a nossa auditoria, devido à magnitude dos montantes envolvidos e por envolver certo grau de julgamento da administração na estimativa da receita não faturada mensal, que pode acarretar no reconhecimento de receita em período incorreto e/ou de receita inexistente e, portanto, apresenta um risco de distorção relevante às demonstrações financeiras.

Como nossa auditoria conduziu este assunto

Nossos procedimentos incluíram, dentre outros, o recálculo das estimativas de faturamento que resultam nos saldos reconhecidos nas demonstrações financeiras, testes de lançamentos não rotineiros efetuados nas contas de receita, além de inspeção de documentação para uma amostra de vendas registradas durante o exercício.

Baseados no resultado dos procedimentos de auditoria efetuados sobre o reconhecimento de receitas no exercício, que está consistente com a avaliação da administração, consideramos que os critérios e premissas adotadas pela administração para o registro das receitas, assim como as respectivas divulgações nas notas explicativas 3.15 e 20, são aceitáveis, no contexto das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

#### Outros assuntos

##### Demonstrações do valor adicionado

As demonstrações individual e consolidada do valor adicionado (DVA) referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020, elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia, e apresentadas como informação suplementar para fins de IFRS, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demonstrações financeiras e registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico NBC TG 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse Pronunciamento Técnico e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

#### Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório do auditor

A administração da Companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas não abrange o Relatório da administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações financeiras ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.

#### Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras individuais e consolidadas

A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB), e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Companhia e sua controlada ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Companhia e sua controlada são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

#### Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detecta as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtivemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia e sua controlada.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluímos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Companhia. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras individuais e consolidadas representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance e da época dos trabalhos de auditoria planejados e das constatações significativas de auditoria, inclusive as deficiências significativas nos controles internos que eventualmente tenham sido identificadas durante nossos trabalhos.

Fornecemos também aos responsáveis pela governança declaração de que cumprimos com as exigências éticas relevantes, incluindo os requisitos aplicáveis de independência, e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar, consideravelmente, nossa independência, incluindo, quando aplicável, as respectivas salvaguardas.

Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança, determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do exercício corrente e que, dessa maneira, constituem os principais assuntos de auditoria. Descrevemos esses assuntos em nosso relatório de auditoria, a menos que lei ou regulamento tenha proibido divulgação pública do assunto, ou quando, em circunstâncias extremamente raras, determinarmos que o assunto não deve ser comunicado em nosso relatório porque as consequências adversas de tal comunicação podem, dentro de uma perspectiva razoável, superar os benefícios da comunicação para o interesse público.

Porto Alegre, 29 de março de 2021.

ERNST & YOUNG

Auditores Independentes S.S.

CRC-2SP015199/O-6

Guilherme Ghidini Neto

Contador CRC-RS 067795/O-5

## **Pareceres E Declarações / Declaração Dos Diretores Sobre as Demonstrações Financeiras**

### **DECLARAÇÃO DA DIRETORIA**

Em atendimento ao disposto nos incisos V e VI do §1º do artigo 25, ambos da Instrução CVM nº 480/09, pelo presente instrumento, os diretores da Flex Gestão de Relacionamentos S.A. ("Companhia") abaixo designados declaram que:

(i) reviram, discutiram e concordam com as opiniões expressas no relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, emitidos pela Ernst&Young Auditores Independentes S/S; e

(ii) reviram, discutiram e concordam com as demonstrações financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020

São Paulo, SP, 29 de março de 2021.

**CARLOS ALBERTO FERREIRA DA SILVA**

Diretor Presidente

**DANIEL DE ANDRADE GOMES**

Diretor Administrativo, Financeiro e de Relações com Investidores

**KLEBER TOBAL BONADIA**

Diretor Comercial

**JUARES CARLOS FERREIRA**

Diretor de Operações

**FABRIZIO CASTANHEIRA TORRES**

Diretor de Operações

**ROBERTO CARLOS DARIVA**

Diretor de Operações

## **Pareceres E Declarações / Declaração Dos Diretores Sobre O Relatório do Auditor Independente**

### **DECLARAÇÃO DA DIRETORIA**

Em atendimento ao disposto nos incisos V e VI do §1º do artigo 25, ambos da Instrução CVM nº 480/09, pelo presente instrumento, os diretores da Flex Gestão de Relacionamentos S.A. ("Companhia") abaixo designados declaram que:

(i) reviram, discutiram e concordam com as opiniões expressas no relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, emitidos pela Ernst&Young Auditores Independentes S/S; e

(ii) reviram, discutiram e concordam com as demonstrações financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

São Paulo, SP, 29 de março de 2021.

**CARLOS ALBERTO FERREIRA DA SILVA**

Diretor Presidente

**DANIEL DE ANDRADE GOMES**

Diretor Administrativo, Financeiro e de Relações com Investidores

**KLEBER TOBAL BONADIA**

Diretor Comercial

**JUARES CARLOS FERREIRA**

Diretor de Operações

**FABRIZIO CASTANHEIRA TORRES**

Diretor de Operações

**ROBERTO CARLOS DARIVA**

Diretor de Operações