

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2020



CONNVERT

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.

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

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

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

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 consequentemente 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

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

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

Total	11.231	12.349	1.118
--------------	---------------	---------------	--------------

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

Flex Gestão de Relacionamento S.A (R\$/pessoa)	2019	2020
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
Total	3.600	3.649

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

Flex Gestão de Relacionamento S.A (R\$/pessoa)	2019	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
Total	1.035	1.146

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

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

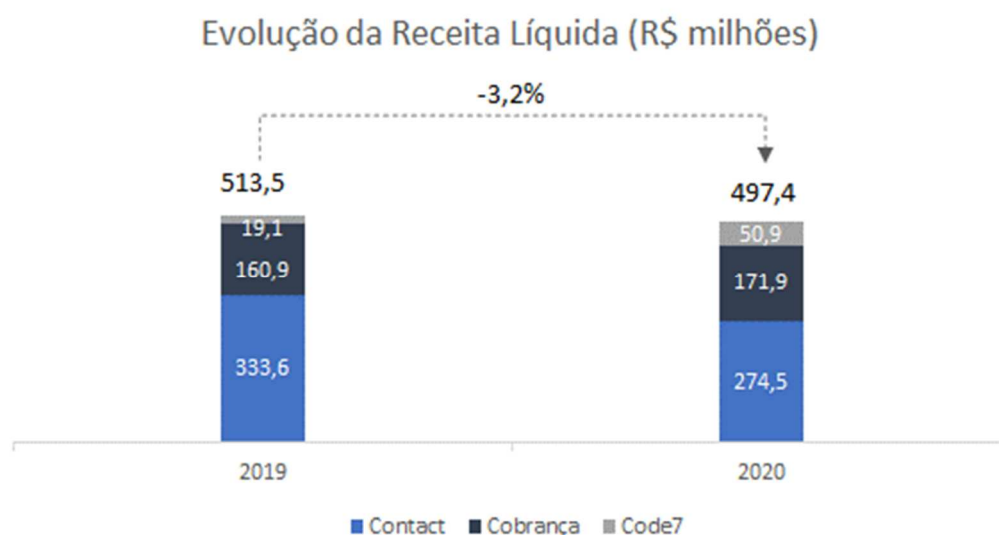
Desempenho Financeiro

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.

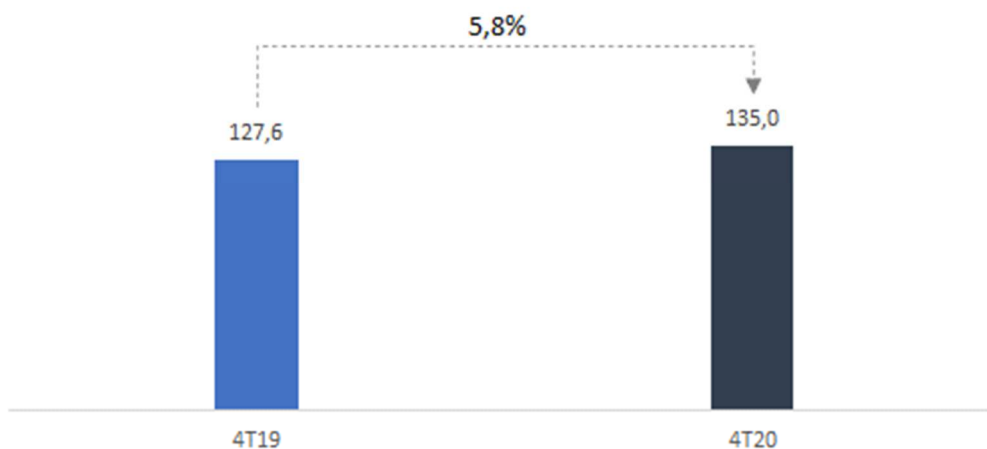
A vertical CXdzain iniciou suas atividades no decorrer do ano de 2020, e caminha para uma participação cada vez mais relevante na geração de receita do grupo.



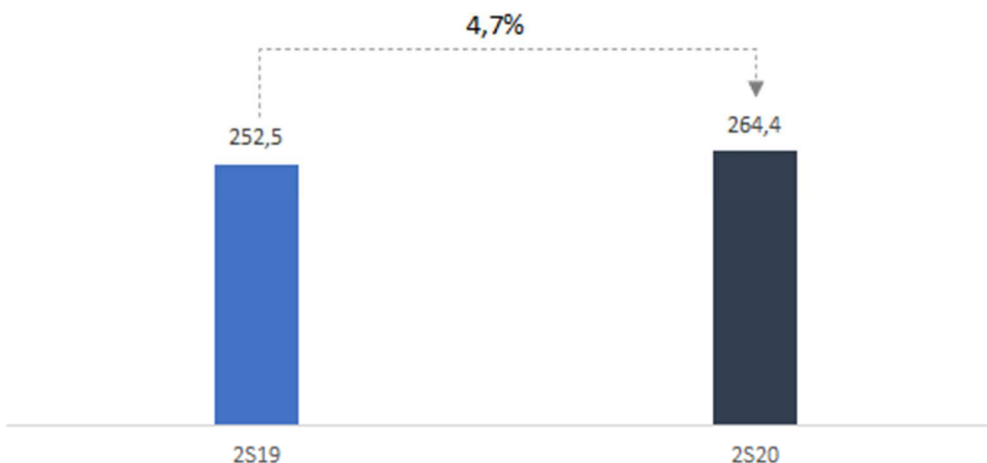
Em 2020, nossa receita líquida apresentou retração de 3,2% em comparação a 2019. Este patamar de queda pode ser considerado baixo, apresentados principalmente durante o 1º semestre em decorrência da primeira onda da pandemia de Covid-19, especialmente concentrados nos meses de março, abril e maio. Merecem 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



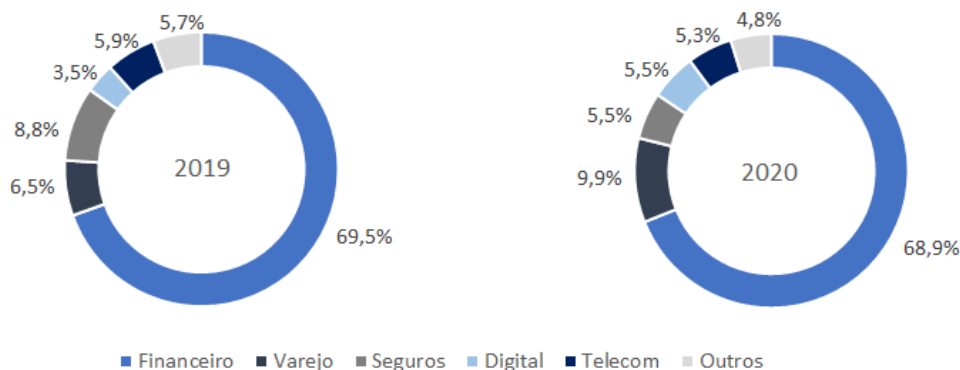
Comparativo Receita Líquida semestral



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.

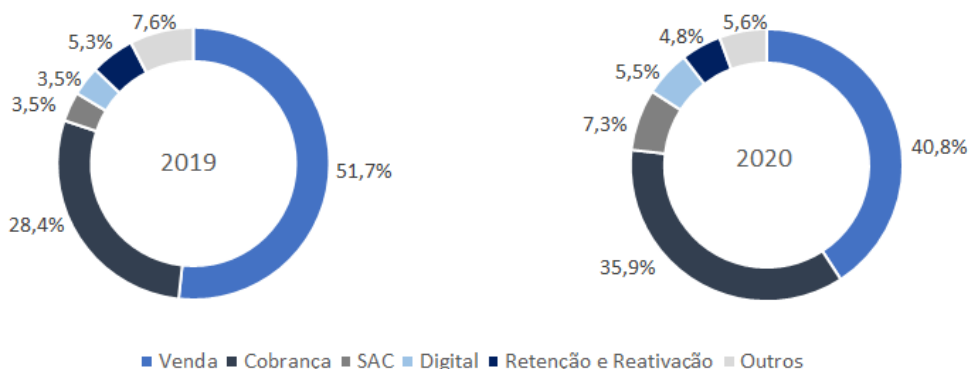
Quando comparamos os semestres, podemos notar que o resultado do ano foi afetado durante o 1º semestre, período mais crítico da pandemia. Registramos o crescimento de 4,7% na Receita Líquida na comparação entre o 2S20 e o 2S19, recuperando a queda de 10,8% observada na comparação entre os seis primeiros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

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.

Custos e despesas operacionais

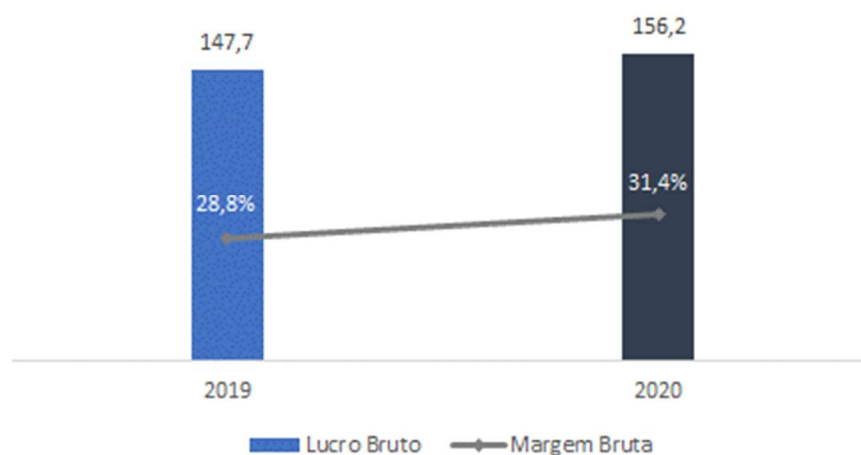
Em R\$ milhões	2019	2020	Var.
Custo dos serviços prestados	(365,8)	(341,2)	(6,7%)
Despesas administrativas e gerais	(140,8)	(146,2)	3,8%
Outras receitas (despesas) operacionais	(3,0)	(4,9)	63,3%
Total	(509,6)	(492,3)	(3,4%)

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.

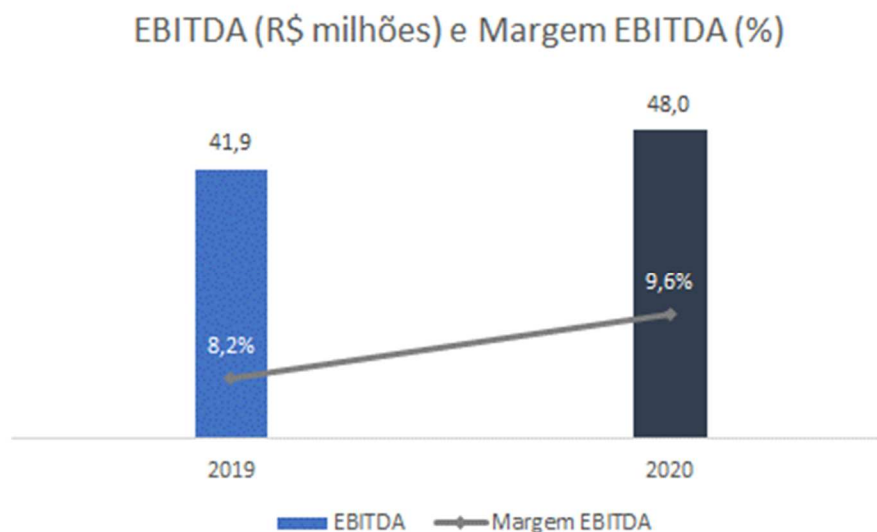
Lucro Bruto e Margem Bruta

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.

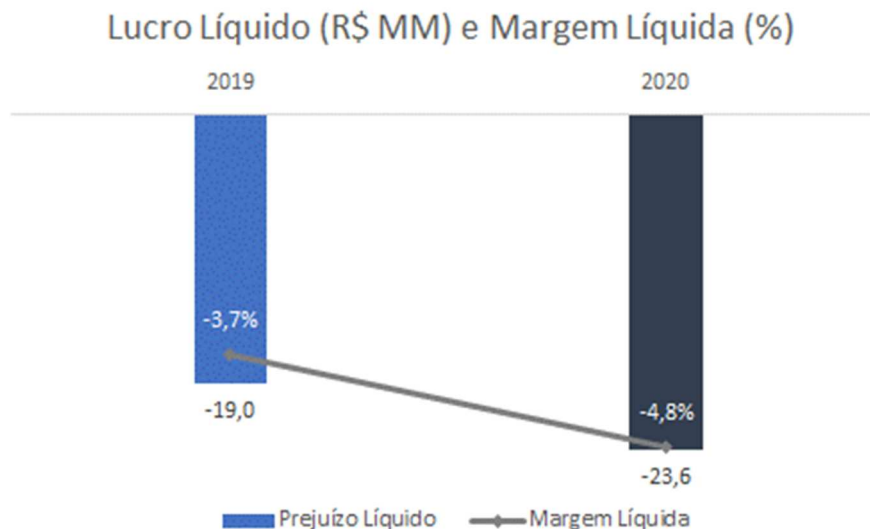
Resultado Financeiro

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

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

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).

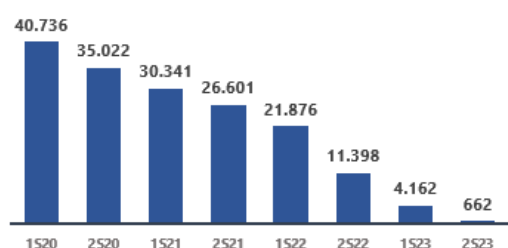
Contas a Receber

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

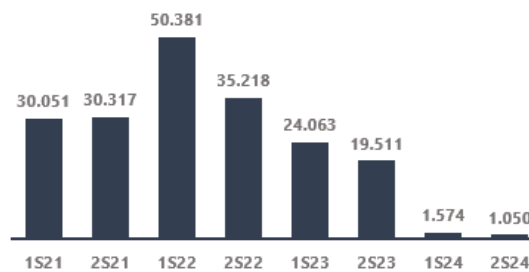
Em R\$ milhões	2019	2020	Var.
Dívida Bruta	170,8	190,0	(8,5%)
Caixas e Equivalentes	(34,8)	(45,1)	3,5%
Aplicações Financeiras	(5,2)	(5,2)	n.a.
Instrumentos Financeiros Derivativos	(0,3)	2,2	733,3%
Dívida Líquida	130,5	141,8	
EBITDA	41,9	48,0	
Dívida Líquida / EBITDA	3,12x	2,96x	0,15p.p

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\$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%
Aumento de caixa e equivalentes de caixa	6.9	10.4	49,7%

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%
CAPEX TOTAL	24.7	22.4	(9,3%)

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