

# Índice

## 1. Responsáveis pelo formulário

1.0 - Identificação dos responsáveis	1
1.1 – Declaração do Diretor Presidente	2
1.2 - Declaração do Diretor de Relações com Investidores	3
1.3 - Declaração do Diretor Presidente/Relações com Investidores	4

## 2. Auditores independentes

2.1/2.2 - Identificação e remuneração dos Auditores	5
2.3 - Outras informações relevantes	7

## 3. Informações financ. selecionadas

3.1 - Informações Financeiras	8
3.2 - Medições não contábeis	9
3.3 - Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras	11
3.4 - Política de destinação dos resultados	12
3.5 - Distribuição de dividendos e retenção de lucro líquido	16
3.6 - Declaração de dividendos à conta de lucros retidos ou reservas	17
3.7 - Nível de endividamento	18
3.8 - Obrigações	19
3.9 - Outras informações relevantes	20

## 4. Fatores de risco

4.1 - Descrição dos fatores de risco	21
4.2 - Descrição dos principais riscos de mercado	27
4.3 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos e relevantes	31
4.4 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos cujas partes contrárias sejam administradores, ex-administradores, controladores, ex-controladores ou investidores	32
4.5 - Processos sigilosos relevantes	33
4.6 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais repetitivos ou conexos, não sigilosos e relevantes em conjunto	34
4.7 - Outras contingências relevantes	35

## Índice

4.8 - Regras do país de origem e do país em que os valores mobiliários estão custodiados	36
<b>5. Gerenciamento de riscos e controles internos</b>	
5.1 - Política de gerenciamento de riscos	37
5.2 - Política de gerenciamento de riscos de mercado	42
5.3 - Descrição dos controles internos	46
5.4 - Programa de Integridade	49
5.5 - Alterações significativas	50
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	51
<b>6. Histórico do emissor</b>	
6.1 / 6.2 / 6.4 - Constituição do emissor, prazo de duração e data de registro na CVM	52
6.3 - Breve histórico	53
6.5 - Informações de pedido de falência fundado em valor relevante ou de recuperação judicial ou extrajudicial	55
6.6 - Outras informações relevantes	56
<b>7. Atividades do emissor</b>	
7.1 - Descrição das principais atividades do emissor e suas controladas	57
7.1.a - Informações específicas de sociedades de economia mista	59
7.2 - Informações sobre segmentos operacionais	60
7.3 - Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais	62
7.4 - Clientes responsáveis por mais de 10% da receita líquida total	67
7.5 - Efeitos relevantes da regulação estatal nas atividades	68
7.6 - Receitas relevantes provenientes do exterior	69
7.7 - Efeitos da regulação estrangeira nas atividades	70
7.8 - Políticas socioambientais	71
7.9 - Outras informações relevantes	78
<b>8. Negócios extraordinários</b>	
8.1 - Negócios extraordinários	79
8.2 - Alterações significativas na forma de condução dos negócios do emissor	80

## Índice

8.3 - Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas não diretamente relacionados com suas atividades operacionais	81
8.4 - Outras inf. Relev. - Negócios extraord.	82
<b>9. Ativos relevantes</b>	
9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes - outros	83
9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes / 9.1.a - Ativos imobilizados	84
9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes / 9.1.b - Ativos intangíveis	85
9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes / 9.1.c - Participações em sociedades	86
9.2 - Outras informações relevantes	87
<b>10. Comentários dos diretores</b>	
10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais	88
10.2 - Resultado operacional e financeiro	106
10.3 - Eventos com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, nas demonstrações financeiras	110
10.4 - Mudanças significativas nas práticas contábeis - Ressalvas e ênfases no parecer do auditor	114
10.5 - Políticas contábeis críticas	118
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras	121
10.7 - Comentários sobre itens não evidenciados nas demonstrações financeiras	123
10.8 - Plano de Negócios	125
10.9 - Outros fatores com influência relevante	128
<b>11. Projeções</b>	
11.1 - Projeções divulgadas e premissas	129
11.2 - Acompanhamento e alterações das projeções divulgadas	130
<b>12. Assembleia e administração</b>	
12.1 - Descrição da estrutura administrativa	131
12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais	136
12.3 - Regras, políticas e práticas relativas ao Conselho de Administração	142
12.4 - Descrição da cláusula compromissória para resolução de conflitos por meio de arbitragem	143
12.5/6 - Composição e experiência profissional da administração e do conselho fiscal	144

## Índice

12.7/8 - Composição dos comitês	150
12.9 - Existência de relação conjugal, união estável ou parentesco até o 2º grau relacionadas a administradores do emissor, controladas e controladores	151
12.10 - Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e controladas, controladores e outros	152
12.11 - Acordos, inclusive apólices de seguros, para pagamento ou reembolso de despesas suportadas pelos administradores	157
12.12 - Outras informações relevantes	158

### 13. Remuneração dos administradores

13.1 - Descrição da política ou prática de remuneração, inclusive da diretoria não estatutária	161
13.2 - Remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal	164
13.3 - Remuneração variável do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal	167
13.4 - Plano de remuneração baseado em ações do conselho de administração e diretoria estatutária	172
13.5 - Remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária	173
13.6 - Informações sobre as opções em aberto detidas pelo conselho de administração e pela diretoria estatutária	174
13.7 - Opções exercidas e ações entregues relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária	175
13.8 - Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.5 a 13.7 - Método de precificação do valor das ações e das opções	176
13.9 - Participações em ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis, detidas por administradores e conselheiros fiscais - por órgão	177
13.10 - Informações sobre planos de previdência conferidos aos membros do conselho de administração e aos diretores estatutários	178
13.11 - Remuneração individual máxima, mínima e média do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal	179
13.12 - Mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria	180
13.13 - Percentual na remuneração total devido por administradores e membros do conselho fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores	181
13.14 - Remuneração de administradores e membros do conselho fiscal, agrupados por órgão, recebida por qualquer razão que não a função que ocupam	182
13.15 - Remuneração de administradores e membros do conselho fiscal reconhecida no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas do emissor	183
13.16 - Outras informações relevantes	184

### 14. Recursos humanos

## Índice

14.1 - Descrição dos recursos humanos	185
14.2 - Alterações relevantes - Recursos humanos	189
14.3 - Descrição da política de remuneração dos empregados	190
14.4 - Descrição das relações entre o emissor e sindicatos	193
14.5 - Outras informações relevantes	194
<b>15. Controle e grupo econômico</b>	
15.1 / 15.2 - Posição acionária	195
15.3 - Distribuição de capital	200
15.4 - Organograma dos acionistas e do grupo econômico	201
15.5 - Acordo de acionistas arquivado na sede do emissor ou do qual o controlador seja parte	202
15.6 - Alterações relevantes nas participações dos membros do grupo de controle e administradores do emissor	205
15.7 - Principais operações societárias	206
15.8 - Outras informações relevantes	209
<b>16. Transações partes relacionadas</b>	
16.1 - Descrição das regras, políticas e práticas do emissor quanto à realização de transações com partes relacionadas	210
16.2 - Informações sobre as transações com partes relacionadas	211
16.3 - Identificação das medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses e demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou do pagamento compensatório adequado	212
16.4 - Outras informações relevantes	213
<b>17. Capital social</b>	
17.1 - Informações sobre o capital social	214
17.2 - Aumentos do capital social	215
17.3 - Informações sobre desdobramentos, grupamentos e bonificações de ações	216
17.4 - Informações sobre reduções do capital social	217
17.5 - Outras informações relevantes	218
<b>18. Valores mobiliários</b>	
18.1 - Direitos das ações	219

## Índice

18.2 - Descrição de eventuais regras estatutárias que limitem o direito de voto de acionistas significativos ou que os obriguem a realizar oferta pública	220
18.3 - Descrição de exceções e cláusulas suspensivas relativas a direitos patrimoniais ou políticos previstos no estatuto	222
18.4 - Volume de negociações e maiores e menores cotações dos valores mobiliários negociados	223
18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil	224
18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários	225
18.6 - Mercados brasileiros em que valores mobiliários são admitidos à negociação	226
18.7 - Informação sobre classe e espécie de valor mobiliário admitida à negociação em mercados estrangeiros	227
18.8 - Títulos emitidos no exterior	228
18.9 - Ofertas públicas de distribuição efetuadas pelo emissor ou por terceiros, incluindo controladores e sociedades coligadas e controladas, relativas a valores mobiliários do emissor	229
18.10 - Destinação de recursos de ofertas públicas de distribuição e eventuais desvios	230
18.11 - Descrição das ofertas públicas de aquisição feitas pelo emissor relativas a ações de emissão de terceiros	231
18.12 - Outras informações relevantes	232

## 19. Planos de recompra/tesouraria

19.1 - Informações sobre planos de recompra de ações do emissor	233
19.2 - Movimentação dos valores mobiliários mantidos em tesouraria	234
19.3 - Outras inf. relev. - recompra/tesouraria	235

## 20. Política de negociação

20.1 - Informações sobre a política de negociação de valores mobiliários	236
20.2 - Outras informações relevantes	237

## 21. Política de divulgação

21.1 - Descrição das normas, regimentos ou procedimentos internos relativos à divulgação de informações	238
21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas	239
21.3 - Administradores responsáveis pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações	241
21.4 - Outras informações relevantes	242

## 1.0 - Identificação dos responsáveis

**Nome do responsável pelo conteúdo do formulário**

**Topázio Silveira Neto**

**Cargo do responsável**

Diretor Presidente

**Nome do responsável pelo conteúdo do formulário**

**Daniel de Andrade Gomes**

**Cargo do responsável**

Diretor de Relações com Investidores

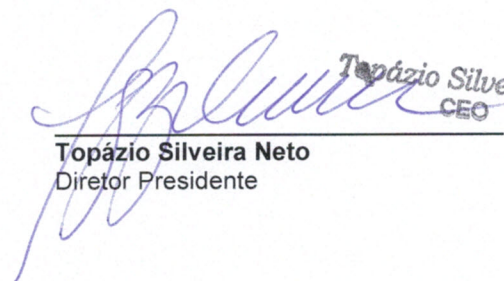
**Nome do responsável pelo conteúdo do formulário**

**Cargo do responsável**

## Declaração do Diretor Presidente

Eu, Topázio Silveira Neto, brasileiro, casado, administrador, portador da cédula de identidade RG nº 498.952-0 e inscrito no CPF/MF sob o nº 505.186.239-04, residente e domiciliado na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, com endereço comercial na Avenida Rio Branco nº 691 9º andar, Diretor Presidente da Flex Gestão de Relacionamentos S.A., neste ato declaro que (i) revi o Formulário de Referência referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018; (ii) todas as informações contidas no referido formulário atendem ao disposto na Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, em especial aos artigos 14 a 19; e (iii) o conjunto de informações nele contido é um retrato verdadeiro, preciso e completo da situação econômico-financeira da Companhia, dos riscos inerentes às suas atividades e dos valores mobiliários por ela emitidos.

Florianópolis/SC, 31 de maio de 2019.



**Topázio Silveira Neto**  
CEO

---

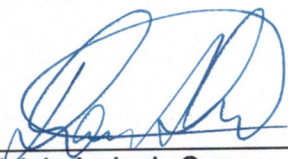
**Topázio Silveira Neto**  
Diretor Presidente



## Declaração do Diretor de Relações com Investidores

Eu, Daniel de Andrade Gomes, brasileiro, casado, engenheiro, portador da cédula de identidade RG nº 9.363.397, expedida pela SPP/SP, e inscrito no CPF/MF sob o nº 042.655.248-26, residente e domiciliado na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, com endereço comercial na Avenida Rio Branco nº 691 9º andar, Centro, Florianópolis/SC, Diretor Financeiro e de Relações com Investidores da Flex, neste ato declaro que (i) revi o Formulário de Referência referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018; (ii) todas as informações contidas no referido formulário atendem ao disposto na Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, em especial aos artigos 14 a 19; e (iii) o conjunto de informações nele contido é um retrato verdadeiro, preciso e completo da situação econômico-financeira da Companhia, dos riscos inerentes às suas atividades e dos valores mobiliários por ela emitidos.

Florianópolis/SC, 31 de maio de 2019.



---

**Daniel de Andrade Gomes**  
Diretor Financeiro e de Relações com Investidores

### **1.3 - Declaração do Diretor Presidente/Relações com Investidores**

Não aplicável, uma vez que as declarações individuais do Diretor Presidente e do Diretor de Relações com Investidores foram apresentadas, respectivamente, nos itens 1.1 e 1.2 deste Formulário de Referência.

**2.1/2.2 - Identificação e remuneração dos Auditores**

<b>Possui auditor?</b>	SIM
<b>Código CVM</b>	287-9
<b>Tipo auditor</b>	Nacional
<b>Nome/Razão social</b>	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
<b>CPF/CNPJ</b>	61.562.112/0002-01
<b>Período de prestação de serviço</b>	01/01/2014 a 31/12/2016
<b>Descrição do serviço contratado</b>	Auditoria e emissão de relatório dos auditores sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2014, 2015 e 2016. Revisão limitada e emissão de relatório sobre as informações financeiras intermediárias individuais e consolidadas dos períodos findos em 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2015 e 2016. Laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil da empresa Te Atende.Com Ltda. por meio dos livros contábeis em 31 de dezembro de 2016. Laudo de avaliação do patrimônio líquido contábil da empresa Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. por meio dos livros contábeis em 28 de fevereiro de 2017.
<b>Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço</b>	Valores para o exercício de 2016: Serviços de auditoria: R\$ 145.604,80; Laudo de avaliação Te Atende.Com Ltda.: R\$ 11.825,10; Laudo de avaliação Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda.: R\$ 15.000,00 Total: R\$172.429,90
<b>Justificativa da substituição</b>	Em razão de término de contrato, a partir do exercício de 2017, a Ernst & Young Auditores Independentes S.S. passou a ser o auditor independente da Companhia.
<b>Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa do emissor</b>	Não Há.

Nome responsável técnico	Período de prestação de serviço	CPF	Endereço
Adriano Machado	01/01/2014 a 31/12/2016	156.711.018-59	Rua Mostardeiro 800, 10º andar, Moinhos de Vento, Porto Alegre, RS, Brasil, CEP 90430-000, Telefone (51) 33781700, Fax (51) 33281609, e-mail: a.machado@pwc.com

<b>Possui auditor?</b>	SIM
<b>Código CVM</b>	471-5
<b>Tipo auditor</b>	Nacional
<b>Nome/Razão social</b>	ERNST & YOUNG AUDITORES INDEPENDENTES S.S.
<b>CPF/CNPJ</b>	61.366.936/0002-06
<b>Período de prestação de serviço</b>	01/01/2017
<b>Descrição do serviço contratado</b>	Auditoria e emissão de relatório sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017 e 2018. Revisão limitada e emissão de relatório sobre as informações financeiras intermediárias individuais e consolidadas não auditadas de 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2017 e 2018.
<b>Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço</b>	Valores para o exercício de 2017 - Serviços de auditoria: R\$ 147 mil; Valores para o exercício de 2018 - Serviços de auditoria: R\$ 170 mil.
<b>Justificativa da substituição</b>	Não aplicável.
<b>Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa do emissor</b>	Não aplicável.

Nome responsável técnico	Período de prestação de serviço	CPF	Endereço
Guilherme Ghidini Neto	01/01/2017	727.640.400-59	Av. Mostardeiro, nº 322, 10º andar, Moinhos de Vento, Porto Alegre, RS, Brasil, CEP 90430-000, Telefone (51) 32045500, e-mail: guilherme.ghidini@br.ey.com

### **2.3 - Outras informações relevantes**

A Companhia não possui outras informações relacionadas à auditoria externa que julgue relevantes. Em conformidade com a Instrução CVM nº 381/03, informamos que a Companhia, além de realizar seus próprios julgamentos, adota como procedimento consultar os auditores independentes para assegurar que a realização da prestação de outros serviços não afeta sua independência e a objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente.

**3.1 - Informações Financeiras - Consolidado**

<b>(Reais)</b>	<b>Exercício social (31/12/2018)</b>	<b>Exercício social (31/12/2017)</b>	<b>Exercício social (31/12/2016)</b>
Patrimônio Líquido	71.626.000,00	75.357.000,00	61.724.000,00
Ativo Total	361.393.000,00	294.750.000,00	259.550.000,00
Rec. Liq./Rec. Intermed. Fin./Prem. Seg. Ganhos	532.446.000,00	527.843.000,00	494.843.000,00
Resultado Bruto	153.060.000,00	159.172.000,00	140.115.000,00
Resultado Líquido	-3.731.000,00	10.010.000,00	7.539.000,00
Número de Ações, Ex-Tesouraria (Unidades)	3.248.533	3.248.533	3.141.467
Valor Patrimonial da Ação (Reais Unidade)	22,050000	23,200000	19,650000
Resultado Básico por Ação	0,000000	3,150000	2,360000
Resultado Diluído por Ação	-1,15	3,15	2,36

## 3.2 - Medições não contábeis

### 3.2 – Medições Não Contábeis

#### a) Valor das medições não contábeis b) Conciliações entre os valores divulgados e os valores das demonstrações financeiras auditadas

A tabela a seguir apresenta a conciliação entre o lucro líquido da Companhia e o EBITDA.

<b>Em milhares de reais</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
Lucro líquido	(3.731)	10.010	7.539
(+) Imposto de renda e contribuição social	(1.815)	(7.328)	3.776
<b>Lucro antes dos impostos (LAIR)</b>	<b>(5.546)</b>	<b>2.682</b>	<b>11.315</b>
(+) Depreciação e amortização	25.174	23.141	19.175
(+) Resultado financeiro líquido	26.236	18.973	12.715
<b>EBITDA<sup>(1),(3)</sup></b>	<b>45.864</b>	<b>44.796</b>	<b>43.205</b>
Receita operacional líquida	532.446	527.843	494.843
<b>Margem EBITDA<sup>(2),(3)</sup></b>	<b>8,61%</b>	<b>8,49%</b>	<b>8,73%</b>

(1) O EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) é uma medida não contábil elaborada pela Companhia, em consonância com a Instrução CVM nº 527, de 4 de outubro de 2013 ("Instrução CVM 527"), conciliada com suas demonstrações financeiras, e consiste no lucro líquido acrescido do resultado financeiro líquido, pelo imposto sobre a renda e contribuição social e pelas depreciações e amortizações.

(2) A Margem EBITDA é calculada por meio da divisão do EBITDA pela receita operacional líquida.

(3) O EBITDA e a Margem EBITDA não são medidas reconhecidas pelas práticas contábeis adotadas no Brasil, tampouco pelas Normas Internacionais de Relatórios Financeiros - *International Financial Reporting Standards* (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standard Board* (IASB), não representam o fluxo de caixa para os períodos apresentados e não devem ser considerados como substitutos para o lucro líquido ou como indicadores de desempenho operacional ou como substitutos do fluxo de caixa como indicador de liquidez da Companhia. Não podem também ser considerados para o cálculo de distribuição de dividendos. Como não possuem um significado padrão, podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias.

A tabela a seguir apresenta a composição do resultado financeiro líquido.

<b>Em milhares de reais</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
Receitas financeiras	1.846	1.318	1.503
(-) Despesas financeiras	(28.082)	(20.291)	(14.218)
<b>Resultado financeiro líquido</b>	<b>(26.236)</b>	<b>(18.973)</b>	<b>(12.715)</b>

### 3.2 - Medições não contábeis

**c) Motivo pelo qual entende que tal medição é mais apropriada para a correta compreensão de sua condição financeira e do resultado de suas operações**

O EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou Lucro Antes de Juros e Despesas Financeiras Líquidas, Impostos, Depreciação e Amortização) é um indicador financeiro utilizado para avaliar o resultado de empresas sem a influência de sua estrutura de capital, de efeitos tributários e outros impactos contábeis sem reflexo direto no fluxo de caixa da empresa. O EBITDA é uma informação adicional às demonstrações financeiras da Companhia e não deve ser utilizado em substituição aos resultados auditados.

O EBITDA é utilizado como uma medida de desempenho pela administração, motivo pelo qual a Companhia entende ser importante sua inclusão neste Formulário de Referência. A administração da Companhia acredita ser uma medida prática para aferir seu desempenho operacional e permitir uma comparação com outras companhias do mesmo segmento no âmbito nacional e internacional, ainda que outras empresas possam calculá-lo de maneira distinta.



### **3.3 - Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras**

#### **3.3 – Eventos Subsequentes às Últimas Demonstrações Financeiras**

Não houveram eventos subsequentes ocorridos entre a data do balanço e registro do presente formulário de referência.

**3.4 – Política de Destinação de Resultados**

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Regras sobre a retenção lucros</b>	<p>De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, os acionistas reunidos em assembleia geral ordinária poderão deliberar sobre a retenção de parcela do lucro líquido do exercício, alocada para o pagamento de despesas previstas em orçamento de capital que tenha sido previamente aprovado. Ademais, a Lei das Sociedades por Ações, bem como o Estatuto Social da Companhia, estabelece que 5% do lucro líquido será destinado para a constituição de reserva legal, desde que não exceda 20% do capital social.</p> <p>Em seguida, serão apurados 25% do lucro líquido para distribuição de um dividendo anual mínimo obrigatório, ressalvadas as hipóteses previstas no acordo de acionistas arquivado na sede da Companhia, em lei e no Estatuto</p>	<p>De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, os acionistas reunidos em assembleia geral ordinária poderão deliberar sobre a retenção de parcela do lucro líquido do exercício, alocada para o pagamento de despesas previstas em orçamento de capital que tenha sido previamente aprovado. Ademais, a Lei das Sociedades por Ações, bem como o Estatuto Social da Companhia, estabelece que 5% do lucro líquido será destinado para a constituição de reserva legal, desde que não exceda 20% do capital social.</p> <p>Em seguida, serão apurados 25% do lucro líquido para distribuição de um dividendo anual mínimo obrigatório, ressalvadas as hipóteses previstas no acordo de acionistas arquivado na sede da Companhia, em lei e no Estatuto</p>	<p>De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, os acionistas reunidos em assembleia geral ordinária poderão deliberar sobre a retenção de parcela do lucro líquido do exercício, alocada para o pagamento de despesas previstas em orçamento de capital que tenha sido previamente aprovado. Ademais, a Lei das Sociedades por Ações, bem como o Estatuto Social da Companhia, estabelece que 5% do lucro líquido será destinado para a constituição de reserva legal, desde que não exceda 20% do capital social.</p> <p>Em seguida, serão apurados 25% do lucro líquido para distribuição de um dividendo anual mínimo obrigatório, ressalvadas as hipóteses previstas no acordo de acionistas arquivado na sede da</p>

**3.4 - Política de destinação dos resultados**

	<p><i>Social, compensados os dividendos semestrais e intermediários e/ou intercalares que tenham sido eventualmente declarados no exercício.</i></p> <p><i>O saldo remanescente do lucro líquido terá a destinação que for determinada pela Assembleia Geral de Acionistas, observada a legislação aplicável.</i></p> <p><i>Adicionalmente, a assembleia geral poderá, por proposta dos órgãos de administração, destinar para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente dos benefícios fiscais, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório.</i></p>	<p><i>Social, compensados os dividendos semestrais e intermediários e/ou intercalares que tenham sido eventualmente declarados no exercício.</i></p> <p><i>O saldo remanescente do lucro líquido terá a destinação que for determinada pela Assembleia Geral de Acionistas, observada a legislação aplicável.</i></p> <p><i>Adicionalmente, a assembleia geral poderá, por proposta dos órgãos de administração, destinar para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente dos benefícios fiscais, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório.</i></p>	<p><i>Companhia, em lei e no Estatuto Social, compensados os dividendos semestrais e intermediários e/ou intercalares que tenham sido eventualmente declarados no exercício.</i></p> <p><i>O saldo remanescente do lucro líquido terá a destinação que for determinada pela Assembleia Geral de Acionistas, observada a legislação aplicável.</i></p> <p><i>Adicionalmente, a assembleia geral poderá, por proposta dos órgãos de administração, destinar para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente dos benefícios fiscais, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório.</i></p>
<p><b>Valores das retenções de lucros</b></p>	<p><i>Não houve retenção de lucros no ano de 2018 em virtude do prejuízo apurado no período.</i></p>	<p><i>O montante de R\$ 7,132 milhões foi retido na reserva de retenção de lucros e o montante de R\$ 2,377 milhão foi distribuído como dividendos. O montante para reserva legal foi de R\$ 501 mil.</i></p>	<p><i>O montante de R\$ 4,348 milhões foi retido na reserva de retenção de lucros e o montante de R\$ 1,863 milhão foi distribuído como dividendos. O montante para reserva legal foi de R\$ 327 mil.</i></p>

**3.4 - Política de destinação dos resultados**

<p><b>Regras sobre a distribuição de dividendos</b></p>	<p><i>De acordo com o Estatuto Social da Companhia, o dividendo mínimo obrigatório estabelecido é de 25%, ajustado nos termos da Lei das Sociedades por Ações.</i></p> <p><i>Os dividendos não reclamados não renderão juros e prescreverão em favor da Companhia no prazo de 3 anos, a contar da data da publicação no Diário Oficial da ata da Assembleia Geral de Acionistas que os declarar.</i></p> <p>Ademais, a Companhia pode optar pelo pagamento dos dividendos na forma de juros sobre o capital próprio (JCP).</p>	<p><i>De acordo com o Estatuto Social da Companhia, o dividendo mínimo obrigatório estabelecido é de 25%, ajustado nos termos da Lei das Sociedades por Ações.</i></p> <p><i>Os dividendos não reclamados não renderão juros e prescreverão em favor da Companhia no prazo de 3 anos, a contar da data da publicação no Diário Oficial da ata da Assembleia Geral de Acionistas que os declarar.</i></p> <p>Ademais, a Companhia pode optar pelo pagamento dos dividendos na forma de juros sobre o capital próprio (JCP).</p>	<p><i>De acordo com o Estatuto Social da Companhia, o dividendo mínimo obrigatório estabelecido é de 25%, ajustado nos termos da Lei das Sociedades por Ações.</i></p> <p><i>Os dividendos não reclamados não renderão juros e prescreverão em favor da Companhia no prazo de 3 anos, a contar da data da publicação no Diário Oficial da ata da Assembleia Geral de Acionistas que os declarar.</i></p> <p>Ademais, a Companhia pode optar pelo pagamento dos dividendos na forma de juros sobre o capital próprio (JCP).</p>
<p><b>Periodicidade das distribuições de dividendos</b></p>	<p>A distribuição ordinária de dividendos da Companhia é anual.</p> <p>A Companhia poderá, a pedido do Conselho de Administração, levantar balanço trimestral e em períodos menores e, com base nos resultados verificados, declarar, por</p>	<p>A distribuição ordinária de dividendos da Companhia é anual.</p> <p>A Companhia poderá, a pedido do Conselho de Administração, levantar balanço trimestral e em períodos menores e, com base nos resultados verificados, declarar, por</p>	<p>A distribuição ordinária de dividendos da Companhia é anual.</p> <p>A Companhia poderá, a pedido do Conselho de Administração, levantar balanço trimestral e em períodos menores e, com base nos resultados verificados, declarar, por</p>

**3.4 - Política de destinação dos resultados**

	<p>deliberação do Conselho de Administração, dividendos ou juros sobre o capital próprio (JCP) à conta do lucro apurado nesse balanço, nos termos do Estatuto Social da Companhia e do artigo 204 da Lei das Sociedades por Ações.</p> <p>Nesse caso, esses dividendos serão parte integrante do dividendo mínimo obrigatório.</p> <p>A Companhia poderá levantar balanço e distribuir dividendos em períodos menores, desde que o total dos dividendos pagos em cada semestre do exercício social não exceda o montante das reservas de capital de que trata o § 1º do artigo 182 da Lei das Sociedades por Ações.</p>	<p>deliberação do Conselho de Administração, dividendos ou juros sobre o capital próprio (JCP) à conta do lucro apurado nesse balanço, nos termos do Estatuto Social da Companhia e do artigo 204 da Lei das Sociedades por Ações.</p> <p>Nesse caso, esses dividendos serão parte integrante do dividendo mínimo obrigatório.</p> <p>A Companhia poderá levantar balanço e distribuir dividendos em períodos menores, desde que o total dos dividendos pagos em cada semestre do exercício social não exceda o montante das reservas de capital de que trata o § 1º do artigo 182 da Lei das Sociedades por Ações.</p>	<p>deliberação do Conselho de Administração, dividendos ou juros sobre o capital próprio (JCP) à conta do lucro apurado nesse balanço, nos termos do Estatuto Social da Companhia e do artigo 204 da Lei das Sociedades por Ações.</p> <p>Nesse caso, esses dividendos serão parte integrante do dividendo mínimo obrigatório.</p> <p>A Companhia poderá levantar balanço e distribuir dividendos em períodos menores, desde que o total dos dividendos pagos em cada semestre do exercício social não exceda o montante das reservas de capital de que trata o § 1º do artigo 182 da Lei das Sociedades por Ações.</p>
<b>Restrições às distribuições e dividendos</b>	<i>Não há restrições às distribuições de dividendos.</i>	<i>Não há restrições às distribuições de dividendos.</i>	<i>Não há restrições às distribuições de dividendos.</i>

**3.5 - Distribuição de dividendos e retenção de lucro líquido**

(Reais)	Exercício social 31/12/2018	Exercício social 31/12/2017	Exercício social 31/12/2016
Lucro líquido ajustado	-3.731.000,00	9.509.500,00	6.211.000,00
Dividendo distribuído em relação ao lucro líquido ajustado (%)	0,000000	25,000000	30,000000
Taxa de retorno em relação ao patrimônio líquido do emissor (%)	0,000000	13,280000	12,210000
Dividendo distribuído total	0,00	2.377.000,00	1.863.000,00
Lucro líquido retido	0,00	7.132.000,00	4.348.000,00
Data da aprovação da retenção	25/04/2019	18/04/2018	25/04/2017

Lucro líquido retido	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo
	0,00					
<b>Dividendo Obrigatório</b>						
Ordinária			2.377.000,00		1.863.000,00	26/05/2017

### **3.6 - Declaração de dividendos à conta de lucros retidos ou reservas**

#### **3.6 – Declaração de Dividendos à Conta de Lucros Retidos ou Reservas**

Não houve distribuição de dividendos no ano de 2018. Em 31/12/2018, foi revertida reserva de lucros no valor de R\$ 3.731.000,00.

**3.7 - Nível de endividamento**

<b>Exercício Social</b>	<b>Soma do Passivo Circulante e Não Circulante</b>	<b>Tipo de índice</b>	<b>Índice de endividamento</b>	<b>Descrição e motivo da utilização de outro índice</b>
<b>31/12/2018</b>	289.767.000,00	Índice de Endividamento	4,09000000	



**3.8 - Obrigações**

<b>Exercício social (31/12/2018)</b>							
Tipo de Obrigação	Tipo de Garantia	Outras garantias ou privilégios	Inferior a um ano	Um a três anos	Três a cinco anos	Superior a cinco anos	Total
Financiamento	Garantia Real		4.284.822,75	2.544.158,19	0,00	0,00	6.828.980,94
Empréstimo	Quirografárias		46.956.775,04	88.912.342,25	0,00	0,00	135.869.117,29
<b>Total</b>			<b>51.241.597,79</b>	<b>91.456.500,44</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>142.698.098,23</b>
<b>Observação</b>							

### 3.9 - Outras informações relevantes

#### Cláusulas restritivas

A Companhia apresenta quatro contratos de capital de giro com cláusulas restritivas (“*covenants*”) que incluem a manutenção de índices mínimos de cobertura da dívida e coeficiente de endividamento, das quais destacamos:

- Dívida Líquida ajustada (não incluso o passivo tributário) / EBITDA em 2018 < 3X;
- EBITDA/ Despesa financeira ajustada > 1,5 em todos os Exercícios;

As medições de *covenants* são feitas anualmente e em 31 de dezembro de 2018 a Companhia estava em conformidade com as referidas cláusulas. O indicador dívida líquida ajustada / EBITDA em 2018 foi apurado 2,49 e, com isso, a Companhia cumpriu com as exigências para classificação da dívida em conformidade com seus respectivos períodos de vencimento.

## 4.1 - Descrição dos fatores de risco

### a) Ao emissor

A dificuldade de repassar aumentos de custos aos clientes poderá impactar as margens de lucro da Companhia.

A incapacidade da Companhia de realizar reajustes de preços para compensar o aumento de custos operacionais ou de carga tributária pode afetar significativamente seus resultados. Aumentos do custo com salário e benefícios dos empregados e aumento de carga tributária, por exemplo, podem impactar nos custos da Companhia e, conseqüentemente, na sua margem de lucro.

### **A incapacidade da Companhia de recrutar, motivar e reter gestores, colaboradores qualificados e membros-chaves poderá afetar negativamente os resultados operacionais e financeiros da Companhia.**

A capacidade da Companhia em manter posição competitiva depende em larga escala das competências de sua alta administração. Como a Companhia não pode garantir que obterá sucesso em atrair e manter pessoal qualificado para integrar sua alta administração, a saída de membros-chave da administração poderá causar efeito adverso relevante em seus negócios.

Ainda, como as atividades da Companhia envolvem mão de obra intensiva, a capacidade de atrair, contratar, treinar e reter pessoal qualificado é fundamental para o contínuo crescimento dos negócios. A Companhia poderá enfrentar dificuldades para contratar ou manter pessoal com as qualificações necessárias para atender adequadamente seus clientes, e a concorrência no setor poderá agravar a situação.

Na hipótese de a Companhia não conseguir recrutar, motivar e reter pessoal qualificado, a qualidade de seus serviços poderá ser afetada, podendo gerar efeitos adversos nos seus resultados operacionais e financeiros.

### **A Companhia pode não conseguir atender às cláusulas restritivas de alavancagem e liquidez (*covenants* financeiros) de seus contratos de empréstimos.**

A Companhia está sujeita a determinadas cláusulas restritivas de alavancagem e liquidez existentes em contratos de empréstimos de que é parte, conforme demonstrado abaixo.

- a) Dívida Líquida Ajustada<sup>(1)</sup>/EBITDA: 2018 < 3x
- b) EBITDA/Despesa Financeira Ajustada<sup>(2)</sup> > 1,5 em todos os períodos

<sup>(1)</sup> Dívida líquida ajustada não inclui os parcelamentos de tributos.

<sup>(2)</sup> Despesa financeira ajustada não inclui os juros relativos aos parcelamentos de tributos.

Caso a Companhia não seja capaz de cumprir os *covenants* financeiros, a ponto de gerar inadimplementos que não sejam sanados ou renunciados por seus respectivos credores, estes poderão, a seu exclusivo critério, decretar o vencimento antecipado das respectivas dívidas, bem como acionar o vencimento antecipado de outras dívidas que contenham cláusula de vencimento antecipado cruzado em relação às dívidas inadimplidas ou vencidas antecipadamente (*cross default* ou *cross acceleration*). O vencimento antecipado de dívidas poderá afetar adversamente a

## 4.1 - Descrição dos fatores de risco

capacidade de pagamento e solvência da Companhia, assim como limitar o acesso da Companhia a novas linhas de crédito para financiamento de seu capital de giro e de investimentos.

Para mais informações sobre o endividamento da Companhia, ver o item 10.1(f) deste Formulário de Referência.

### **Os procedimentos, políticas e programa de compliance estabelecidos pela Companhia podem não ser suficientes para afastar condutas inadequadas com as informações confidenciais dos clientes.**

O negócio da Companhia implica acesso a informações confidenciais de seus clientes.

A Companhia está sujeita ao cumprimento da legislação nacional relacionada ao exercício de suas atividades. Os procedimentos, políticas e programas de compliance podem não ser suficientes para garantir que os colaboradores da Companhia não irão agir, intencionalmente ou não, em desconformidade com a legislação vigente.

Ações internas, tais como negligência ou má conduta de funcionários, podem ter um impacto negativo na reputação, relacionamento com entes externos (governo, órgãos reguladores, parceiros, fornecedores, entre outros), no posicionamento estratégico da Companhia em relação a seus competidores ou impactos nos resultados em função do uso das informações confidenciais dos clientes de forma fraudulenta, além de gerar a possibilidade de processos judiciais onerosos para indenizar as partes prejudicadas.

### **A Companhia pode não ser capaz de gerenciar com eficiência a produtividade dos seus empregados.**

A lucratividade da Companhia depende em grande parte da produtividade de seus colaboradores, o que, por sua vez, envolve planejamento da capacidade operacional, que consiste em projetar instalações e recursos adequados para atender às demandas dos serviços contratados e no correspondente gerenciamento do quadro de pessoal.

O planejamento eficiente da capacidade operacional é essencial para a lucratividade dos serviços na medida em que deve equiparar com a máxima precisão possível e dimensionamento de infraestrutura, o número de colaboradores e outros serviços inerentes à prestação dos serviços aos níveis necessários para lidar com o volume de chamadas ou atividades processadas.

O número inadequado de colaboradores poderá resultar na perda de lucratividade em função de capacidade ociosa ou insuficiente. Consequentemente, a falha em gerenciar com eficiência a produtividade dos colaboradores e os recursos disponíveis pode ter efeito adverso relevante no resultado da Companhia.

### **A interrupção dos serviços poderá causar um efeito negativo relevante sobre a situação financeira da Companhia e sobre o resultado de suas operações.**

A capacidade da Companhia de prestar serviços depende de sua capacidade de proteger suas instalações e operações contra danos provocados por incêndios, desastres naturais, cortes de energia, falhas de telecomunicações, vírus de computador, greves trabalhistas, interdições, atos de sabotagem, terrorismo e outras emergências.

## 4.1 - Descrição dos fatores de risco

Se os sistemas e centrais de atendimento da Companhia forem afetados por circunstâncias adversas como as mencionadas acima, poderá haver interrupção das operações e retardo na prestação de serviços, o que pode afetar negativamente as receitas e resultados. A capacidade da Companhia de prestar serviços depende de sua capacidade de proteger suas instalações e operações contra danos provocados por incêndios, desastres naturais, cortes de energia, falhas de telecomunicações, vírus de computador, greves trabalhistas, interdições, atos de sabotagem, terrorismo e outras emergências.

Se os sistemas e centrais de atendimento da Companhia forem afetados por circunstâncias adversas como as mencionadas acima, poderá haver interrupção das operações e retardo na prestação de serviços, o que pode afetar negativamente as receitas e resultados.

**Falhas em sistemas de tecnologia da informação e de segurança da informação e em sistemas e serviços de telecomunicações podem impactar adversamente as operações e a reputação da Companhia.**

As operações da Companhia são fortemente dependentes de tecnologia da informação e sistemas e serviços de telecomunicações. Além disso, a Companhia levanta e armazena dados confidenciais sobre seus clientes e seus usuários, incluindo nomes, endereços, números de identificação nacional, números de cadastro de pessoas físicas, entre outros. Interrupções ou violações nesses sistemas, causadas por obsolescência, falhas técnicas ou atos intencionais, podem interromper ou mesmo paralisar os negócios e impactar adversamente as operações e reputação da Companhia.

Adicionalmente, falhas na segurança de informações sensíveis podem ocasionar o vazamento de informações confidenciais, o que pode ter um impacto negativo na reputação, relacionamento com entes externos (governo, órgãos reguladores, parceiros, fornecedores, entre outros), no posicionamento estratégico da Companhia em relação a seus competidores ou impactos nos resultados, bem como expor a Companhia a obrigações de indenizar e a processos judiciais ou administrativos onerosos.

**A captação de capital adicional poderá diluir a participação de nossos investidores atuais. Ainda, qualquer financiamento adicional poderá não estar disponível.**

A Companhia pode vir a necessitar de recursos no futuro através de operações de emissões públicas ou privadas de ações e/ou títulos de dívida, quando os acionistas não possuírem capital disponível para financiamento da Companhia. A captação de recursos por meio da distribuição pública de valores mobiliários pode afetar negativamente o preço das ações e diluir a participação percentual dos investidores no capital social. Adicionalmente, qualquer financiamento adicional que se precise poderá não estar disponível em termos adequados.

**Os titulares das ações da Companhia podem não receber quaisquer dividendos ou juros sobre o capital próprio.**

De acordo com o Estatuto Social da Companhia, deve-se pagar a seus acionistas, no mínimo, 25% do lucro líquido anual da Companhia, calculado e ajustado de acordo com o artigo 202 da Lei nº 6.404/76, para distribuição aos acionistas a título de dividendo obrigatório, sob a forma de dividendos ou juros sobre o capital próprio (JCP).

## 4.1 - Descrição dos fatores de risco

O lucro líquido pode ser capitalizado, utilizado para compensar prejuízo, ou retirado nos termos previstos na Lei nº 6.404/76, e pode não ser disponibilizado para o pagamento de dividendos ou JCP. Além disso, a Lei nº 6.404/76 permite que a Companhia suspenda a distribuição obrigatória de dividendos em determinado exercício social caso o Conselho de Administração informe à Assembleia Geral Ordinária que a distribuição seria incompatível com a situação financeira da Companhia. Desse modo, a capacidade de a Companhia distribuir dividendos ou JCP a seus acionistas dependerão de eventual distribuição do fluxo de caixa e da apuração de lucros.

**Poderá não se desenvolver um mercado ativo e líquido para as ações de emissão da Companhia, o que pode limitar a capacidade dos acionistas de venda das ações no momento e pelo preço desejados.**

A Companhia não pode prever até que ponto o interesse dos investidores em ações de sua emissão poderá levar ao desenvolvimento de mercados de negociação para as ações de sua emissão na B3 e o quão líquido esse mercado pode se tornar. Conseqüentemente, a Companhia não pode assegurar se os investidores serão capazes de vender suas ações quando desejarem, se ela própria será capaz de vendê-las ou de garantir os preços que os investidores desejam obter pelas ações.

**As projeções de resultado utilizadas pela Companhia na avaliação do valor recuperável de ágio podem não ser precisas, afetando seus resultados reais.**

As projeções de resultado utilizadas na avaliação de valor recuperável de ágio oriundo de combinação de negócios representam expectativas da Companhia sobre eventos ou resultados futuros. Essas expectativas estão baseadas em certas suposições e análises feitas pela Companhia de acordo com a sua experiência, com o ambiente econômico, com as condições de mercado e com os eventos futuros esperados pela Companhia, muitos dos quais estão fora de seu controle. Em razão desses fatores, os resultados reais da Companhia podem diferir significativamente daqueles indicados ou implícitos nas declarações de expectativas sobre eventos ou resultados futuros.

### **b) A seu controlador, direto ou indireto, ou grupo de controle**

**Os interesses dos atuais acionistas controladores da Companhia podem ser conflitantes com os interesses de eventuais novos acionistas.**

A Companhia atualmente é controlada em conjunto por seus dois acionistas, Via BC Participações Ltda. e Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações. Os interesses dos atuais acionistas controladores podem ser conflitantes com os interesses de eventuais novos acionistas. Os acionistas controladores da Companhia poderão ter interesse em realizar aquisições, alienações de ativos, parcerias, busca de financiamentos e outras ações que podem ser conflitantes com os interesses dos eventuais novos acionistas e/ou não resultar em melhorias em seus resultados operacionais.

### **c) A seus acionistas**

Os riscos relacionados aos acionistas da Companhia são aqueles descritos pela Companhia no item (b) anterior.

### **d) A suas controladas e coligadas**

A Companhia não possui riscos envolvendo suas controladas ou coligadas.

## 4.1 - Descrição dos fatores de risco

### e) A seus fornecedores

#### **A Companhia não pode garantir que seus fornecedores não venham a se utilizar de práticas irregulares.**

A Companhia não pode garantir que alguns de seus fornecedores não venham a apresentar problemas com questões trabalhistas, ou relacionadas à sustentabilidade, quarteirização da cadeia produtiva, condições de trabalho e segurança impróprias, de *compliance*, ou mesmo que venham a se utilizar dessas irregularidades como forma de baratear os seus produtos. Caso uma quantidade significativa dos fornecedores o faça, a Companhia pode ter prejuízos com sua imagem e, em consequência, perda de atratividade junto a clientes e investidores, com impacto direto na receita líquida, no resultado operacional e no valor de suas ações.

### f) A seus clientes

#### **A concentração de operações em quantidade limitada de clientes poderá nos afetar adversamente.**

A Companhia depende de um número limitado de clientes responsáveis por uma parcela significativa de sua receita. Os contratos celebrados com os 10 principais clientes dos segmentos de telemarketing e cobrança representam cerca de 85% do faturamento de cada segmento de atuação da Companhia. A perda, inadimplemento ou redução acentuada de atividade de um ou mais desses clientes poderá afetar de maneira significativa a situação financeira da Companhia.

### g) A os setores da economia nos quais o emissor atue

#### **Podemos perder clientes ou parte dos serviços prestados aos clientes em razão de concorrência ou internalização de serviços.**

A Companhia atua em um setor competitivo. Alguns dos concorrentes podem vir a buscar estratégias semelhantes às da Companhia na oferta de serviços diversificados. Particularmente, é possível que empresas estrangeiras, com recursos financeiros em maior volume, possam ter melhores condições a serem ofertadas no mercado brasileiro. Além disso, os clientes da Companhia podem decidir internalizar os serviços de telemarketing e cobrança ou buscar novos prestadores de serviços para um ou ambos os serviços, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Muitos de nossos clientes têm, ou podem vir a desenvolver, expertise e suporte tecnológico para suprir internamente suas necessidades relativas aos serviços prestados pela Companhia. Na ocorrência de qualquer desses casos, nossos resultados poderão ser negativamente afetados.

#### **A Companhia pode ser afetada por mudanças na legislação trabalhista, previdenciária e de terceirização.**

A Companhia atua no setor de serviços terceirizados. Os serviços prestados pela Companhia demandam expressiva utilização de mão de obra, sendo os custos com salários e benefícios fatores relevantes na composição do seu resultado.

Assim, os negócios da Companhia, situação financeira e resultados operacionais podem ser adversamente afetados por mudanças na legislação trabalhista e previdenciária, em especial no que se refere à desoneração da folha de pagamento e regras de terceirização.

### h) À regulação dos setores em que o emissor atue

#### **4.1 - Descrição dos fatores de risco**

A Companhia não atua em um setor especialmente regulado, porém sua forma de prestação de serviços pode ser impactada por mudanças nas regras trabalhistas, fiscais e previdenciárias.

##### **i) Aos países estrangeiros onde o emissor atue**

Não aplicável à Companhia, pois atua apenas no mercado nacional.

##### **j) Às questões socioambientais**

As atividades desenvolvidas pela Companhia não implicam riscos socioambientais relevantes.



## 4.2 - Descrição dos principais riscos de mercado

### 4.2 – Descrição dos Principais Riscos de Mercado

São possíveis de serem vislumbrados riscos relacionados principalmente a mudanças adversas no mercado financeiro, como taxas de juros, de câmbio, condições de contratação de financiamento de longo prazo, que podem afetar adversamente os negócios da Flex, seu planejamento e sua receita.

#### a) Riscos provenientes do Brasil

Toda a receita da Flex é proveniente de operações e clientes localizados no Brasil. Consequentemente, a condição financeira e os resultados operacionais da Companhia são substancialmente dependentes da economia do país. A economia brasileira tem sido marcada por frequentes e, por vezes, significativas intervenções do Governo Federal, que modificam as políticas monetária, de crédito e fiscal, entre outras. Ao longo da história, as ações do Governo Federal para controlar a inflação e implementar políticas macroeconômicas já incluíram controle sobre preços e salários, aumento das taxas de juros, desvalorizações da moeda, controle sobre o fluxo de capital, limites às importações, congelamento de contas correntes, entre outras medidas. Dessa forma, a Companhia não tem controle sobre as medidas ou políticas o Governo Federal poderá adotar no futuro e tampouco pode prevêê-las.

O negócio da Flex, sua situação financeira, receitas, resultados operacionais, perspectivas e o valor de mercado dos valores mobiliários por ela emitidos podem ser adversamente afetados por mudanças de políticas governamentais, bem como por outros fatores, tais como aumento da taxa de juros, instabilidade política, aumentos na taxa de inflação, políticas e variações cambiais, ausência de crescimento econômico interno, instabilidade social, instabilidade de preços, diminuição de liquidez dos mercados domésticos de capital e de dívida, escassez de energia e controle de câmbio. No passado, o Brasil sofreu com taxas de inflação extremamente altas e, consequentemente, adotou políticas monetárias que resultaram em uma das maiores taxas reais de juros do mundo. Entre 2015 e 2016, a taxa SELIC variou entre 12,15% e 14,15% ao ano. Em 2017 o Governo atuou na redução da taxa SELIC, com reduções gradativas ao longo do ano, encerrando a 7,40% ao ano. Atualmente a taxa SELIC é de 6,50% a.a.. A inflação e as medidas adotadas pelo Governo Federal para combatê-la, principalmente por meio do Banco Central, tiveram e podem voltar a ter efeitos consideráveis sobre a economia brasileira e sobre os negócios da Companhia. O Brasil pode passar por aumentos relevantes da taxa de inflação no futuro. Pressões inflacionárias podem levar à intervenção do Governo Federal sobre a economia, incluindo a implementação de políticas governamentais que podem ter efeito adverso para a Companhia e seus clientes. Aspectos de cunho socioeconômico de âmbito nacional geram efeitos no negócio quando variações relevantes ocorrem. Variações na taxa de desemprego impactam a expectativa de compra no geral e capacidade de pagamento, o que causa efeitos nos segmentos de vendas e cobrança respectivamente. No longo prazo, itens de maior amplitude, de natureza demográfica e renda per capita também podem gerar influências positivas e negativas nos negócios da companhia. A Companhia entende que não é possível quantificar este risco.

#### b) Riscos provenientes de outros países

Acontecimentos adversos na economia e as condições de mercado em outros países de mercados emergentes, especialmente da América Latina, podem influenciar o mercado em relação aos títulos e valores mobiliários emitidos por companhias brasileiras. Ainda que as condições econômicas nesses países possam diferir consideravelmente das condições econômicas no Brasil, as reações dos investidores aos acontecimentos nesses outros países emergentes podem ter efeito adverso na economia brasileira e, por consequência, nos negócios da Companhia, em sua condição financeira e em seus resultados operacionais.

Crises em outros países emergentes ou políticas econômicas de outros países, em particular os Estados Unidos, podem restringir o interesse dos investidores em relação aos títulos e valores mobiliários emitidos por companhias brasileiras, inclusive os da Companhia, o que afetaria adversamente o preço de mercado dos valores mobiliários por ela emitidos. Adicionalmente, a economia brasileira é afetada pelas condições de mercado em geral e pelas condições

## 4.2 - Descrição dos principais riscos de mercado

econômicas internacionais, especialmente as condições econômicas nos Estados Unidos. A Companhia entende que não é possível quantificar este risco.

### c) Riscos cambiais

O risco cambial é o risco de que o valor justo dos fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue devido a variações nas taxas de câmbio. A exposição da Companhia e de suas controladas ao risco de variações nas taxas de câmbio refere-se principalmente aos dispêndios de capital em futuras aquisições de equipamentos de tecnologia, que, apesar de não serem expressos em moedas estrangeiras, são indiretamente afetados pelas mudanças nas taxas de câmbio por conterem componentes importados. No passado, o Governo Federal implementou vários planos econômicos e utilizou diversas políticas cambiais, incluindo desvalorizações repentinas e minidesvalorizações periódicas, durante as quais a frequência dos reajustes variava entre diária e mensal, sistemas de câmbio flutuante, banda cambial, controles cambiais e mercados cambiais duplos. De tempos em tempos, há oscilações significativas na taxa de câmbio entre a moeda brasileira, de um lado, e o dólar norte-americano e outras moedas, de outro. Por exemplo, em 2015, o real passou de R\$ 2,69, no início do ano, para R\$ 3,91, com desvalorização de 45% em relação ao dólar norte-americano; em 2016, o real passou de R\$ 4,04, no início do ano, para R\$ 3,26, com valorização de 19% em relação ao dólar norte-americano; em 2017, o real passou de R\$ 3,26 para R\$ 3,32, com desvalorização de 2%; e em 2018, o real passou de R\$ 3,32 para R\$ 3,85, representando uma desvalorização de 16%. A cotação de 30 de abril de 2019 é de R\$ 3,75. Desvalorizações do real em relação ao dólar norte-americano poderiam criar mais pressões inflacionárias no Brasil, acarretar aumentos das taxas de juros e provocar a adoção de políticas recessivas pelo Governo Federal. Por outro lado, a apreciação do real em relação ao dólar norte-americano pode levar a uma deterioração da conta corrente e do balanço de pagamentos do Brasil. Qualquer um dos acontecimentos acima pode prejudicar a economia brasileira como um todo.

A Companhia não possui operações de compra e venda relevantes em moeda estrangeira, no entanto possui operações financeiras atreladas ao dólar que correspondem a R\$ 5,3 milhões (2017 – R\$ 27,5 milhões). A Companhia contrata empréstimos em moeda estrangeira desde 2016.

Nesse sentido, apresentamos a seguir os impactos que seriam gerados pela flutuação de moedas estrangeiras, substancialmente o dólar norte-americano. A administração entende que o cenário provável é um aumento de 0,81% na cotação do dólar norte-americano, conforme expectativa de mercado.

## 4.2 - Descrição dos principais riscos de mercado

		31/12/2018				
INSTRUMENTOS FINANCEIRO DERIVATIVOS		Ativo	Passivo	Notional		
Contratos de câmbio a termo - R\$ para US\$ (Nota 15)		1.094	-	5.166		
Empréstimos em US\$ (Nota 15)		-	5.166	-		
Saldos em 31 de dezembro de 2018		<b>1.094</b>	<b>5.166</b>	<b>5.166</b>		

		CENÁRIO				
Operação	Risco	Provável	25%	50%	-25%	-50%
Hedge Dívida em US\$	Dívida (Risco aumento US\$)	99	124	148	(74)	(49)
	Derivativo (Risco queda US\$)	99	124	148	(74)	(49)
	Efeito líquido	-	-	-	-	-

### d) Riscos de taxas de juros

Risco de taxa de juros é o risco de que o valor justo dos fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue devido a variações nas taxas de juros de mercado, podendo levar a Companhia a sofrer perdas econômicas em seus ativos e passivos.

As medidas do Governo Federal para controle da inflação frequentemente têm incluído a manutenção de política monetária restritiva com altas taxas de juros, o que limita a disponibilidade de crédito e reduz o crescimento econômico. As taxas de juros brasileiras permaneceram relativamente altas, e qualquer aumento poderia afetar negativamente o lucro e o resultado das operações da Companhia, por aumentar o custo associado ao financiamento de suas atividades.

A exposição da Companhia ao risco de mudanças nas taxas de juros de mercado refere-se principalmente às obrigações de longo prazo sujeitas a taxas de juros variáveis. O endividamento da Companhia está atrelado essencialmente às taxas do Certificado de Depósito Interbancário (CDI), à Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) e ao Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Na ocorrência de alterações adversas no mercado que resultem na elevação do CDI, da TJLP e do IPCA, o custo do endividamento pós-fixado se eleva e, por outro lado, o custo do endividamento pré-fixado se reduz em termos relativos. A Companhia mantém parte substancial dos saldos de caixa e equivalentes de caixa indexados à variação do CDI.

A Companhia possui em 31 de dezembro de 2018, em números consolidados, R\$ 137 milhões em empréstimos e financiamentos (R\$ 110 milhões em 2017), indexados ao CDI. Eventual aumento dos níveis atuais desse indicador ensejará aumento no volume de despesa financeira da Companhia e a consequente redução do resultado.

Em atendimento à Instrução CVM nº 475/08, a Companhia está apresentando o cenário provável definido com base na expectativa de sua administração, além de dois outros cenários, com aumento de 25% e 50% da variável do risco considerado, apresentados de acordo com a regulamentação, como cenários II e III respectivamente.

		CENÁRIO		
Operação	Risco	Cenário I <sup>1</sup>	Cenário II	Cenário III
Empréstimos e financiamentos	Varição do CDI	(16.276)	(20.346)	(24.415)

<sup>1</sup>O cenário provável utiliza a taxa do CDI média projetada para 2019 a 7,00%, com base nas projeções do Banco Central do Brasil, conforme relatório Focus datado de 28 de dezembro de 2018. Para os empréstimos e financiamentos o CDI está acrescido da taxa entre 0,27% a.m e 0,52% a.m. referente ao spread médio dos empréstimos e financiamentos tomados pela Companhia.

## 4.2 - Descrição dos principais riscos de mercado

### e) Riscos de liquidez

O risco de liquidez consiste na possibilidade de a Companhia honrar tempestivamente suas obrigações, esperadas e inesperadas, correntes e futuras, sem afetar suas operações diárias e sem incorrer em perdas significativas. Abaixo constam os fluxos de caixa não descontados, atualmente contratados pela Companhia:

	Menos de um ano	Entre um e três anos	Entre três e cinco anos	Acima de cinco anos
<b>EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018</b>				
Fornecedores	25.308	-	-	-
Empréstimos e financiamentos	61.924	74.745	6.029	-
Aquisição de controladas	18.490	29.961	-	-

### f) Riscos de crédito

A Companhia está sujeita ao risco de crédito relacionado às contas a receber de clientes, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras. Abaixo consta a exposição máxima do risco de crédito da Companhia nos últimos exercícios sociais:

<i>Em R\$ mil</i>	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
Caixa e Equivalente de Caixa	27.833	19.393	28.886
Contas a Receber	121.838	105.727	91.426
<b>Total</b>	<b>149.671</b>	<b>125.120</b>	<b>120.312</b>

### g) Riscos de concorrência

Há uma contínua concorrência nos mercados em que a Companhia atua. O aumento desta concorrência pode implicar no arrefecimento dos volumes de serviços demandados por clientes, maior pressão sobre os preços e perda de *market share*. Qualquer um desses fatores pode prejudicar a Companhia e impactar negativamente seus resultados operacionais. A Companhia entende que não é possível quantificar este risco.

## **4.3 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos e relevantes**

### **4.3 – Descrição dos processos judiciais, administrativos ou arbitrais em que o emissor ou suas controladas sejam parte**

A Companhia é parte em processos judiciais e administrativos no curso normal dos seus negócios.

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia possuía provisionado o montante de R\$ 769.851,10 mil referente unicamente aos processos trabalhistas com risco de perda classificado pelos seus assessores jurídicos como provável (2017 - R\$ 680 mil). Na mesma data, o valor envolvido em processos com risco de perda classificado pelos seus assessores jurídicos como possível era de R\$ 686 mil.

#### ***Processos Tributários***

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia não possuía nenhum processo envolvendo matéria tributária no polo passivo.

#### ***Processos Cíveis***

Em 31 de dezembro de 2018, não existia nenhum processo cível que isoladamente tenha relevância material.

#### ***Processos Trabalhistas***

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, rescisão indireta e danos morais. Em 31 de dezembro de 2018, não existia nenhum processo trabalhista que isoladamente tenha relevância material.

#### **4.3.1 – Valor Total Provisionado dos Processos Descritos nesta Seção**

Como não há ações individualmente relevantes descritas no item 4.3, não há que se falar em valor provisionado.

**4.4 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos cujas partes contrárias sejam administradores, ex-administradores, controladores, ex-controladores ou investidores**

**4.4 – Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos cujas partes contrárias sejam administradores ou ex-administradores, controladores ou investidores do emissor e de suas controladas**

Não há processos judiciais, administrativos ou arbitrais de administradores ou ex-administradores, tampouco de controladores ou investidores da emissora ou de suas controladas.

**4.4.1 – Valor Total Provisionado dos Processos Descritos nesta Seção**

Como não há ações no item 4.4, não há que se falar em valor provisionado.

## **4.5 - Processos sigilosos relevantes**

### **4.5 – Processos sigilosos relevantes**

Não há processos sigilosos contra a Companhia.

**4.6 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais repetitivos ou conexos, não sigilosos e relevantes em conjunto****4.6 – Descrição dos processos judiciais, administrativos ou arbitrais repetitivos ou conexos, que não estejam sob sigilo e que em conjunto sejam relevantes, em que o emissor ou suas controladas sejam parte**

Não há processos judiciais, administrativos ou arbitrais, repetitivos ou conexos, que em conjunto sejam relevantes.

**4.6.1 – Valor total provisionado dos processos descritos**

Como não há ações no item 4.6, não há nenhum valor provisionado.



## 4.7 - Outras contingências relevantes

### 4.7 – Outras contingências relevantes

A Companhia firmou três Termos de Ajuste de Conduta (TAC) com o Ministério Público do Trabalho, conforme descritos abaixo:

Em 2 de julho de 2013, a Te Atende.Com Ltda., posteriormente incorporada à Companhia, firmou o TAC 273/2013 no âmbito do inquérito civil 3881/20112, comprometendo-se a conceder regularmente os intervalos legais e convencionais de repouso, manter locais adequados à refeição conforme a Norma Regulamentadora 24 e manter Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA regular. O TAC é por prazo indeterminado, possui vigência em todo o território nacional e abrange a sucessão de empresas.

Em 24 de novembro de 2015, a Companhia firmou o TAC 45.2015 no âmbito do inquérito civil 000039.2013.12.006/0, em que estabelece, para todo o Estado de Santa Catarina, medidas de denúncia, investigação e combate a assédio moral na empresa.

Em 16 de agosto de 2017, a Companhia firmou o TAC 10.2017 proveniente do inquérito civil 000039.2013.12.006/0, em que estabelece, para todo o Estado de Santa Catarina, o compromisso de concessão do intervalo de 15 minutos antes do período extraordinário, bem como a concessão de dois períodos de 10 minutos de pausas, e ainda, o desconto do aviso prévio limitado ao salário base.

Não há outras contingências relevantes que não tenham sido abrangidas nesta seção do Formulário de Referência.

## **4.8 - Regras do país de origem e do país em que os valores mobiliários estão custodiados**

### **4.8 – Regras do país de origem e do país em que os valores mobiliários estão custodiados**

Não aplicável, uma vez que o emissor não é estrangeiro.

## 5.1 - Política de gerenciamento de riscos

### 5.1 – Política de Gerenciamento de Riscos

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

A política de gestão de riscos empresariais está em processo de elaboração pelo Comitê de Gestão de Riscos e será submetida à aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração. Essa política contemplará o conjunto de regras e objetivos que formam um programa de ação, estabelecido por seus administradores, de maneira a mitigar ou controlar riscos.

A política de gestão de riscos empresariais será elaborada com base em referências metodológicas mundialmente reconhecidas, tais como COSO-ERM (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e ISO 31000, além de atender também às orientações do Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A Companhia estima que essa política será aprovada no segundo semestre de 2019.

Atualmente, a Companhia está formalizando seus processos por meio de sistema de gerenciamento de rotina, com o mapeamento e a formalização dos processos e rotinas, elaboração dos respectivos fluxogramas, revisão dos indicadores de desempenho e criação de novos indicadores para monitorar a execução operacional do seu planejamento estratégico.

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

Embora ainda não tenha uma política formalizada, existem controles e processos com foco na mitigação de riscos operacionais e mercadológicos. A gestão de risco é tema recorrentemente tratado em reunião de comitês executivos, em especial na alta gestão e no Conselho de Administração.

O Código de Ética e Conduta da Companhia foi aprovado em junho de 2017. Desde então, a Companhia tem como parte do processo de contratação da totalidade dos seus novos funcionários o treinamento referente ao Código de Ética e Conduta. O Código foi divulgado a todos os funcionários da Companhia após a sua aprovação, e anualmente a Companhia promoverá treinamentos de atualização sobre o Código.

As denúncias acerca desse tema são registradas em meio de comunicação interna e externa denominada Canal Direto, conforme recebidos através de uma caixa de e-mail específica. Em 2018 foram registradas 3.538 ocorrências no Canal Direto, dentre críticas, elogios, sugestões, reclamações e denúncias. Não houve registro de denúncias externas.

A Companhia realiza aperfeiçoamentos no ambiente de controles internos a partir das denúncias registradas no Canal Direto, à medida em que a Administração avalia como necessária determinada revisão/correção em seus processos. Dentre essas melhorias, a Companhia destaca: 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, dentre outros.

#### b) Objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos

## 5.1 - Política de gerenciamento de riscos

Os pontos descritos a seguir não fazem parte de política formal de gestão de riscos, que se encontra em processo de elaboração, contudo estão inseridos nos procedimentos e discussões das áreas de negócio e administrativas e são organizados da forma detalhada na sequência abaixo.

### i. Riscos para os quais se busca proteção

Entende-se que os riscos devem ser considerados em todas as decisões, que sua gestão deve ser realizada de maneira integrada e que as respostas a eles devem atentar para as possíveis consequências de longo prazo e alcance.

Busca-se proteção para todo e qualquer risco que possa impactar de forma negativa o atingimento de objetivos do Planejamento Estratégico e da Administração da Companhia.

A gestão de riscos na Companhia considera os riscos a seguir.

<b>Risco</b>	<b>Natureza</b>
Estratégico	Riscos que podem comprometer os objetivos estratégicos e/ou a realização do plano de negócio e gestão.
Negócios	<i>Riscos relativos aos negócios da Companhia, de acordo com a cadeia de valor (Telemarketing (contact center) e Cobrança).</i>
Financeiro	<i>Riscos associados à exposição das operações financeiras da Companhia que podem prejudicar o fluxo de caixa e relatórios financeiros, a saber: (i) risco de mercado; (ii) risco de crédito; (iii) risco de liquidez; e (iiii) risco de concorrência.</i>
Conformidade / Compliance	<i>Riscos relacionados ao cumprimento de leis e dos regulamentos pertinentes, bem como código de ética e guia de conduta, entre outros.</i>
Operacional	<i>Riscos quanto à utilização eficiente e eficaz dos recursos operacionais. São riscos decorrentes da falta de consistência e adequação dos sistemas de informação, processamento e controle de operações, falhas no gerenciamento de recursos nos controles internos ou fraudes que tornem impróprio o exercício das atividades da Companhia.</i>
Segurança da Informação	<i>Riscos relacionados a controles ineficazes e/ou inexistentes e ações indevidas que possam comprometer a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações da Companhia.</i>

### ii. Instrumentos utilizados para proteção

A Companhia utiliza como instrumento para proteção a avaliação de riscos em seus processos por meio da Matriz de Riscos. Esse documento está em constante atualização e nele são registrados os riscos identificados nos respectivos mapeamentos dos processos, assim como os controles que mitigam esses riscos.

## 5.1 - Política de gerenciamento de riscos

Esse é um processo permanente e em constante evolução na Companhia, pelo qual se busca a melhoria contínua para o Gerenciamento de Riscos. Além da Matriz de Riscos a Companhia conta com atividades de controle, cujas políticas e procedimentos estão em processo de formalização.

<b>Risco</b>	<b>Comentários</b>
Estratégico e Negócios	<p>O sistema de gestão de riscos estará plenamente alinhado e coerente com o Planejamento Estratégico da Companhia. Os riscos são considerados em todas as decisões estratégicas, e a gestão é realizada de forma integrada, aproveitando os benefícios inerentes às sinergias entre as atividades de Telemarketing (contact center) e Cobrança.</p> <p>Identificados os riscos, as ações de resposta são avaliadas diante de possíveis consequências de longo prazo e alcance dos riscos, e priorizadas de acordo com a agregação ou preservação de valor aos acionistas.</p> <p>A gestão desses riscos, portanto, ocorre a partir do processo de planejamento e gestão de orçamento, o qual preza pela economicidade na seleção de clientes e projetos e pelo estrito cumprimento de metas que são periodicamente acompanhadas nos mais diversos níveis hierárquicos.</p>
Financeiro	<p><i>A gestão dos riscos financeiros é realizada de maneira integrada, privilegiando os benefícios inerentes à diversificação. A Companhia gerencia ativamente seus riscos financeiros considerando seus diversos fluxos operacionais, aplicações das disponibilidades financeiras, condições de endividamento e demais posições em ativos, passivos, recebimentos e desembolsos, para mitigar sua exposição aos riscos financeiros. A contratação de derivativos pode ser aplicada no tratamento dos riscos.</i></p>
Conformidade / Compliance	<p><i>A gestão de riscos insere-se no compromisso da Companhia em atuar de forma ética e em conformidade com os requisitos legais estabelecidos no Brasil. Os riscos de conformidade, em especial os de fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e de confiabilidade dos relatórios financeiros, são mitigados mediante controles internos e pela divulgação reiterada dos Valores e do Código de Ética e Conduta da Companhia.</i></p>
Operacional e Segurança da Informação	<p><i>Em vista da natureza dos serviços prestados, a Companhia entende que é possível trabalhar sem acidentes, e que é papel de todos cuidar da segurança, especialmente a segurança da informação.</i></p>

### iii. Estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

## 5.1 - Política de gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos na Companhia pressupõe um conjunto de atividades contínuas e integradas, apoiadas numa estrutura que compreende, na prática, desde seu Conselho de Administração até seus funcionários, prestadores de serviços e demais partes relacionadas.

A estrutura organizacional é formada pela Diretoria Executiva, a qual responde ao Conselho de Administração e 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 Controles Internos entre os colaboradores da Companhia; (ii) revisar e publicar as 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.

Atualmente, a Companhia não possui auditoria interna, pois os processos estão em formalização, e a política de gerenciamento de riscos, em elaboração.

### **c. Adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada**

Atualmente, a gestão de riscos é de responsabilidade de todos os gestores de estrutura organizacional. A Auditoria Externa é utilizada para a verificação da eficiência e eficácia dos controles internos, definidos a partir da criticidade dos riscos existentes na Companhia, conforme avaliação realizada pelos auditores. Os resultados dessa avaliação são compartilhados com a Administração para ciência e tomada de ações e correções que se fizerem necessárias.

Na medida em que a política de gerenciamento de riscos e o mapeamento de processos estiverem disponíveis, a Administração avaliará a implantação da área de Auditoria Interna.

## **5.1 - Política de gerenciamento de riscos**

## 5.2 - Política de gerenciamento de riscos de mercado

### **a) Política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado e de concorrência**

A política de gestão de riscos empresariais está em processo de elaboração pela Controladoria e será submetida à aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração. Essa política contemplará o conjunto de regras e objetivos que formam um programa de ação, estabelecidos por seus administradores, de maneira a mitigar ou controlar riscos.

A política de gestão de riscos empresariais será elaborada com base em referências metodológicas mundialmente reconhecidas, tais como COSO-ERM (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e ISO 31000, além de atender também às orientações do Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A Companhia estima que essa política será aprovada até 31/12/2019.

Atualmente, a Companhia administra os riscos de mercado e de concorrência com base em levantamentos de consultorias especializadas e percepções dos principais executivos, que são discutidas em reuniões semanais e mensais. Quando necessário, essas discussões dão origem a planos de ação de caráter mitigante.

### **b) Objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado e de concorrência**

#### **i. Riscos de mercado para os quais se busca proteção**

##### **Risco de taxa de juros**

Para mitigar o risco de taxas de juros, as aplicações financeiras contratadas são valorizadas com base na variação do CDI, e os contratos de financiamentos existentes são de longo prazo, contratados com instituições financeiras de primeira linha, com encargos calculados de acordo com as condições usuais praticadas de mercado.

A Companhia não utiliza instrumentos financeiros derivativos para gerenciar a exposição às flutuações das taxas de juros. O risco de flutuação da taxa de juros é administrado pela área financeira, com um mapeamento da perspectiva de juros futuros, o que leva a decisões relacionadas a focar em operações financeiras pré-fixadas ou pós-fixadas atreladas ao CDI.

##### **Risco de crédito**

O risco de crédito é administrado corporativamente. O risco de crédito decorre de caixa e equivalentes de caixa, depósitos em bancos e outras instituições financeiras. Para bancos e outras instituições financeiras, a Companhia e suas controladas somente realizam operações com instituições financeiras consideradas de primeira linha. Já o risco de não recebimento de clientes é controlado pela Companhia com uma análise adequada de concessão e gerenciamento dos créditos, utilizando parâmetros quantitativos e qualitativos adequados a cada um dos segmentos de atuação.

##### **Risco de liquidez**

A previsão de fluxo de caixa é realizada pelo Departamento Financeiro, que monitora



## 5.2 - Política de gerenciamento de riscos de mercado

as previsões contínuas das exigências de liquidez da Companhia e de suas controladas para assegurar que elas tenham caixa suficiente para atender às necessidades operacionais.

O excesso de caixa mantido pela Companhia e suas controladas, além do saldo exigido para administração do capital circulante, é transferido para o departamento de finanças da Companhia e de suas controladas. 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.

### Risco de concorrência

O mapeamento de *market share* por concorrente em comparação com a Flex é realizado com periodicidade semestral pelo departamento comercial. Com base em tal mapeamento são definidas as estratégias de ganho de fatia de mercado e proteção da existente, baseando-se em ganho de competitividade, relacionado ao aumento de qualidade e eficiência de custos junto a inovação tecnológica em comparação ao mercado.

### Risco cambial

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 a sua exposição ao risco cambial. Atualmente, todos os empréstimos da Companhia em moeda estrangeira estão protegidos via swap 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 2018 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 a partir de 2016.

### ii. Estratégia de proteção patrimonial (*hedge*)

Os riscos devem ser considerados em todas as decisões da Companhia, e sua gestão deve ser realizada de maneira integrada, aproveitando os benefícios inerentes à diversificação. Para a gestão de riscos de mercado são adotadas ações preferencialmente estruturais, criadas em decorrência de uma gestão adequada do capital e do endividamento da empresa, em detrimento da utilização de instrumentos financeiros derivativos.

### iii. Instrumentos utilizados para proteção patrimonial (*hedge*)

A Companhia designa relações de *hedge* para obrigações em dólares norte-americanos. Os instrumentos utilizados são contratos de *swap*, trocando dívidas em dólares norte-americanos por CDI. Essas dívidas são oriundas de contratos de empréstimos.

Os valores de referência (*notional*) dos contratos de *swap* de taxas de juros, em aberto em 31 de dezembro de 2018, correspondem a R\$ 5,2 milhões (2017 - R\$ 31,4 milhões).

## 5.2 - Política de gerenciamento de riscos de mercado

### iv. Parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos

A Companhia tem como prática a análise e monitoramento constante dos riscos aos quais está exposta e que possam impactar de forma adversa seus negócios, situação financeira e resultado operacional.

São constantemente monitoradas mudanças no cenário macroeconômico e setorial que possam influenciar suas atividades, por meio de acompanhamento dos principais indicadores de desempenho. Nesse contexto, são avaliados os fluxos de recebimentos e desembolsos, com o objetivo de calcular o fluxo de caixa e com ele identificar períodos de potencial liquidez reduzida; taxas de câmbio, com o objetivo de analisar e monitorar os ativos e passivos sujeitos a variação cambial; e taxas de juros e índices de inflação, com o objetivo de acompanhar os montantes das obrigações referenciadas a taxas flutuantes, mensurando o impacto financeiro gerado por suas variações.

A Companhia somente deve realizar operações em moeda estrangeira se acompanhadas da contratação de hedge para anular o efeito da exposição cambial. As exceções precisam ser previamente aprovadas pelo Conselho de Administração da Companhia.

### v. Instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (*hedge*)

A Companhia não opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (*hedge*).

### vi. Estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos de mercado

O gerenciamento de riscos de mercado é realizado pelo Financeiro e pela Controladoria, áreas subordinadas à Diretoria Financeira. Adicionalmente, a Matriz de Riscos é um elemento importante para o dimensionamento dos níveis de riscos existentes nos processos organizacionais, bem como para a determinação da qualidade atual do ambiente de controle de mitigação. Esse sistema de gestão de risco será conduzido pela área de Controladoria com o apoio dos gestores dos processos organizacionais.

### c) Adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada

Atualmente, a gestão de riscos é de responsabilidade de todos os gestores da estrutura organizacional. A Auditoria Externa é utilizada para a verificação da eficiência e eficácia dos controles internos, definidos a partir da criticidade dos riscos existentes na Companhia, conforme avaliação realizada pelos auditores. Os resultados dessa avaliação são compartilhados com a Administração para ciência e tomada de ações e correções que se fizerem necessárias.

Na medida em que a política de gerenciamento de riscos e o mapeamento de processos estiverem disponíveis, a Administração avaliará a implantação da área de Auditoria Interna.

## **5.2 - Política de gerenciamento de riscos de mercado**

## 5.3 - Descrição dos controles internos

### 5.3 – Descrição dos Controles Adotados

#### a) Principais práticas de controles internos e grau de eficiência de tais controles

A Administração da Companhia é responsável pelo estabelecimento e manutenção de controles internos eficazes referentes à preparação e à divulgação das demonstrações contábeis consolidadas, bem como pela avaliação da eficácia dos controles internos em nível de entidade, operacionais, financeiros e de tecnologia da informação referentes ao processo de preparação e divulgação das referidas demonstrações, com o objetivo de fornecer segurança razoável relativamente à confiabilidade do processo de preparação e divulgação das demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo os pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB).

Para avaliar a eficiência dos controles internos de divulgação das informações financeiras, a Administração realiza a avaliação de riscos e processos, incluindo revisões de controles para assegurar eficiência, precisão e confiabilidade no ambiente de controles internos relacionados à divulgação de informações financeiras.

O sistema de controle interno da Companhia foi elaborado para garantir de forma razoável, e em todos os aspectos relevantes, a confiabilidade dos relatórios financeiros e a preparação das demonstrações financeiras para divulgação externa, conforme princípios contábeis amplamente aceitos.

Devido a suas limitações inerentes, os controles internos aplicados no processo de preparação e divulgação das demonstrações contábeis podem não prevenir ou detectar declarações inexatas em tempo hábil. Portanto, até mesmo quando esses sistemas são considerados eficazes, eles podem fornecer somente uma segurança razoável em relação à preparação e apresentação das demonstrações contábeis. Além disso, as projeções de qualquer avaliação de eficácia em períodos futuros estão sujeitas ao risco de que os controles possam se tornar inadequados devido a mudanças em condições ou ao risco de que o grau de conformidade com as políticas ou procedimentos possa se deteriorar.

A Administração entende que a forma de gestão de riscos e melhorias de controles internos tem sido eficiente nos últimos anos.

A Companhia revisita periodicamente seus processos internos para melhorar a eficiência dos controles contábeis, aumentando a segurança e confiabilidade das operações e das informações.

#### b) Estruturas organizacionais envolvidas

A Diretoria de Administração e Finanças, por meio da Contabilidade e da Controladoria, é a principal área responsável pela elaboração das demonstrações financeiras.

#### c) Supervisão da eficiência dos controles internos

Os controles internos da Companhia referentes à preparação e divulgação das demonstrações contábeis são processos desenvolvidos sob a supervisão do Diretor de Administração e Finanças.

### 5.3 - Descrição dos controles internos

Adicionalmente, os trabalhos de auditoria externa são reportados à Administração (Conselho de Administração e Diretoria Executiva). Planos de ação são elaborados para as deficiências identificadas, sendo atribuído um responsável para a execução tempestiva deles.

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

Os auditores independentes da Ernst&Young (EY) encaminharam o relatório de recomendações para o aprimoramento do ambiente de controles internos. Nesse relatório, a EY identificou uma deficiência significativa nos controles internos da Companhia, descrita a seguir, e efetuou outros comentários e recomendações.

#### **Ausência de política e procedimento de revisão de lançamentos manuais**

“Identificamos que os lançamentos no diário da Companhia são realizados em parte de forma manual, e que não há política ou procedimento formalizado para realização de lançamentos manuais - quem são as pessoas autorizadas, quais são as operações onde podem ser efetuados e procedimentos para evidenciação das revisões/aprovações.”

**Comentários da Administração:** A Companhia realiza a revisão dos lançamentos manuais de forma agregada, durante o fechamento mensal, avaliando eventuais desvios relevantes nas contas patrimoniais ou de resultado para verificação. As principais contas afetadas por lançamentos manuais são revisadas pelos gerentes de contabilidade e de controladoria, assim como pelo superintendente financeiro e pelo diretor financeiro. Atualmente, apenas a formalização dessas conferências não é realizada, mas as revisões são devidamente efetuadas pelos profissionais envolvidos no fechamento contábil. A política para revisão de lançamentos manuais está em processo de homologação, com perspectiva de finalização para o segundo semestre de 2019.

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

A Administração analisou o relatório de recomendações do auditor independente sobre os controles internos da Companhia relacionados ao exercício findo em 31 de dezembro de 2018, emitido pela EY, e concluiu que as deficiências reportadas não apresentam probabilidade ou magnitude com relação a distorções materiais que possam impactar as demonstrações financeiras desse exercício.

A Administração elaborou planos de ação e medidas corretivas para as recomendações aplicáveis. As recomendações sugeridas pela EY estão relacionadas, principalmente, a questões tributárias e trabalhistas, ao ativo imobilizado e aos controles auxiliares. A Companhia constantemente revisa seus procedimentos e processos para mitigar eventuais riscos e encaminhou ao Comitê de Riscos Corporativos as recomendações da EY para tratativas.

Ao longo dos últimos anos, a Companhia tem promovido melhorias em seus processos e aprimoramentos nos controles internos com base nas recomendações dos relatórios dos auditores independentes e nos procedimentos aplicados pela Companhia para acompanhar a eficiência e a eficácia dos controles internos.

### **5.3 - Descrição dos controles internos**

## **5.4 - Programa de Integridade**

### **5.4 – Programa de Integridade**

O Programa de Integridade está em fase de elaboração pela Administração da Companhia e será pautado com base nos valores da Companhia, visando os seguintes objetivos:

- Disseminação da cultura de riscos, controles internos e conformidade;
- Conduta Ética na condução dos negócios;
- Definição das funções e alçadas, com a adequada segregação para evitar conflitos de interesses;
- Treinamento periódico, informação e comunicação;
- Monitoramento (acompanhamento, testes e planos de ações).

## 5.5 - Alterações significativas

### **5.5 – Alterações Significativas no Último Exercício Social Acerca dos Principais Riscos**

A Companhia procura realizar a análise constante dos riscos aos quais está exposta que podem afetar seus negócios, sua situação financeira e os resultados de suas operações de forma adversa. A Companhia está constantemente monitorando mudanças no cenário macroeconômico e setorial que possam influenciar suas atividades, por meio do acompanhamento dos principais indicadores. A Companhia busca também desenvolver e manter relacionamentos próximos a seus fornecedores, colaboradores, parceiros e clientes, visando evitar qualquer tipo de efeito adverso em suas atividades.

A Companhia não espera alteração relevante dos riscos identificados em relação ao último exercício social.

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



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

### **5.6 – Outras Informações Relevantes**

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

**6.1 / 6.2 / 6.4 - Constituição do emissor, prazo de duração e data de registro na CVM**

<b>Data de Constituição do Emissor</b>	27/05/2009
<b>Forma de Constituição do Emissor</b>	Sociedade limitada.
<b>País de Constituição</b>	Brasil
<b>Prazo de Duração</b>	Prazo de Duração Indeterminado
<b>Data de Registro CVM</b>	01/03/2018

## 6.3 - Breve histórico

### 6.3 – Breve Histórico

A Companhia foi constituída em julho de 2009 como uma sociedade “limitada” com a denominação de Flex Contact Center Atendimento a Clientes e Tecnologia Ltda.

Em outubro de 2014, ocorreu a transformação da natureza jurídica da Companhia, tendo se tornado uma sociedade por ações de capital fechado.

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, o Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia ingressou na Companhia por meio de emissão de ações e aumento de capital.

Em 30 de junho de 2015, a Companhia efetuou a compra de 75% da empresa RR Serviços Financeiros Ltda. e 100% da empresa Te Atende.Com Ltda., atuantes no segmento de cobrança, análise e concessão de crédito. Em 29 de dezembro de 2016, a Companhia efetuou a compra dos remanescentes 25% da empresa RR Serviços Financeiros Ltda.

Em 30 de janeiro de 2017, foi aprovada em Assembleia Geral Extraordinária a incorporação pela Companhia de sua controlada Te Atende.Com Ltda. Como resultado da incorporação, foi vertido para a Companhia o patrimônio líquido da incorporada, no montante de R\$ 4,157 milhões em 31 de dezembro de 2016. Não houve aumento de capital social da Companhia.

Em 22 de maio de 2017, foi aprovada, em Assembleia Geral Extraordinária, a incorporação, pela Companhia, da sua controlada Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. (anteriormente, RR Serviços Financeiros Ltda.). A incorporação resultou em um passivo a descoberto de R\$ 1,585 milhões em 31 de dezembro de 2016 a ser suportado pela Companhia. Não houve aumento de capital social da Companhia.

### 6.3 - Breve histórico

Em 31 de agosto de 2017, foi aprovada em Assembleia Geral Extraordinária, a mudança de razão social de Flex Contact Center Atendimento a Clientes e Tecnologia S.A. para Flex Gestão de Relacionamentos S.A.

Em 02 de outubro de 2017 a Companhia celebrou o contrato de compra e venda de quotas e outras ações da Primius Technology Serviços em Informática Ltda. e realizou a aquisição integral das quotas desta sociedade, pelo montante de R\$ 1,498 milhões.

Em 19 de fevereiro de 2018, foi aprovada, em Assembleia Geral Extraordinária, a incorporação, pela Companhia, da sua controlada Primius Technology Serviços em Informática Ltda. A incorporação resultou em acervo líquido de R\$ 1,037 milhões em 31 de dezembro de 2017. Não houve aumento de capital social da Companhia.

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.

Em 18 de dezembro de 2018 a Companhia adquiriu 100% do capital social da AYTY CRM BPO e Serviços de Tecnologia da Informação Ltda. (“AYTY”) e de sua controlada IT2 Serviços de Tecnologia da Informação Ltda. (“IT2”). Em 31 de dezembro de 2018 a AYTY incorporou a IT2.

## **6.5 - Informações de pedido de falência fundado em valor relevante ou de recuperação judicial ou extrajudicial**

Não aplicável, pois não houve pedido de falência ou de recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia até a data de preenchimento deste Formulário de Referência.

## **6.6 - Outras informações relevantes**

Todas as informações relevantes já foram prestadas nos itens anteriores.

## 7.1 - Descrição das principais atividades do emissor e suas controladas

### 7.1 – Atividades Desenvolvidas pelo Emissor e suas Controladas

A Companhia está posicionada no setor de gestão de relacionamentos com clientes e consumidores, e desenvolve um amplo repertório de atividades, que envolvem interações por meio de diversos canais de comunicação. Essas atividades são agrupadas em operações, referentes a produtos ou campanhas específicas, nas quais a Companhia representa a própria empresa contratante ou relaciona-se em seu nome.

A oferta de serviços caracteriza a Companhia como provedora *full-service*, com atuação em vendas, atendimento (SAC), cobrança e retenção. A atuação é especializada para cada serviço prestado e para cada uma das empresas que compõem sua carteira de clientes. Dessa forma, os serviços podem ser descritos, em linhas gerais e de forma resumida, como segue.

- a) **Vendas:** envolve a comercialização de produtos e serviços de acordo com processos e ofertas detalhadas pelas empresas contratantes. A Companhia recebe uma lista com informações dos clientes que devem ser contatados. Essa lista passa por processos de higienização e, em alguns casos, enriquecimento. Na sequência, discadores distribuem automaticamente as chamadas (DAC) bem-sucedidas para profissionais treinados em cada produto para a realização da abordagem. O escopo do trabalho ainda conta com auditorias de venda e monitoramento das chamadas.
- b) **Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC):** o serviço é ofertado de forma personalizada para cada empresa por meio do fornecimento de canais de contato para clientes, tais como voz (0800, 4004, número de lista), e-mail, chat e mídias sociais. As interações são segmentadas por unidades de resposta audível (URAs) ou menus, que indicam a fila para onde cada demanda é encaminhada. A partir desse ponto, as interações são distribuídas para profissionais treinados, que geralmente acessam sistemas (CRM, *help desk*) fornecidos pelas empresas contratantes para levantar as informações necessárias ao processamento dos atendimentos ou para direcionar as solicitações dos próprios clientes finais.
- c) **Cobrança:** nas operações de cobrança são criadas estratégias de abordagem que consideram as informações das carteiras de devedores, com ênfase para os dados fornecidos, idade da dívida e condições de negociação. A partir dessas informações são elaboradas réguas de acionamento, com definição de quais canais serão utilizados (voz, e-mail, SMS, carta) e em quais períodos. Os profissionais das operações de cobrança são chamados negociadores, abordam os clientes devedores geralmente de forma ativa e estabelecem promessas de pagamento de dívidas.
- d) **Retenção:** também conhecido pelo termo em língua inglesa "*win back*", o processo se inicia quando o cliente manifesta seu desejo de descontinuar a prestação de serviços com determinada empresa. Nesse momento, profissionais treinados abordam os clientes e trabalham no sentido de reverter sua decisão de cancelamento. Operações de retenção costumam assumir o formato *blended*, que implica atendimento receptivo (*inbound*) quando o cliente aciona a empresa para a desistência, e também ativo (*outbound*), no qual os discadores automáticos localizam os clientes e realizam a transferência para os profissionais.
- e) **Contact center na nuvem (cloud contact center):** a solução busca atender a operações de Telemarketing (contact center) não terceirizadas, ou seja, que operam dentro das instalações e com recursos (humanos e físicos) da própria empresa. Batizado de Zaas.Digital, o Telemarketing (contact center) *center* na nuvem fornece tecnologia (softwares e telecomunicações) e serviços agregados,

## 7.1 - Descrição das principais atividades do emissor e suas controladas

o que possibilita às empresas clientes utilizar o estado da arte de soluções para *contact center* em suas próprias instalações.

Os serviços apresentados estão principalmente orientados para o canal de voz. Entretanto, acompanhando o processo de digitalização, a Companhia apresenta uma dinâmica consistente de utilização de canais alternativos, como SMS, chat, e-mail, mensagens instantâneas e mídias sociais. A aplicação dessas novas tecnologias permite aos clientes interagir pelo canal de sua preferência, bem como escolher o momento no qual a interação ocorrerá. Além disso, a utilização de agentes virtuais em processos de localização de contatos, auditoria e negociação já é uma realidade que, adicionada às possibilidades de autosserviço, reforça a importância da tecnologia na gestão de relacionamentos.

Para a oferta das soluções apresentadas, a Companhia conta com 15 unidades operacionais, localizadas nas cidades de São Paulo/SP (6 unid.), Florianópolis/SC (3 unid.), Palhoça/SC (1 unid.), Lages/SC (2 unid.), Xanxerê/SC (1 unid.), Engenheiro Coelho/SP (1 unid.) e Porto Alegre (1 unid.). As unidades da Companhia apresentam em média 500 posições de atendimento (PAs). A quantidade de PAs por unidade é considerada um indicador reduzido para o setor (a maior empresa do setor possui uma média de 1.300 PAs por unidade), mas permite implementar a estratégia de posicionar unidades também em cidades de pequeno e médio porte no interior do Brasil.

Todas as instalações operacionais da Companhia estão em conformidade com a NR 17 (Norma Regulamentadora 17), que estabelece parâmetros que permitem adaptar as condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. Além disso, a Companhia respeita regras de *compliance* e segurança da informação definidas por seus clientes, principalmente instituições financeiras, e atende rotineiramente às auditorias das próprias empresas ou de instituições terceiras indicadas por elas.

As atividades da Companhia, conforme descritas na cláusula do objeto social do estatuto, são as seguintes: (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) administração de bens próprios ou de terceiros.



## **7.1.a - Informações específicas de sociedades de economia mista**

### **7.1 – Atividades Desenvolvidas pelo Emissor e suas Controladas**

#### **a. Infs. de sociedade de economia mista**

Não aplicável.

## 7.2 - Informações sobre segmentos operacionais

### 7.2 – Informações Sobre Segmentos Operacionais

#### a) Produtos e serviços comercializados

A oferta de serviços da Companhia é dividida em dois principais segmentos operacionais, a saber:

i. telemarketing: operações ativas de vendas (contact center outbound) e operações receptivas de serviço de atendimento ao cliente/consumidor (SAC) (contact center inbound);

ii. cobrança: operações de recuperação de crédito;

#### b) Receita proveniente do segmento e sua participação na receita líquida do emissor

A tabela a seguir apresenta, para os últimos três exercícios, os segmentos operacionais da Companhia, com sua receita líquida, bem como a indicação da participação (%) na receita líquida consolidada.

Em milhares de reais	<u>31/12/2018</u>	<u>%</u>	<u>31/12/2017</u>	<u>%</u>	<u>31/12/2016</u>	<u>%</u>
Telemarketing	<b>333.933</b>	63%	<b>325.269</b>	62%	302.736	61%
Cobrança	<b>198.513</b>	37%	<b>202.574</b>	38%	192.107	39%
Receita consolidada	<b>532.446</b>	100%	<b>527.843</b>	100%	494.843	100%

#### c) Lucro ou prejuízo resultante do segmento e sua participação no lucro líquido do emissor

A tabela a seguir apresenta, para os últimos três exercícios, os segmentos operacionais da Companhia, com seu resultado bruto, bem como a indicação da participação (%) no resultado bruto consolidado.

A Diretoria Executiva avalia o desempenho dos segmentos operacionais com base no resultado operacional. Receitas e despesas de juros não são alocadas aos segmentos pelo fato destas atividades serem gerenciadas pela tesouraria, a qual acompanha a posição de caixa da Companhia. Adicionalmente, a Companhia não aloca as despesas com amortização de ativos intangíveis oriundos de combinações de negócios.

**7.2 - Informações sobre segmentos operacionais**

<b>Em milhares de reais</b>	<b><u>31/12/2018</u></b>		<b><u>31/12/2017</u></b>		<b><u>31/12/2016</u></b>	
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Telemarketing	96.940	63%	99.184	62%	92.134	66%
Cobrança	56.120	37%	59.988	38%	47.981	34%
Lucro bruto consolidado	153.060	100%	159.172	100%	140.115	100%

## 7.3 - Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

### 7.3 – Produtos e Serviços Relativos aos Segmentos Operacionais

#### a) Características do processo de produção

A Companhia encontra-se posicionada no segmento de gestão de relacionamentos, e as atividades ofertadas caracterizam-na como uma prestadora de soluções *full-service*, iniciando pelos processos de venda, passando por atendimento (SAC), cobrança de dívidas e retenção ou recuperação de cancelamentos. Apesar dos objetivos e estratégias distintos de cada interação com clientes, os serviços ofertados utilizam competências e tecnologias coincidentes. Entre as principais, podem-se destacar:

- **Discador Automático:** software que implementa diversos métodos de discagem (preditiva, *preview*, *power*, *progressiva*, sem agente), realiza as chamadas e transfere apenas as ligações bem-sucedidas para os profissionais, tratando as chamadas não completadas de acordo com as sinalizações obtidas das operadoras de telecomunicações;

- **PABX (Private Automatic Branch Exchange):** tecnologia de transferência de chamadas para ramais internos, com utilização do protocolo IP;

- **Distribuição Automática de Chamadas/Interações (DAC):** permite a definição de como as chamadas serão distribuídas para os profissionais, em tempo real. Entre as possibilidades está a distribuição por tempo de inatividade, ordem de chegada, *skills*, entre outras;

- **Unidade de Resposta Audível (URA) / Menus de Navegação:** tecnologia que fornece opções para direcionamento do usuário para a área/fila correta de atendimento;

- **Interação Multicanal/Omnicanal:** trata do contato por meio de diversos canais, tais como voz, SMS, e-mail, chat, mensagens instantâneas e mídias sociais. Quando esses canais proporcionam uma experiência integrada para o cliente, sem descontinuidades e com visão de histórico, diz-se que a interação é omnicanal; e

- **Inteligência Artificial e Bots:** a interação com os clientes finais é realizada por meio de agentes virtuais, que respondem por meio de texto ou com reconhecimento de linguagem natural. Seus usos mais comuns são para localização de clientes, auditoria e lembrança de pagamentos assumidos.

A Companhia utiliza as tecnologias apresentadas para implementar estratégias de abordagem específicas para cada uma das operações das empresas clientes. Da mesma forma, no processo de prestação de serviços, são utilizadas algumas atividades comuns, que são centralizadas em áreas corporativas:

- **Command Post:** área responsável pelo controle centralizado de todas as métricas de operação, escalas de trabalho e folgas, acompanhamento de *dashboards*, apoio aos gerentes, coordenadores e supervisores;

- **Report Center:** equipe dedicada à consolidação, elaboração e automatização de relatórios, atendendo às demandas de periodicidade, nível de informação e leiaute de cada cliente;

- **Network Operation Center – NOC:** área que trabalha com o monitoramento dos ativos de rede e tratamento dos chamados abertos pelas operações, garantindo a disponibilidade dos serviços;

### 7.3 - Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

- **Data Science:** núcleo de análise de dados e implementação de estratégias internas de enriquecimento, com base no histórico de interações com clientes; e
- **Monitoria da Qualidade:** serviço de análise do conteúdo das interações com clientes para verificar o atendimento de regras de negócios e processos estabelecidos, bem como para geração de *feedback* para os profissionais.

A partir das atividades e serviços comuns descritos, a Companhia implementa soluções de vendas, serviço de atendimento ao cliente (SAC), cobrança, retenção e Telemarketing (contact center) na nuvem, de forma personalizada para cada uma das empresas clientes. Essas soluções são detalhadas a seguir.

#### Vendas

A comercialização de produtos e serviços ocorre de acordo com os procedimentos e ofertas detalhados por cada empresa cliente. A venda pode ocorrer por telefone (televendas) ou por outros canais digitais, nos quais geralmente é realizada uma sensibilização do cliente final por SMS ou e-mail, nos quais são enviados *links* para páginas com ofertas e disponibilização de canais para interação. O processo de venda contempla as seguintes atividades:

- a) higienização e enriquecimento dos dados de contato dos clientes pré-aprovados fornecidos pela empresa contratante (*mailing*);
- b) localização do CPC (contato com a pessoa certa) por meio da utilização de discadores automáticos e distribuição para os profissionais adequados, de acordo com regras estabelecidas;
- c) abordagem do cliente pelo profissional, de forma a aplicar os treinamentos e capacitações fornecidos;
- d) auditoria para as chamadas que resultaram em venda, que consiste na confirmação dos dados do cliente e da oferta adquirida; e
- e) tabulação do resultado da interação, gerando informação para tomada de decisão pela área de negócios.

#### Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

O serviço é ofertado de forma personalizada para cada empresa contratante por meio do fornecimento de canais de contato para clientes, tais como voz (0800, 4004, número de lista), e-mail, chat e mídias sociais. O processo de atendimento geralmente contempla:

- a) recebimento dos chamados por unidades de resposta audível (URAs) ou menus, que indicam para qual fila cada demanda é encaminhada;
- b) distribuição das interações para profissionais treinados em cada um dos procedimentos da empresa contratante e também em seus sistemas (CRM, *help desk*);
- c) atendimento do cliente final e encaminhamento de suas demandas de acordo com os fluxos estabelecidos; e
- d) avaliação do atendimento pelo cliente final.

#### Cobrança

O objetivo das operações de cobrança é recuperar o crédito de clientes que se encontram na posição de devedores. Para isso, são elaboradas abordagens e estratégias de acordo com o perfil dos devedores e as características da dívida (idade, montante, condições de negociação), através dos seguintes procedimentos:

### 7.3 - Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

- a) recebimento do banco de dados de devedores das empresas contratantes (*mailing*), tratado por processo de higienização e enriquecimento;
- b) definição de estratégias e réguas de acionamento, com escolha de quais canais serão utilizados (voz, e-mail, SMS, carta) e em quais períodos;
- c) localização do CPC (contato com a pessoa certa) por meio de discadores automáticos;
- d) abordagem dos clientes pelos negociadores e estabelecimento de promessas de pagamento de dívidas; e
- e) tabulação da interação para geração de informações para tomada de decisão da área de negócios.

#### Retenção

Também conhecido pelo termo em língua inglesa “*win back*”, o processo se inicia quando o cliente manifesta seu desejo de descontinuar a prestação de serviços com determinada empresa. Nesse momento, profissionais treinados abordam os clientes e trabalham no sentido de reverter a decisão de cancelamento. O processo de retenção ocorre usualmente da forma a seguir.

#### Operações receptivas

- a) A URA direciona o cliente para a opção de cancelamento, de acordo com as regras de cada empresa contratante.
- b) A interação é distribuída para um profissional, que aborda o cliente e tenta reverter a decisão de cancelamento.
- c) A interação é tabulada.

#### Operações ativas

- a) A empresa contratante fornece informações de contato dos cancelamentos efetivados (*mailing*), e a Companhia possui um prazo máximo para entrar em contato com os clientes.
- b) O *mailing* é carregado no discador, que automaticamente localiza os clientes e transfere a chamada para a abordagem do profissional.
- c) Abordagem e posterior tabulação da interação.

As operações de retenção também costumam ocorrer no modelo *blended*, no qual os profissionais que atendem as ligações também atuam como originadores das interações em momentos de vale (pouca demanda).

#### Contact center na nuvem (Cloud contact center)

A solução de Telemarketing (contact center) na nuvem da Flex, batizada de Zaas.Digital, é comercializada de forma consultiva e busca atender às demandas específicas do processo estabelecido por cada cliente. Seu foco são as operações de Telemarketing (contact center) não terceirizadas, ou seja, que operam dentro das instalações e com recursos humanos e físicos da própria empresa. A solução implementa operações de vendas, atendimento, cobrança e retenção.

O Telemarketing (contact center) na nuvem Zaas.Digital fornece tecnologia (softwares e telecomunicações) e os serviços agregados comuns apresentados anteriormente, o que possibilita às empresas clientes utilizar o estado da arte de soluções para Telemarketing (contact center) em suas próprias instalações.

#### Indicadores de produtividade do setor

### 7.3 - Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

As operações de gestão de relacionamento produzem grande quantidade de informações, utilizadas em tempo real para a tomada de decisão rotineira. Os principais indicadores são:

- a) *hit rate*: relação entre as chamadas atendidas sobre a quantidade de tentativas realizadas;
- b) CPC (contato com a pessoa certa): relação entre a localização do destinatário da ligação e a quantidade de tentativas (ou quantidade de chamadas atendidas);
- c) TMA: tempo médio dos atendimentos realizados por um grupo de profissionais;
- d) TME: tempo médio de espera de um grupo de clientes para ser atendido; e
- e) taxa de conversão: relação entre a quantidade de interações bem-sucedidas e o número total de interações.

#### **b) Características do processo de distribuição**

A Companhia atua com um time de vendas próprio, sem representantes comerciais, que atua principalmente no relacionamento com os contratantes, realização de eventos e/ou participação dos eventos do setor, e recebimento de convites para fornecimento de informações (RFI) e/ou propostas (RFP).

O serviço é prestado para todo o território brasileiro a partir de 15 unidades operacionais, localizadas nos estados de Santa Catarina – Florianópolis (3), Palhoça (1), Lages (2) e Xanxerê (1) – e São Paulo – cidade de São Paulo (6), Engenheiro Coelho (1) e Porto Alegre (1). São aproximadamente 13 mil profissionais servidos com infraestrutura tecnológica centralizada em dois *data centers* redundantes, que atendem a todas as unidades.

As unidades da Companhia apresentam em média 500 posições de atendimento (PAs). A quantidade de PAs por unidade é considerado um indicador reduzido para o setor (a maior empresa do setor possui uma média de 1.300 PAs por unidade), mas permite implementar a estratégia de posicionar unidades também em cidades de pequeno e médio porte no interior do Brasil. Essa estratégia proporciona benefícios relacionados à quantidade e à qualidade dos profissionais disponíveis.

#### **c) Características dos mercados de atuação, em especial**

##### **i. Participação em cada um dos mercados**

A Companhia está entre as 10 maiores do setor, com base nas informações públicas disponíveis no site [callcenter.inf.br](http://callcenter.inf.br) nos principais parâmetros de mercado - pontos de atendimento totais, faturamento, faturamento por ponto de atendimento e quantidade de funcionários.

Em 2018, o faturamento líquido da Companhia foi de R\$ 532,446 milhões, representando um crescimento de 0,86% com relação ao faturamento líquido apurado em 2017, de R\$ 527,843 milhões.

## 7.3 - Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

### ii. Condições de competição nos mercados

Os dados indicam que o setor é competitivo e operado predominantemente pelo grupo de empresas com faturamento anual acima de R\$ 300 milhões. Adicionalmente, competimos com serviços que são realizados internamente pelas empresas, os quais ainda constituem parte relevante das atividades de Telemarketing (contact center) no Brasil. Em decorrência disso, os serviços de Telemarketing (contact center) são frequentemente sujeitos às pressões de precificação, pois as empresas apresentam propostas competitivas, considerando fatores como qualidade, capacidade técnica e custos.

### d) Eventual sazonalidade

A principal sazonalidade que existe para a Companhia ocorre ao final do ano devido ao pagamento do 13º salário para a população em geral. Tal sazonalidade ocorre devido ao aumento do poder de compra e à capacidade de pagamento de dívidas da população, considerando que os principais subsegmentos de negócio da Companhia são vendas e cobranças.

### e) Principais insumos e matérias-primas

#### i. Descrição das relações mantidas com fornecedores

Os principais insumos do segmento de relacionamento com clientes consistem em mão de obra (remuneração fixa mais variável) e benefícios, telecomunicações em geral (voz, dados, internet, SMS e cartas) e custos com processamento de dados (*data center*) e infraestrutura (energia elétrica e manutenção das instalações e posições de atendimento). O segmento de telecomunicações, quando em referência a voz e acesso à internet, sofre regulação da ANATEL, com base, respectivamente, no Plano de Outorgas do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) e no Serviço de Comunicação Multimídia (SCM).

#### ii. Eventual dependência de poucos fornecedores

A Companhia não tem dependência de fornecedores. O mercado, atualmente, apresenta significativa oferta de fornecedores com soluções que atendem às necessidades, já com integrações genéricas através de CTI, APIs e Web Services, e excelente oferta de *professional services* para integrações mais completas. Uma metodologia interna de seleção e qualificação de fornecedores respalda o processo de homologação de novas soluções, e quando necessário utiliza-se o modelo de RFP (*Request for Proposal*) para aquisições mais complexas, que compreendem vários fornecedores em modelo de competição técnica e comercial, com base em escopo predefinido e padronizado.

#### iii. Eventual volatilidade nos preços

Não há volatilidade nos preços dos insumos que represente riscos significativos. Nos casos de aquisições de equipamentos e licenças cotados em dólar, a variação cambial pode implicar variações de custo, mas mitigado com a possibilidade de locação (OPEX) ou aquisição (CAPEX).

No caso do custeio para formação do preço dos serviços prestados, a maioria dos contratos prevê o repasse, nas devidas proporcionalidades, dos reajustes referentes à mão de obra e benefícios negociados em acordo coletivo de trabalho (ACT), além do reajuste anual com base em indicadores de mercado (IGP-M, IPCA e afins).



**7.4 - Clientes responsáveis por mais de 10% da receita líquida total****7.4 – Clientes Responsáveis por Mais de 10% da Receita Líquida Total****a) Montante total de receitas provenientes do cliente**

Está apresentado no item abaixo.

**b) Segmentos operacionais afetados pelas receitas provenientes do cliente****Cliente**

<b>(expresso em milhares de R\$)</b>	<b>Telemarketing</b>	<b>Cobrança</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>%</b>
Cliente 1	111.415	24.717	<b>136.132</b>	<b>25,6%</b>
Cliente 2	40.778	47.744	<b>88.522</b>	<b>16,6%</b>
	152.193	72.461	<b>224.654</b>	<b>42,2%</b>

**Cliente**

<b>(expresso em milhares de R\$)</b>	<b>Telemarketing</b>	<b>Cobrança</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>%</b>
Cliente 1	101.392	5.224	<b>106.617</b>	<b>20,2%</b>
Cliente 2	-	59.766	<b>59.766</b>	<b>11,3%</b>
	101.392	64.990	<b>166.383</b>	<b>31,5%</b>

**Cliente**

<b>(expresso em milhares de R\$)</b>	<b>Telemarketing</b>	<b>Cobrança</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>%</b>
Cliente 1	81.119	14.981	<b>96.100</b>	<b>17,7%</b>
Cliente 2	-	71.548	<b>71.548</b>	<b>13,2%</b>
	81.119	86.529	<b>167.648</b>	<b>30,9%</b>

## 7.5 - Efeitos relevantes da regulação estatal nas atividades

### **a) Necessidade de autorizações governamentais para o exercício das atividades e histórico de relação com a Administração Pública para obtenção de tais autorizações**

A Companhia não está inserida em mercado regulado ou que necessite de autorização governamental.

### **b) Política ambiental do emissor e custos incorridos para o cumprimento da regulação ambiental**

A Companhia não faz parte de nenhum padrão internacional de proteção ambiental, uma vez que não opera com qualquer processo de industrialização ou transformação.

### **c) Dependência de patentes, marcas, licenças, concessões, franquias, contratos de royalties relevantes para o desenvolvimento das atividades**

Não há dependência de patentes, marcas, concessões, franquias ou contratos de royalties relevante para a operacionalização do negócio da Companhia.

## 7.6 - Receitas relevantes provenientes do exterior

### **a) Receita proveniente dos clientes atribuídos ao país-sede do emissor e sua participação na receita líquida total**

A totalidade da receita da Companhia é proveniente do Brasil. Nos últimos três exercícios sociais, a receita líquida da Companhia foi de R\$ 532,446 milhões, R\$ 527,843 milhões, R\$ 494,843 milhões, respectivamente.

### **b) Receita proveniente dos clientes atribuídos a cada país estrangeiro e sua participação na receita líquida total**

A totalidade da receita da Companhia é proveniente do Brasil.

### **c) Receita total proveniente de países estrangeiros e sua participação na receita líquida total**

A totalidade da receita da Companhia é proveniente do Brasil.

## **7.7 - Efeitos da regulação estrangeira nas atividades**

Não aplicável, uma vez que a totalidade da receita da Companhia é proveniente do Brasil.

## 7.8 - Políticas socioambientais

A empresa não publica relatório de sustentabilidade. Por ser uma empresa de serviços e soluções de tecnologia, a atividade tem baixo potencial de impacto ambiental, porém já reconhece e divulga ações que apresentam suas preocupações com o meio-ambiente e com a sociedade.

Desde sua origem, em 2009, a Flex definiu seu propósito, "Fazer a diferença na vida das pessoas", pois no segmento de prestação de serviços a gestão de pessoas deve ser prioridade, mas sem deixar de cumprir seu papel social de devolver parte de seu resultado para a comunidade e ter responsabilidade com o ambiente onde está inserida.

Em 31 de dezembro de 2017 a Companhia contava com cerca de 13 mil profissionais, distribuídos em 14 unidades operacionais nas cidades de Florianópolis, Palhoça, Lages, Xanxerê, São Paulo e Engenheiro Coelho. Em 2018 a Companhia iniciou atividades em Porto Alegre, inaugurando sua 15ª unidade operacional. Nas localidades onde suas unidades são instaladas, é notória a mudança social que promove ao redor. Alguns exemplos são como de Xanxerê, cidade no interior de Santa Catarina, que em 2017 empregou 853 postos de trabalho, sendo o maior número de contratações do município, recebendo o primeiro lugar na premiação entregue pelo movimento econômico; na zona leste de São Paulo, na unidade estabelecida em São Mateus, o discurso dos profissionais é a melhoria significativa na qualidade de vida, pois podem ir ao trabalho a pé; sobre as unidades de Lages, já é a maior empregadora privada da Região Serrana de Santa Catarina.

A participação em programas sociais e a atenção às políticas ambientais sempre estiveram inseridas nas prioridades da Companhia, como segue.

### **Sustentabilidade**

Com ações de prevenção e cuidado com o meio ambiente, a Companhia se preocupa e trata seus resíduos sólidos, estabelece ações de economia de água e campanhas de conscientização entre os profissionais.

Controle e diminuição do consumo de energia elétrica: entre as ações com foco na economia de luz, já foi feita a substituição de 85% das lâmpadas comuns nas instalações da empresa por lâmpadas tipo Led., o consumo em iluminação na Flex reduziu de 15% para um percentual que varia entre 9% e 11% no total das faturas.

Tratamento de resíduos sólidos: nas unidades operacionais instaladas na cidade de São Paulo, a empresa contrata instituição para a coleta e tratamento de resíduos sólidos recicláveis: papéis e papelão, plásticos, metais, sucatas, eletrônicos e óleo gerados nas dependências da Companhia. Em Florianópolis, é feito também o tratamento do lixo eletrônico.

Água: em 2017, a Companhia estabeleceu política de economia de água com a implantação de equipamentos economizadores, identificação de vazamentos, monitoramento, manutenção preventiva/corretiva, campanha de conscientização e treinamentos. Após 30 dias da implantação, foi constatada redução de 25% no consumo de água. Em 2018, o investimento possibilitou a economia de mais de 43 mil m<sup>3</sup> de água, volume suficiente para abastecer durante quatro dias a cidade de São Caetano do Sul, em São Paulo.

## 7.8 - Políticas socioambientais

Utilização de madeira de reflorestamento: as unidades da Companhia tem como padrão arquitetônico o uso de deques de madeira nas entradas de suas unidades. Para a construção desses deques é utilizada madeira tratada de reflorestamento.

Redução no uso de descartáveis: com foco na diminuição do consumo de copos de plástico descartáveis, a Companhia fornece a cada profissional uma garrafa do tipo *Squeeze* para uso pessoal no consumo de água no ambiente de trabalho. A Companhia planeja manter o estímulo a esse hábito e reduzir ainda mais o uso de descartáveis com a distribuição de copos reutilizáveis e colecionáveis. Em um ano a Companhia evitou o descarte de 4.6 toneladas de plástico na natureza.

Consumo de papel: como parte de uma campanha pela Impressão Consciente, todas as impressoras da Companhia receberam selos informativos que alertam que sensibilizam os usuários para o consumo consciente de papel e insumos.

Campanhas de conscientização dos profissionais: regularmente a Companhia promove ações de educação para conscientização e para a necessidade do cuidado com o meio ambiente, como Semana do Meio Ambiente, com conjunto de dicas de economia de água, reciclagem e postagens especiais; e cartazes informativos estimulando o consumo consciente de descartáveis.

Campanha de economia de recursos: No intuito de disseminar entre os profissionais a importância de valorizar os recursos disponíveis na Companhia, a Flex criou a Campanha de Economia de Recursos, foram divulgados nas unidades, adesivos e diferentes materiais desenvolvidos com mensagens de conscientização.

### Responsabilidade Social

A Flex acredita na tese do capitalismo consciente, que defende que o capitalismo pode ser uma força tanto para razões econômicas quanto para o bem social. Por isso, a Companhia atribui o sucesso de uma organização à sua capacidade de gerar de resultados de forma consistente e sustentável para todos os seus *stakeholders*.

- **PROFISSIONAIS:** ótimo ambiente de trabalho, reconhecimento e oportunidade de crescimento.
- **CLIENTES:** flexibilidade e eficiência operacional.
- **FORNECEDORES:** transparência, respeito e desenvolvimento conjunto.
- **SOCIEDADE:** retorno para a sociedade e economia local.
- **INVESTIDORES:** retorno sobre o investimento.
- **FLEX:** consolidação da marca.

### Programas de Capacitação dos Profissionais

Para muitos dos profissionais que ingressam na Companhia, ela é sua primeira oportunidade de emprego. Não são poupados esforços para a adequada capacitação profissional.

### Programas de Capacitação Profissional

- **PROGRAMA JOVEM APRENDIZ:** pensando no crescimento profissional, integração e inserção de jovens no mercado de trabalho, a Companhia iniciou em setembro de 2009 o Programa Jovem Aprendiz. Desde então contrataram-se mais de 520 jovens com bons índices de efetivação. Com o aprendizado teórico e prático, o jovem desenvolve seus talentos, colabora com a empresa e aprende noções que farão diferença em seu futuro. São diversas as áreas disponíveis para sua atuação; Auditoria Operacional, Recursos Humanos, Relações Trabalhistas, Marketing, SESMT e Administrativo.

## 7.8 - Políticas socioambientais

- **PROGRAMA RETENÇÃO DE TALENTOS:** programa que tem como objetivo receber os novos profissionais de forma organizada e acolhedora. Para esse programa é feita a capacitação, acompanhamento e supervisão diferenciada para os novos profissionais. Objetivo, além de diminuir absenteísmo e *turnover*, proporciona mais segurança no período de experiência. Os resultados obtidos com a implantação do programa foram transformados em case e premiados em dois importantes prêmios do setor, com ouro no Prêmio Best Performance (organizado pela publicação de mesmo nome) e prata no Prêmio Latam Aloic (Allianza Latinoamericana de Organizaciones para la Interacción con Clientes).
- **PROGRAMA REENCONTRO:** os profissionais que atingem 60 dias de empresa são convidados a participar de uma dinâmica de grupo que estimula a reflexão sobre suas atividades e carreira profissional. No Programa Reencontro, é também aplicada a primeira pesquisa de clima com esse grupo, o que possibilita que as áreas de Recursos Humanos e de Comunicação e a Gerência Operacional de cada Telemarketing (contact center) aprimorem sua forma de trabalho. Ao final do encontro é gerado um material que destaca os *feedbacks* positivos para as lideranças, denominado "Inspiração", que é divulgado para toda a Companhia. Alguns pontos de melhoria também são identificados e, através deles, são realizadas ações para ajustá-los. Essa ação impactou positivamente no controle do *turnover*. Público-alvo: teleatendentes, auditores e monitores.
- **PROGRAMA GERAÇÃO DE TALENTOS:** com o rápido crescimento da Companhia, a priorização para cargo de lideranças é feita a partir de recursos próprios. O Programa Geração de Talentos é a porta de entrada dos teleatendentes para o primeiro nível de supervisor e é pré-requisito para sua promoção. Nele os profissionais são preparados mediante mais de 60 horas de treinamento com aulas expositivas, técnicas de dinâmicas de grupo, exercícios em sala e estágio supervisionado, em que são repassados conhecimentos técnicos da função de supervisão e conhecimentos iniciais de gestão. Ao final do curso os profissionais fazem um trabalho de conclusão que inclui os conhecimentos alcançados e sugestões de melhoria para a empresa. Público-alvo: teleatendentes, auditores e monitores.
- **PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES (PDL):** desde sua fundação, a Companhia estabeleceu uma cultura organizacional com visão, missão e valores claramente definidos, que norteiam a liderança da empresa. Neste programa os profissionais passam por diversas atividades que buscam um alinhamento com a cultura, a postura profissional, conceitos de liderança, habilidade na gestão de pessoas com foco na retenção de talentos, aperfeiçoamento de processos para resultados ágeis e eficazes e enriquecimento da prática diária. Até o momento mais de mil profissionais foram capacitados. Público-Alvo: supervisores, coordenadores e gerentes.
- **PROED - FORMAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:** O Programa Flex de Incentivo à educação (PROED) viabiliza e facilita que os profissionais realizem cursos de formação superior.

Em uma iniciativa pioneira, a Companhia, em parceria com instituições de ensino de reconhecimento nacional, implantou e gerencia polos de educação de ensino a distância (EaD) em todas as cidades em que tem unidades operacionais.

A moderna estrutura de polos permite que os profissionais acessem mais de 20 cursos superiores de graduação tecnológica, graduação e pós-graduação a preços e condições muito diferenciados, podendo chegar a receber até 100% de bolsa, o que

## 7.8 - Políticas socioambientais

possibilita preparar nossos profissionais para suportar o acelerado crescimento dos negócios da Companhia e as interações através de canais digitais.

São oferecidos cursos em diversas áreas do conhecimento, que englobam desde pedagogia, ciências econômicas, licenciaturas diversas, marketing, gestão de projetos, administração, gestão de recursos humanos e gestão financeira até gestão pública e hospitalar.

- **BEBÊ VINDO:** no quadro de profissionais da Companhia, mais de 70% são mulheres. Nos cargos de liderança elas representam 51%. Essa característica faz com que a Companhia, preocupada com o bem-estar de cada uma delas, oriente para que estejam preparadas para a nova rotina, que é facilitada pela carga horária de trabalho, que é de 36 ou 30 horas semanais. O Programa prepara as futuras mães com informações sobre cuidados com a gestação e futuros bebês. São abordados assuntos como aspectos legais durante e após a gestação, psicológicos, parto e pós-parto, aleitamento, cuidados com recém-nascido e retorno ao trabalho. Público-alvo: gestantes.
- **CANAL DIRETO:** é uma ouvidoria interna que tem como objetivo fazer com que todos os profissionais acessem ao nível mais alto da organização. O presidente da empresa e gestores de RH atendem pessoalmente a cada solicitação. O Canal Direto é um meio para que qualquer profissional da empresa possa encaminhar sugestões, críticas, reclamações, denúncias e elogios. Foi criado junto com a empresa e é amplamente divulgado. Público-alvo: todos da organização.

### Responsabilidade Social

- **JUNIOR ACHIEVEMENT SC:** a Companhia é uma das mantenedoras da Junior Achievement de Santa Catarina, uma organização social de caráter educativo. Empresas, executivos e voluntários promovem ações durante todo o ano para transformar a vida de crianças e adolescentes. Já reuniu 13 mil voluntários em 375 escolas/entidades de 58 cidades do Estado. A organização é mantida e administrada por empresas privadas que apoiam com recursos financeiros e voluntários, transferem suas experiências, implantando e acompanhando os programas nas escolas. Junior Achievement e os voluntários aplicam em sala de aula programas de educação econômico-prática com o objetivo de despertar o espírito empreendedor nos jovens. A Companhia estimula profissionais de diversas áreas a se engajarem nesse voluntariado.
- **UNIDADE UNASP:** na cidade de Engenheiro Coelho, no interior de São Paulo, a Companhia estabeleceu uma parceria com a Universidade Adventista de São Paulo (UNASP) para proporcionar vagas de trabalho a seus alunos internos e bolsistas. Nesse *campus*, a Universidade recebe mais de 6.500 alunos de todos os estados do Brasil e de diversas partes do mundo; destes cerca de 2 mil são bolsistas. Numa iniciativa inédita, Flex e UNASP criaram um programa de geração de emprego e renda que viabilizou a criação de uma primeira unidade Telemarketing (contact center) dentro de uma universidade. A iniciativa proporcionou aos internos e alunos bolsistas mais opções de emprego para manter sua vaga na universidade, pois muitas bolsas são concedidas através da troca de trabalho, embora as vagas disponíveis na própria universidade não sejam suficientes para atender a todos.
- **INCENTIVOS AO ESPORTE:** A Companhia apoia o time de futebol de salão feminino Leas da Serra, que tem sua sede em Lages. A cada ano o time ganha expressividade nacional e reforça seu trabalho social com aulas de futebol para crianças de escolas públicas. Em 2018 fez uma ótima campanha com participações



## 7.8 - Políticas socioambientais

de jogos estaduais e até internacionais. Entre os resultados, o mais expressivo foi à conquista do título de campeãs continentais dos Libertadores da América. Outras iniciativas também são capitaneadas pela Companhia, como apoio a atletas de corrida e paratletas locais, como Cleomar da Silva, convidado para integrar a seleção brasileira de Atletismo Paralímpico.

A Companhia patrocinou os times de Xanxerê, no campeonato estadual realizado em Maio de 2018, nas etapas da LIGA OESTE, OLESC, campeonato ESTADUAL e JASC, das modalidades de VOLEIBOL, FUTSAL e HANDEBOL, distribuídos entre os times de voleibol de base e adulto, futsal feminino adulto e handebol base, com aproximadamente 100 atletas.

- **SECADORES DE MÃOS:** visando à redução do lixo, a companhia inseriu secadores de mãos em aproximadamente 50% dos banheiros, estimulando a conscientização e diminuição de lixo gerado pelo papel toalha, em maio de 2018.

- **GRAAC:** Para reforçar o nosso propósito, a Flex está apoiando o GRAAC – Instituição de Combate ao Câncer Infantil. A instituição atende 3.700 crianças por ano, conta com 30 Apartamentos, O Hospital conta com brinquedoteca especializada e com o auxílio da Casa de apoio Ronald Mcdonald para abrigar as crianças em tratamento e seu respectivo acompanhante, vindos de diferentes lugares do país. Em 2018 foram doados cerca de R\$ 45 mil por mês.

- **AÇÕES DE DONATIVOS A ENTIDADES:** muitas iniciativas nascem de forma espontânea, desde a arrecadação de agasalhos no inverno até a doação de itens de higiene pessoal para hospitais e outros, a Companhia sempre apoia a participação de seus profissionais. Algumas iniciativas recentes são:

- doação de materiais de higiene para o CEPON (Centro de Pesquisas Oncológicas): foi criada uma gincana, e a equipe que mais doou ganhou um churrasco. A empresa dobrou as doações;

- doação de peças de roupa e itens de higiene pessoal ao Asilo da SERTE (Sociedade Espírita de Recuperação, Trabalho e Recuperação), que atende mais de 50 idosos.

- Em Xanxerê, as ações de solidariedade beneficiaram três entidades: Casa Solidária São Francisco de Assis; Lar das Crianças e Adolescentes Aprisco; e Centro Municipal Infantil Dente de Leite (CEMEI).

- Em Lages foram doadas cestas básicas para o Colégio Militar e doações em dinheiro para: campanha Natal em Lages, realizada na cidade em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo; Prêmio Mulheres de Sucesso, ação realizada junto ao Núcleo da Mulher Empreendedora ACIL; e Pastoral Comunitária.

- **AÇÕES INTERNAS PARA CONSCIENTIZAÇÃO SOCIAL:** a Companhia utiliza seus diversos canais de comunicação para fazer campanhas de conscientização, com um calendário que valoriza orientações em relação a cuidados com a saúde, respeito às diferenças e valorização das pessoas. O calendário básico de ações é:

Verão: cuidados com sol, olhos, ouvidos e ingestão de líquidos.

Carnaval: conscientização e prevenção a DSTs.

Dia Internacional da Mulher: valorização das mulheres com foco na igualdade entre os gêneros.

Páscoa: mensagem de renovação e paz.

## 7.8 - Políticas socioambientais

Maio: Dia do Trabalho – valorização do profissional e agradecimento à dedicação.  
 Maio: Dia das Mães – campanhas de reconhecimento e valorização.  
 Junho: Semana do Meio Ambiente – incentivo à preservação.  
 Junho: Prevenção à gripe.  
 Julho: Dia do Profissional de Teles serviços – valorização e agradecimento.  
 Julho: Aniversário da Flex – reforço dos valores, agradecimento e incentivo.  
 Agosto: Dia dos Pais – valorização e agradecimento.  
 Setembro: Semana da Pátria – valorização do patrimônio público.  
 Outubro: Dia das Crianças – ações de visitação de filhos de profissionais e alunos de escolas públicas.  
 Outubro: Campanha de Prevenção ao Câncer de Mama – vídeos informativos, palestras e ações de envolvimento.  
 Novembro: Campanha de Prevenção ao Câncer de Próstata – vídeos informativos, palestras e ações de envolvimento.  
 Dezembro: Campanha de Natal – confraternizações e ações sociais.  
 Em 2016, foi feita campanha de doação de livros infantis.

- **EDUCAÇÃO:** Entendendo que a educação é o caminho para o autodesenvolvimento e entrega de resultados cada vez mais consistentes, a Flex oferece subsídios para formação educacional e conhecimento em diferentes assuntos por parte de seus profissionais. Seja por meio de programas específicos ou cursos disponibilizados em eventos, a Companhia incentiva constantemente suas equipes a buscarem conhecimento e qualificação. Em 2018 esse incentivo foi reforçado com a realização de diferentes palestras nas unidades. Em Xanxerê, por exemplo, as discussões destacaram temas como: Alcoolismo, Afogamento, Violência Doméstica e os Direitos das Mulheres; além de Prevenção Contra as Drogas.

- **PIQUENIQUE FLEX:** A ação contou com a participação de aproximadamente 200 pessoas, entre profissionais e familiares, em Xanxerê. Com o objetivo de fortalecer os laços familiares promovendo o bem estar entre os participantes. Na oportunidade foram realizadas diferentes atividades: jogos de tabuleiro, vôlei, cama elástica, caraoquê, palco de atividades com animador, orientados pelos instrutores do SESC Móvel; lanche de frutas e sanduíches fornecido pela empresa. Outra atividade que fez parte da programação foi o Show de Talentos. Os profissionais participantes foram presenteados com brindes Flex.

- **SOLIDARIEDADE PÓS-CATASTROFE CLIMÁTICA:** em duas situações adversas, em cidades onde a Companhia tem unidade operacional ocorreram condições climáticas que atingiram boa parte da população, inclusive seus profissionais e parentes. Em cada uma delas a Companhia promoveu ações específicas, que contaram com a adesão de profissionais de outras cidades e clientes.

**Tornado em Xanxerê:** em abril de 2015, poucos meses após a instalação da empresa em Xanxerê, a cidade foi surpreendida por um tornado em escalas nunca vivenciadas antes. Foram muitos os atingidos e desabrigados. A Flex não poupou esforços e fez diversas campanhas para minimizar as consequências. Em amplo esforço de arrecadação, destinou R\$ 1 a cada venda de cartão de crédito, grupos de apoio para doação de água, leite, lonas e telhas de fibrocimento para famílias dos profissionais, e também possibilitou que seus profissionais fizessem doações através de desconto em folha de pagamento. Foram arrecadados, ainda, mais de 60 fogões e botijões a gás. A Campanha #forcaxanxere, realizada para as arrecadações, foi premiada em 2016 com o prêmio “Empresa Cidadã”, concedido pela ADVB-SC.

## 7.8 - Políticas socioambientais

**Enchente em Lages:** em junho de 2017, a região serrana de Santa Catarina passou por dias seguidos de muita chuva, que alagou diversos bairros da cidade de Lages. Em um curto espaço de tempo foram organizadas várias frentes para ajudar os desabrigados e outros atingidos. Todas as unidades serviram de ponto de coleta para doação de material de limpeza, roupas, alimentos e cobertores; foram arrecadados mais de 500 edredons e mais de 50 kits de limpeza e alimentos diversos. Grupos de voluntários foram organizados e foram aos abrigos cozinhar; foram mais de 150 refeições preparadas no local. Também se possibilitou que os profissionais da Companhia fizessem doações por meio de desconto em folha de pagamento.

- **SUBSTITUIÇÃO DE BRINDES DE NATAL PARA CLIENTES POR DONATIVOS A ENTIDADES:** em alinhamento às crescentes políticas de *compliance* das companhias que impedem recebimento de brindes e diante dada preocupação de atender a necessidades específicas de melhoria, em 2016 a Companhia destinou o valor proposto a presentes de Natal a entidades de promoção social. Em Florianópolis, através de um projeto universitário, a doação foi feita para o CEPON; em São Paulo, a ajuda possibilitou a reconstrução da fachada de campo de futebol em região carente, o que possibilitou maior segurança; em Lages, o beneficiário foi o Hospital Infantil e, em Xanxerê, um asilo.

## **7.9 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações relevantes para esta seção.

## **8.1 - Negócios extraordinários**

Não há informações sobre aquisição ou alienação de qualquer ativo relevante da Companhia nos três últimos exercícios sociais além das descritas no item 8.3, abaixo.

## **8.2 - Alterações significativas na forma de condução dos negócios do emissor**

Não houve alterações que a Companhia julgue significativas na forma de condução de seus negócios nos três últimos exercícios sociais. As aquisições e operações ocorridas nos três últimos exercícios sociais estão descritos no item 8.3 abaixo.

**8.3 - Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas não diretamente relacionados com suas atividades operacionais**

Não houve contratos relevantes celebrados pela Companhia e suas controladas que não sejam diretamente relacionados a suas atividades operacionais nos 3 (três) últimos exercícios sociais.

#### **8.4 - Outras inf. Relev. - Negócios extraord.**

Não existem outras informações que a Companhia julgue relevantes sobre esta seção.



**9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes - outros**

Todos os bens do ativo não circulante relevantes para o desenvolvimento das atividades da Companhia estão descritos nos itens 9.1.a, 9.1.b e 9.1.c, sendo apresentados em 31 de dezembro de 2018 os seguintes saldos consolidados:

<b>Ativo imobilizado</b> <b>Em milhares de reais</b>	<b>Custo</b> <b>histórico</b>	<b>Depreciação</b> <b>acumulada</b>	<b>Saldo residual</b> <b>líquido</b>
Móveis e utensílios	13.584	(4.727)	8.857
Máquinas e equipamentos	8.053	(2.560)	5.493
Equipamentos de processamento de dados	42.018	(24.493)	17.525
Benfeitorias propriedade de terceiros	71.057	(37.170)	33.887
Imobilizado em andamento	112	-	112
Outros	83	(48)	35
<b>Ativo imobilizado - consolidado</b>	<b>134.907</b>	<b>(68.998)</b>	<b>65.909</b>
<b>Ativo intangível</b> <b>Em milhares de reais</b>	<b>Custo</b> <b>histórico</b>	<b>Amortização</b> <b>acumulada</b>	<b>Saldo residual</b> <b>líquido</b>
Ágio na aquisição de controladas	49.187	-	49.187
Carteira de clientes	38.815	-10.227	28.588
Marca	11.540	-10.856	684
Softwares	38.230	-9.038	29.192
Acordo de não competição	2.638	-	2.638
<b>Ativo intangível - consolidado</b>	<b>140.410</b>	<b>-30.121</b>	<b>110.289</b>

**9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes / 9.1.a - Ativos imobilizados**

<b>Descrição do bem do ativo imobilizado</b>	<b>País de localização</b>	<b>UF de localização</b>	<b>Município de localização</b>	<b>Tipo de propriedade</b>
Telemarketing (contact center) e Administrativo	Brasil	SC	Florianópolis	Alugada
Telemarketing (contact center), Cobrança e Administrativo	Brasil	SC	Xanxerê	Alugada
Telemarketing (contact center) e Administrativo	Brasil	SC	Lages	Alugada
Telemarketing (contact center), Cobrança e Administrativo	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
Telemarketing (contact center), Cobrança e Administrativo.	Brasil	SP	Engenheiro Coelho	Alugada
Telemarketing (contact center) e Administrativo	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
Telemarketing (contact center) e Administrativo	Brasil	SC	Palhoça	Alugada

**9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes / 9.1.b - Ativos intangíveis**

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Marcas	Flex Contact	28/03/2027	Os registros de marca já concedidos podem ser contestados, como por exemplo, através de processos de nulidade, na hipótese de um registro ter sido concedido em desacordo com a Lei 9.279/96 ou, ainda, através de requerimentos de caducidade, parcial ou total, na hipótese da marca não estar sendo utilizada tal e qual concedida e para assinalar todos os produtos ou serviços contidos no certificado de registro. No âmbito judicial, embora a Companhia seja titular do registro de diversas de suas marcas, não é possível assegurar que terceiros não venham a alegar que a Companhia está violando seus direitos de propriedade intelectual e eventualmente obtenham alguma vitória. A manutenção dos registros de marcas é realizada através do pagamento periódico de retribuições ao INPI. O pagamento das taxas devidas é imprescindível para evitar a extinção dos registros e a consequente cessação dos direitos do titular.	Não há como quantificar o impacto. A consequência da perda de tais direitos seria a impossibilidade de impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes, uma vez que o titular deixa de deter o direito de uso exclusivo sobre o sinal. Existe ainda, a possibilidade de o titular sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido em caso de violação de direitos de terceiros podendo resultar na impossibilidade de utilizar as marcas na condução de suas atividades.

**9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes / 9.1.c - Participações em sociedades**

Denominação Social	CNPJ	Código CVM	Tipo sociedade	País sede	UF sede	Município sede	Descrição das atividades desenvolvidas	Participação do emisor (%)
Exercício social	Valor contábil - variação %	Valor mercado - variação %	Montante de dividendos recebidos (Reais)	Data	Valor (Reais)			
AYTY CRM BPO e Serviços de Tecnologia da Informação Ltda	09.511.907/0001-90	-	Controlada	Brasil	SC	Florianópolis	Desenvolvimento e comercialização licenças de programas de computador (software) destinados a operação de centrais de atendimento, CRM e discadores preditivos.	100,000000
				<b>Valor mercado</b>				
<b>31/12/2018</b>	0,000000	0,000000	0,00	<b>Valor contábil</b>	31/12/2018	44.170.000,00		
<b>31/12/2017</b>	0,000000	0,000000	0,00					
<b>31/12/2016</b>	0,000000	0,000000	0,00					

**Razões para aquisição e manutenção de tal participação**

Buscar agregar valor em nossas atividades, expandido os serviços de atendimento por voz. A Companhia já utiliza o sistema da AYTY e entende que a aquisição destas empresas é uma oportunidade de gerar novos negócios de serviços de tecnologia.

## 9.2 - Outras informações relevantes

Além dos ativos intangíveis destacados no item 9.1.c, a Companhia detém saldos referentes a ágio na aquisição de controlada e à carteira de clientes e marca (ativos intangíveis identificados na combinação de negócios destacada no item 15.7), conforme saldos a seguir, apresentados em 31 de dezembro de 2018.

<b>Ativo intangível</b> <b>Em milhares de reais</b>	<b>Custo</b> <b>histórico</b>	<b>Amortização</b> <b>acumulada</b>	<b>Saldo residual</b> <b>líquido</b>
Ágio na aquisição de controladas <sup>(1)</sup>	49.187	-	49.187
Carteira de clientes <sup>(2)</sup>	38.815	-10.227	28.588
Marca <sup>(3)</sup>	11.540	-10.856	684
Softwares	38.230	-9.038	29.192
Acordo de não competição	2.638	-	2.638
<b>Ativo intangível - consolidado</b>	<b>140.410</b>	<b>-30.121</b>	<b>110.289</b>

<sup>(1)</sup> Refere-se ao ágio gerado por aquisições de controladas (seção 15.7), classificado como decorrente de expectativa de rentabilidade futura.

<sup>(2)</sup> Ativos intangíveis identificados nas aquisições de controladas (seção 15.7) com vida útil estimada entre 5 e 7 anos.

<sup>(3)</sup> Ativos intangíveis identificados nas aquisições de controladas (seção 15.7) com vida útil estimada entre 2 e 3 anos.

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

### 10.1 – Condições Financeiras e Patrimoniais

#### a) Condições financeiras e patrimoniais gerais

A Companhia possui indicadores financeiros e patrimoniais compatíveis com sua necessidade de recursos a fim de sustentar crescimentos orgânicos de curto e médio prazo em linha com as expectativas da administração. Adequações relacionadas a prazos de recebimento e pagamentos de recursos foram realizadas a fim de garantir uma sustentável geração de caixa operacional, que, alinhada com a lucratividade, habilita a realização confortável em termos de indicadores de endividamento líquido e relações entre lucro e patrimônio.

#### Indicadores - 2018

(valores expressos em milhares de reais)

EBITDA	45.864,00	ATIVO CIRCULANTE (AC)	162.146,00
CAIXA	27.833,00	PASSIVO CIRCULANTE (PC)	153.606,00
DÍVIDA BRUTA	141.605,00		
DÍVIDA LÍQUIDA	113.772,00		

Dívida Líquida/Ebitda = 2,48

Liquidez Corrente (AC/PC) = 1,05

#### Indicadores - 2017

(valores expressos em milhares de reais)

EBITDA	44.796,00	ATIVO CIRCULANTE (AC)	155.704,00
CAIXA	19.393,00	PASSIVO CIRCULANTE (PC)	166.225,00
DÍVIDA BRUTA	110.204,00		
DÍVIDA LÍQUIDA	90.811,00		

Dívida Líquida/Ebitda = 2,03

Liquidez Corrente (AC/PC) = 0,94

#### Indicadores - 2016

(valores expressos em milhares de reais)

EBITDA	43.205,00	ATIVO CIRCULANTE (AC)	137.614,00
CAIXA	28.886,00	PASSIVO CIRCULANTE (PC)	127.648,00
DÍVIDA BRUTA	80.407,00		
DÍVIDA LÍQUIDA	51.521,00		

Dívida Líquida/Ebitda = 1,19

Liquidez Corrente (AC/PC) = 1,08

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

### b) Estrutura de capital

A estrutura de capital da Companhia está abaixo apresentada:

Em R\$ mil	2018		2017		2016	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Terceiros	289.767	80,18%	219.393	74,40%	197.826	76,20%
Próprio	71.626	19,82%	75.357	25,60%	61.724	23,80%
<b>Total</b>	<b>361.393</b>	<b>100%</b>	<b>294.750</b>	<b>100%</b>	<b>259.550</b>	<b>100%</b>

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

A Companhia acredita possuir liquidez e capacidade de geração de caixa suficientes para cumprir com suas obrigações e financiar o crescimento orgânico perante o planejamento de médio e longo prazo estipulado. A análise que leva a essa conclusão se dá com base em (i) seu perfil de endividamento, (ii) sua estrutura de capital, (iii) sua capacidade operacional de geração de caixa, (iv) investimentos previstos para o crescimento orgânico esperado e (v) manutenção regular do ambiente de negócios.

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

A Companhia possui capacidade de financiamento em operações de longo prazo a fim de suprir adições necessárias ao ativo não circulante, contando em sua composição de financiamentos bancários com operações com prazos médios de 30 meses, incluindo operações com prazos de 48 meses. Tais operações são indexadas ao CDI, possuem opção de liquidação antecipada e são realizadas nos principais bancos do mercado.

As operações de financiamento são analisadas pela Diretoria e acompanhadas pelo Conselho de Administração levando em consideração metas de composição de prazos médios e *spreads*.

A Companhia apresentou em 2016 financiamentos bancários que somaram R\$ 39,970 milhões; em 2017, R\$ 34,022 milhões; e em 2018 R\$ 91,457 milhões.

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

A Companhia entende que não apresentará deficiências de liquidez no curto prazo. No entanto, caso necessite, dispõe de limites contratados disponíveis de curto prazo de R\$ 50,0 milhões, que podem ser utilizados a qualquer momento pela Administração.

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

### f) Níveis de endividamento e as características das dívidas

Os níveis de endividamento consolidado nos últimos três exercícios estão dispostos abaixo:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Dívida bruta <sup>1</sup> , líquida de derivativos	141.605	110.204	80.407
Disponibilidades	-27.833	-19.393	-28.886
<b>Dívida líquida</b>	<b>113.772</b>	<b>90.811</b>	<b>51.521</b>
<b>EBITDA</b>	<b>45.864</b>	<b>44.796</b>	<b>43.205</b>
<b>Dívida líquida / EBITDA</b>	<b>2,48</b>	<b>2,03</b>	<b>1,19</b>

<sup>1</sup> A dívida bruta apresentada corresponde ao saldo de empréstimos e financiamentos líquido do saldo de instrumentos financeiros derivativos ativo.

<b>Modalidade</b>	<b>Encargos anuais</b>	<b>Vencimento</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Arrendamento de equipamentos	CDI + 0,52% a.m.	2020	6.388	7.738	4.647
Finame	CDI + 0,27% a.m.	2021	442	1.154	2.825
Capital de giro	CDI + 0,31% a.m.	2020	133.028	78.870	58.773
Conta garantida	CDI + 0,47% a.m.	2018	2.841	24.306	21.442
Outras obrigações	1,37% a.m.	2018	-	1.989	180
			<u>142.699</u>	<u>114.057</u>	<u>87.867</u>

A companhia possui quatro operações de capital de giro que possuem cláusulas de vencimentos antecipados (*covenants*) e estas foram cobertas nos exercícios findos em 2018 e 2016 e descobertas em 2017, conforme descrito no item 3.9. As cláusulas restritivas estão descritas na seção 4.1 deste Formulário de Referência, no risco "A Companhia pode não conseguir atender às cláusulas restritivas de alavancagem e liquidez (*covenants* financeiros) de seus contratos de empréstimos".

Os valores contábeis dos empréstimos são denominados nas seguintes moedas:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Reais	137.386	86.564	43.698
Dólares americanos	5.313	27.493	44.169
	<u>142.699</u>	<u>114.057</u>	<u>87.867</u>

Os empréstimos em dólares americanos foram tomados integralmente na modalidade capital de giro, segundo as premissas da Lei 4131/62 - Empréstimo Externo.

A Companhia contratou empréstimos em moeda estrangeira a partir do exercício de 2016 e realizou swaps cambiais para mitigar o risco cambial existente sobre esses



## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

contratos, assumindo como contrapartida a variação do CDI. A posição líquida desses instrumentos financeiros derivativos em 31 de dezembro de 2018 era de R\$ 1,094 milhões.

Todos os contratos de empréstimos em moeda estrangeira da Companhia estão protegidos dos efeitos de variação cambial via swap.

Os valores de referência (*notional*) dos contratos de câmbio a termo, em aberto em 31 de dezembro de 2018, totalizam R\$ 5,166 milhões, sendo que no exercício social findo em 2017 tais valores representavam um total de R\$ 31,397 milhões.

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

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

## i. Contratos de empréstimos e financiamento relevantes

CONTRATOS DE EMPRÉSTIMOS RELEVANTES - EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018											
Contrato	Instituição financeira	Modalidade	Garantias	Contratação	Vencimento	Prazo	Valor contratado (R\$)	Saldo atual (R\$)	Parcelas a vencer	Taxas de juros	
270.001.817	Santander	Giro	Direitos creditórios	06/01/2017	06/01/2020	36	18.047.244	7.847.244	13	CDI + 4,53% a.a.	
270.220.618	Santander	Giro	Direitos creditórios	21/05/2018	28/05/2021	33	7.000.000	6.306.045	30	CDI + 4,66% a.a.	
199.918.060.005.900	Itaú	Giro	Direitos creditórios	29/06/2018	06/01/2020	38	11.500.000	9.371.170	35	CDI + 4,78% a.a.	
10.204.384	Banco Votorantim	Giro	Direitos creditórios	29/08/2018	09/02/2022	42	25.000.000	24.601.112	38	CDI + 3,04% a.a.	
342.502.071	BB	Giro	Direitos creditórios	12/09/2018	15/08/2022	47	40.000.000	39.083.893	47	CDI + 3,91% a.a.	
11.633.674	Bradesco	Giro	Direitos creditórios	11/09/2018	13/09/2021	36	18.333.333	18.333.333	33	CDI + 3,41% a.a.	
199.918.090.001.400	Itaú	Giro	Direitos creditórios	14/09/2018	13/09/2021	36	8.983.333	8.834.507	35	CDI + 3,91% a.a.	
<b>Total Geral</b>							<b>128.863.910,20</b>	<b>114.377.304,77</b>			

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

### ii. Outras relações de longo prazo com instituições financeiras

Não há outras informações além daquelas constantes no item "i" acima.

### iii. Grau de subordinação entre as dívidas

Durante os três últimos exercícios sociais, não existe grau de subordinação entre as dívidas da Companhia, observado que determinadas dívidas foram contratadas com garantia real (Direitos Creditórios) e, portanto, têm preferência sobre outras dívidas da Companhia em caso de falência, até o limite da garantia real constituída.

### iv. Eventuais restrições impostas ao emissor, em especial em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, e o cumprimento dessas restrições

Abaixo seguem as restrições estabelecidas para a Companhia pelos contratos financeiros dos quais é parte.

a) Dívida Líquida Ajustada\*/EBITDA

- 2016 < 2,25x
- 2017 < 2x
- 2018 < 3x
- 2019 em diante < 2,5x

b) EBITDA/Despesa Financeira Ajustada\*\* > 1,5 em todos os períodos

### g) Limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

A Companhia possui R\$ 192,7 milhões em linhas de crédito aprovadas em instituições financeiras e R\$ 142,7 milhões já utilizados, tendo disponibilidade de R\$ 50,0 milhões.

**10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais****h) Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras****Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017**DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO  
(Valores expressos em milhares de Reais)

	<b>31.12.18<sup>[1]</sup></b>	<b>AV %<sup>[2]</sup> 31.12.18</b>	<b>31.12.17<sup>[1]</sup></b>	<b>AV %<sup>[2]</sup> 31.12.17</b>	<b>Variação % 2018 x 2017</b>
Receita líquida (i)	532.446	100	527.843	100	0,9
Custos dos serviços (ii)	-379.386	71,3	-368.671	69,8	2,9
<b>Lucro bruto</b>	<b>153.060</b>	<b>28,7</b>	<b>159.172</b>	<b>30,2</b>	<b>- 3,8</b>
Despesas com vendas	-1.365	0,3	-1.880	0,4	- 27,4
Despesas administrativas e gerais (iii)	-131.005	24,6	-135.637	25,7	- 3,4
<b>Lucro operacional</b>	<b>20.690</b>	<b>3,9</b>	<b>21.655</b>	<b>4,1</b>	<b>- 4,5</b>
Receitas financeiras	1.846	0,3	1.318	0,2	40,1
Despesas financeiras (iv)	-28.082	5,3	-20.291	3,8	38,4
<b>Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social</b>	<b>-5.546</b>	<b>- 1,0</b>	<b>2.682</b>	<b>0,5</b>	<b>- 306,8</b>
Imposto de renda e contribuição social (v)	1.815	0,3	7.328	1,4	- 75,2
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>-3.731</b>	<b>- 0,7</b>	<b>10.010</b>	<b>1,9</b>	<b>- 137,3</b>

<sup>(1)</sup> Informações extraídas das Demonstrações Financeiras Consolidadas de 31 de dezembro de 2018 e 2017.

<sup>(2)</sup> Representatividade em relação à receita líquida

A seguir estão comentadas as principais variações observadas nos exercícios de 2018 e 2017:

**Receita líquida:** aumento de R\$ 4,6 milhões representa uma variação de 0,9% no período, passando de R\$ 527,8 milhões em 2017 para R\$ 532,4 milhões em 2018. Esse acréscimo é justificado pelo aumento de produção pelo crescimento orgânico da companhia e conquista de novos contratos, principalmente nos negócios de Telemarketing (*contact center*).

(i) **Custos dos serviços:** aumento de R\$ 10,7 milhões representa uma variação de 2,9% no período, passando de R\$ 368,6 milhões em 2017 para R\$ 379,3 milhões em 2018. O aumento é motivado, substancialmente, pelas correções salariais realizadas entre 2017 e 2018 e aumento de pessoas com competências para transformação digital da companhia.

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

- (ii) **Despesas administrativas e gerais:** redução de R\$ 4,6 milhões representa uma variação de 3,4% no período, passando de R\$ 135,6 milhões em 2017 para R\$ 131,0 milhões em 2018. Essa variação é motivada principalmente por revisões nos quadros das áreas administrativas da Companhia, e em decorrência de maior eficiência pela implantação de ferramentas digitais na gestão administrativa.
- (iii) **Despesas financeiras:** aumento de R\$ 7,8 milhões representa uma variação de 38,4% no período, passando de R\$ 20,2 milhões em 2017 para R\$ 28,0 milhões em 2018. Essa variação é motivada pelo reperfilamento da dívida bancária, viabilizando o alongamento de seu perfil de 20 para 40 meses.
- (iv) **Imposto de renda e contribuição social:** redução de R\$ 5,5 milhões entre o crédito apurado em 2017 e o débito apurado em 2018, motivado substancialmente pela apuração de resultados negativos durante o ano de 2018 na controladora Flex Contact.

**10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais****Comparação das posições de 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017 das contas patrimoniais**

BALANÇOS PATRIMONIAIS (ATIVOS)					
(Valores expressos em milhares de Reais)					
	31.12.18 <sup>[1]</sup>	AV % <sup>[2]</sup> 31.12.18	31.12.17 <sup>[1]</sup>	AV % <sup>[2]</sup> 31.12.17	Variação % 2018x 2017
Caixa e equivalentes de caixa	27.833	7,7	19.393	6,6	43,5
Contas a receber de clientes (i)	110.064	30,5	105.727	35,9	4,1
Impostos a recuperar (ii)	10.484	2,9	10.415	3,5	0,7
Instrumentos financeiros derivativos	1.094	0,3	5.837	2	-81,3
Outras contas a receber (iii)	12.671	3,5	14.332	4,9	-11,6
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>162.146</b>	<b>44,9</b>	<b>155.704</b>	<b>52,8</b>	<b>4,1</b>
Contas a receber de clientes (i)	11.774	3,3	-	-	100,0
Impostos a recuperar (ii)	2712	0,8	807	0,3	236,1
Outras contas a receber (iii)	5.391	1,5	9.398	3,2	-42,6
Depósitos judiciais	2.938	0,8	1.899	0,6	54,7
Investimentos	234	0,1	194	0,1	20,6
Imobilizado	65.909	18,2	66.256	22,5	-0,5
Intangível (iv)	110.289	30,5	60.492	20,5	82,3
<b>Total ativo não circulante</b>	<b>199.247</b>	<b>55,1</b>	<b>139.046</b>	<b>47,2</b>	<b>43,3</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>361.393</b>	<b>100,0</b>	<b>294.750</b>	<b>100</b>	<b>22,6</b>

<sup>(1)</sup> Informações extraídas das Demonstrações Financeiras Consolidadas de 31 de dezembro de 2018 e 2017.

<sup>(2)</sup> Representatividade em relação ao ativo total

A seguir estão comentadas as principais variações observadas nos exercícios de 2018 e 2017:

- (i) **Contas a receber:** aumento de R\$ 16,111 milhões representa uma variação de 15,2% no período, passando de R\$ 105,7 milhões em 2017 para R\$ 121,8 milhões em 2018. O saldo de contas a receber de clientes apresentou aumento em 2018 motivado principalmente pelo aumento de volume no negócio de cobrança com negociações de pagamento em maior quantidade de parcelas, alongando o prazo de recebimento
- (ii) **Impostos a recuperar – circulante e não circulante:** o aumento de R\$ 2,0 milhões representa uma variação de 17,6%, se comparado a 2017. Isto se deve ao registro de verbas relativas a Imposto de Renda e Contribuição Social possíveis de serem compensados, decorrentes do prejuízo fiscal verificado em 2018.

**10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais**

- (iii) **Outras contas a receber – circulante e não circulante:** a redução de R\$ 5,7 milhões representa uma variação de 23,9% no período, passando de R\$ 23,7 milhões em 2017 para R\$ 18,0 milhões em 2018. A variação foi motivada principalmente pela amortização de mútuos.
- (iv) **Intangível:** aumento de R\$ 49,8 milhões representa uma variação de 82,3% no período, passando de R\$ 60,5 milhões em 2017 para R\$ 110,3 milhões em 2018. Essa variação se dá, principalmente, em função da aquisição da empresa Ayty, que corresponde por um acréscimo de R\$ 44,2 milhões em ativos. Adicionalmente, a conta recebe valores decorrentes de investimentos em desenvolvimento de softwares, o que demonstra o compromisso da Companhia em se posicionar também como um expoente tecnológico.

BALANÇOS PATRIMONIAIS (PASSIVOS)  
(Valores expressos em milhares de Reais)

	31.12.18 <sup>[1]</sup>	AV % <sup>[2]</sup> 31.12.18	31.12.17 <sup>[1]</sup>	AV % <sup>[2]</sup> 31.12.17	Variação % 2018 x 2017
Fornecedores	21.164	5,9	16.840	5,7	25,7
Empréstimos e financiamentos (iv)	51.242	14,2	80.035	27,2	-36,0
Salários e encargos (i)	39.902	11,0	41.091	13,9	-2,9
Obrigações fiscais (ii)	19.609	5,4	17.310	5,9	13,3
Aquisição de controladas (iii)	18.490	5,1	4.573	1,6	304,3
Dividendos a pagar	83	0,0	2.377	0,8	-96,5
Instrumentos financeiros derivativos	0	0,0	1.984	0,7	-100,0
Outras contas a pagar	3.116	0,9	2.015	0,7	54,6
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>153.606</b>	<b>42,5</b>	<b>166.225</b>	<b>56,4</b>	<b>-7,6</b>
Empréstimos e financiamentos (iv)	91.457	25,3	34.022	11,5	168,8
Obrigações fiscais (ii)	13.428	3,7	14.043	4,8	-4,4
Provisões para contingências	1315	0,4	680	0,2	93,4
Aquisição de controladas (iii)	29.961	8,3	4.423	1,5	577,4
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>136.161</b>	<b>37,7</b>	<b>53.168</b>	<b>18</b>	<b>156,1</b>
Capital social	65.000	18,0	65.000	22,1	0,0
Reservas de lucros	8.759	2,4	12.490	4,2	-29,9
Ajuste de avaliação patrimonial	-2.133	-0,6	-2.133	0,7	0,0
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>71.626</b>	<b>19,8</b>	<b>75.357</b>	<b>25,6</b>	<b>-5,0</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>	<b>361.393</b>	<b>100</b>	<b>294.750</b>	<b>100</b>	<b>22,6</b>

<sup>(1)</sup> Informações extraídas das Demonstrações Financeiras Consolidadas de 31 de dezembro de 2018 e 2017.

<sup>(2)</sup> Representatividade em relação ao ativo total

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

A seguir estão comentadas as principais variações observadas nos exercícios de 2018 e 2017:

- (i) **Salários e encargos:** redução de R\$ 1,2 milhões representa uma variação de -2,9% no período, passando de R\$ 41,1 milhões em 2017 para R\$ 39,9 milhões em 2018. Essa variação é motivada pela manutenção dos custos com pessoal e eficiência na prestação de serviços. Além disso, a reestruturação do quadro de colaboradores e o emprego de tecnologias de automação no setor administrativo, realizados em 2018, contribuiu para a redução dos custos.
- (ii) **Obrigações fiscais – circulante e não circulante:** aumento de R\$ 1,7 milhões representa uma variação de 5,% no período, passando de R\$ 31,4 milhões em 2017 para R\$ 33,0 milhões em 2018. Essa variação é motivada pelo parcelamento de CPRB, PIS e COFINS, cujos vencimentos ocorreram em 2018 e, para fins de manutenção dos níveis de caixa, optou-se por serem pagos de forma parcelada.
- (iii) **Aquisição de controladas – circulante e não circulante:** aumento de R\$ 39,5 milhões representa variação de R\$ 9,0 milhões em 2017 para R\$ 48,5 milhões em 2018. Essa variação é motivada pela aquisição do controle da empresa Ayty.
- (iv) **Empréstimos e financiamentos – circulante e não circulante:** aumento de R\$ 28,6 milhões representa aumento de 21,1% no período, passando de R\$ 114,1 milhões em 2017 para R\$ 142,7 milhões em 2018. Essa variação é motivada pela captação de empréstimos para financiamento dos investimentos realizados no ativo imobilizado da Companhia e para intensificação dos investimentos na capacitação digital e em desenvolvimento de software.



**10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais****Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016**DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO  
(Valores expressos em milhares de Reais)

	<b>31.12.17<sup>[1]</sup></b>	<b>AV %<sup>[2]</sup> 31.12.17</b>	<b>31.12.16<sup>[1]</sup></b>	<b>AV %<sup>[2]</sup> 31.12.16</b>	<b>Variação % 2017 x 2016</b>
Receita líquida (i)	527.843	100	494.843	100	6,7
Custos dos serviços (ii)	(368.671)	69,8	(354.728)	71,7	3,9
<b>Lucro bruto</b>	<b>159.172</b>	<b>30,2</b>	<b>140.115</b>	<b>28,3</b>	13,6
Despesas com vendas	(1.880)	0,4	(1.333)	0,3	41,0
Despesas administrativas e gerais (iii)	(135.637)	25,7	(114.752)	23,2	18,2
<b>Lucro operacional</b>	<b>21.655</b>	<b>4,1</b>	<b>24.030</b>	<b>4,9</b>	-9,9
Receitas financeiras	1.318	0,2	1.503	0,3	-12,3
Despesas financeiras (iv)	(20.291)	3,8	(14.218)	2,9	42,7
<b>Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social</b>	<b>2.682</b>	<b>0,5</b>	<b>11.315</b>	<b>2,3</b>	-76,3
Imposto de renda e contribuição social (v)	7.328	1,4	(3.776)	0,8	-294,1
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>10.010</b>	<b>1,9</b>	<b>7.539</b>	<b>1,5</b>	32,8

<sup>(3)</sup> Informações extraídas das Demonstrações Financeiras Consolidadas de 31 de dezembro de 2017 e 2016.

<sup>(4)</sup> Representatividade em relação à receita líquida

A seguir estão comentadas as principais variações observadas nos exercícios de 2017 e 2016:

- (i) **Receita líquida:** aumento de R\$ 33,0 milhões representa uma variação de 6,7% no período, passando de R\$ 494,8 milhões em 2016 para R\$ 527,8 milhões em 2017. Essa variação é motivada pelo aumento no volume de posições de atendimento que, comparado ao número de posições de 2016, registrou um aumento de 14,9% em PA's para 2017.

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

- (ii) **Custos dos serviços:** aumento de R\$ 13,943 milhões representa uma variação de 3,9% no período, passando de R\$ 354,7 milhões em 2016 para R\$ 368,6 milhões em 2017. Essa variação é motivada principalmente pelo reenquadramento salarial para os principais cargos de gestão e pelo aumento no número de posições de atendimento em 2017. Apesar do aumento, a representatividade do custo sobre a receita líquida apresentou redução de 71,7% em 2016 para 69,8% em 2017. Esta redução no custo significa ganho de 1,9 p.p. na margem operacional da Companhia. Este equilíbrio se dá em razão da manutenção da estrutura de custos com pessoal e aumento na eficiência da prestação de serviços, apesar do aumento em número de PAs. Os investimentos realizados pela Companhia viabilizaram ganhos de eficiência operacional com a utilização cada vez mais frequente e intensa de tecnologias complexas para planejar nossas ações operacionais.
- (iii) **Despesas administrativas e gerais:** aumento de R\$ 20,9 milhões representa uma variação de 18,2% no período, passando de R\$ 114,7 milhões em 2016 para R\$ 135,6 milhões em 2017. Essa variação é motivada principalmente pela incorporação das controladas Te Atende e Flex Cobrança onde os ativos intangíveis passaram a ser 100% amortizados na controladora. Adicionalmente, a Companhia realizou revisão do plano de cargos e salários e promoveu ajustes de reenquadramento salarial a parte de sua estrutura administrativa em 2017 e aumento o volume de despesas com serviços de terceiros para viabilizar o processo de listagem na bolsa de valores e aprimorar seu ambiente de controles internos.
- (iv) **Despesas financeiras:** aumento de R\$ 6,0 milhões representa uma variação de 42,7% no período, passando de R\$ 14,2 milhões em 2016 para R\$ 20,2 milhões em 2017. Essa variação é motivada pelo aumento de empréstimos e financiamentos, e reconhecimento de juros relacionados. Tais captações se fizeram necessárias para a realização de investimentos, que compreenderam a aquisição da participação dos acionistas não controladores da Flex Cobrança e investimentos de aproximadamente R\$ 29 milhões realizados no ativo imobilizado da Companhia.
- (v) **Imposto de renda e contribuição social:** aumento de R\$ 11,104 milhões entre o crédito apurado em 2016 e o débito apurado em 2017, motivado substancialmente pela reversão do tributo diferido passivo realizada na incorporação das controladas Te Atende.Com e Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. no primeiro trimestre de 2017, de R\$ 11 milhões. Este lançamento creditou o resultado de 2017.

**10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais****Comparação das posições de 31 de dezembro de 2017 e 31 de dezembro de 2016 das contas patrimoniais**BALANÇOS PATRIMONIAIS (ATIVOS)  
(Valores expressos em milhares de Reais)

	<b>31.12.17<sup>[1]</sup></b>	<b>AV -%<sup>[2]</sup> 31.12.17</b>	<b>31.12.16<sup>[1]</sup></b>	<b>AV -%<sup>[2]</sup> 31.12.16</b>	<b>Variação % 2017 x 2016</b>
Caixa e equivalentes de caixa	19.393	6,6	28.866	11,1	-32,8
Contas a receber de clientes (i)	105.727	35,9	91.426	35,2	15,6
Impostos a recuperar (ii)	10.415	3,5	3.823	1,5	172,4
Instrumentos financeiros derivativos	5.837	2,0	7.460	2,9	-21,8
Outras contas a receber (iii)	14.332	4,9	6.019	2,3	138,1
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>155.704</b>	<b>52,8</b>	<b>137.614</b>	<b>53,0</b>	<b>13,1</b>
Impostos a recuperar	807	0,3	562	0,2	43,6
Outras contas a receber (iii)	9.398	3,2	2.325	0,9	304,2
Depósitos judiciais	1.899	0,6	835	0,3	127,4
Investimentos	194	0,1	27	0,0	618,5
Imobilizado (iv)	66.256	22,5	57.073	22,0	16,1
Intangível	60.492	20,5	61.114	23,5	-1,0
<b>Total ativo não Circulante</b>	<b>139.046</b>	<b>47,2</b>	<b>121.936</b>	<b>47,0</b>	<b>14,0</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>294.750</b>	<b>100,0</b>	<b>259.550</b>	<b>100,0</b>	<b>13,6</b>

<sup>(3)</sup> Informações extraídas das Demonstrações Financeiras Consolidadas de 31 de dezembro de 2017 e 2016.

<sup>(4)</sup> Representatividade em relação ao ativo total

A seguir estão comentadas as principais variações observadas nos exercícios de 2017 e 2016:

- (v) **Contas a receber:** aumento de R\$ 14,301 milhões representa uma variação de 15,6% no período, passando de R\$ 91,426 milhões em 2016 para R\$ 105,727 milhões em 2017. Essa variação é motivada pela expansão dos serviços prestados pela Companhia, em linha com o aumento de posições de atendimento em 2017, que registrou uma variação de 14,9%, se comparado com os resultados de 2016. Adicionalmente, a Companhia aumentou o prazo médio de recebimentos em 2017 por questões negociais junto aos seus principais clientes.

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

- (vi) **Impostos a recuperar - circulante:** o aumento de R\$ 6,6 milhões representa uma variação de 172,4%, se comparado a 2016. Isto se deve ao registro do INSS à recuperar, motivado pelo crédito de recolhimentos a maior realizados sobre das verbas indenizatórias sobre os pagamentos nos exercícios de 2012 a 2016.
- (vii) **Outras contas a receber – circulante e não circulante:** o aumento de R\$ 15,3 milhões representa uma variação de 184% no período, passando de R\$ 8,3 milhões em 2016 para R\$ 23,7 milhões em 2017. A variação foi motivada principalmente pela apresentação de R\$ 11,5 milhões de empréstimos para terceiros realizado no exercício.
- (viii) **Imobilizado:** aumento de R\$ 9,183 milhões representa uma variação de 16,1% no período, passando de R\$ 57,073 milhões em 2016 para R\$ 66,256 milhões em 2017. Essa variação é motivada pelas intensificação dos investimentos para abertura das filiais Atucuri e Continente e na modernização de unidades existentes, registrando adições de aproximadamente R\$ 24 milhões distribuídas principalmente entre benfeitorias, e equipamentos de processamento de dados, e móveis e utensílios.

**10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais**

BALANÇOS PATRIMONIAIS (PASSIVOS)  
(Valores expressos em milhares de Reais)

	<u>31.12.17<sup>[1]</sup></u>	<u>AV -%<sup>[2]</sup> 31.12.17</u>	<u>31.12.16<sup>[1]</sup></u>	<u>AV -%<sup>[2]</sup> 31.12.16</u>	<u>Variação % 2017 x 2016</u>
Fornecedores	16.840	5,7	11.329	4,4	48,6
Empréstimos e financiamentos (iv)	80.035	27,2	47.897	18,5	67,1
Salários e encargos (i)	41.091	13,9	41.722	16,1	-1,5
Obrigações fiscais (ii)	17.310	5,9	15.564	6,0	11,2
Aquisição de controladas (iii)	4.573	1,6	8.149	3,1	-43,9
Dividendos a pagar	2.377	0,8	1.863	0,7	27,6
Instrumentos financeiros derivativos	1.984	0,7	0	0,0	0,0
Outras contas a pagar	2.015	0,7	1.124	0,4	79,3
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>166.225</b>	<b>56,4</b>	<b>127.648</b>	<b>49,2</b>	<b>30,2</b>
Empréstimos e financiamentos (iv)	34.022	11,5	39.970	15,4	-14,9
Obrigações fiscais (ii)	14.043	4,8	22.305	8,6	-37,0
Provisões para contingências	680	0,2	376	0,1	80,9
Aquisição de controladas (iii)	4.423	1,5	7.527	2,9	-41,2
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>53.168</b>	<b>18,0</b>	<b>70.178</b>	<b>27,0</b>	<b>-24,2</b>
Capital social (v)	65.000	22,1	59.000	22,7	10,2
Reservas de lucros	12.490	4,2	4.857	1,9	157,2
Prejuízos acumulados	0	0,0	0	0,0	0,0
Ajuste de avaliação patrimonial	-2.133	0,7	-2.133	0,8	0,0
Participação não controladores	0	0,0	0	0,0	0,0
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>75.357</b>	<b>25,6</b>	<b>61.724</b>	<b>23,8</b>	<b>22,1</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>	<b>294.750</b>	<b>100,0</b>	<b>259.550</b>	<b>100</b>	<b>13,6</b>

<sup>(3)</sup> Informações extraídas das Demonstrações Financeiras Consolidadas de 31 de dezembro de 2017 e 2016.

## 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

(4) Representatividade em relação ao ativo total

A seguir estão comentadas as principais variações observadas nos exercícios de 2017 e 2016:

- (v) **Salários e encargos:** redução de R\$ 631 mil representa uma variação de - 1,5% no período, passando de R\$ 41,722 milhões em 2016 para R\$ 41,091 milhões em 2017. Essa variação é motivada pela manutenção dos custos com pessoal e eficiência na prestação de serviços. Além disso, o reenquadramento salarial para os principais cargos de gestão, realizado em 2017 contribuiu para a redução dos custos trabalhistas apesar do aumento no número de posições de atendimento.
- (vi) **Obrigações fiscais – circulante e não circulante:** redução de de R\$ 6,516 milhões representa uma redução de 17,2% no período, passando de R\$ 37,869 milhões em 2016 para R\$ 31,353 milhões em 2017. Essa variação é motivada principalmente pela contabilização do efeito de IR/CS diferido líquido, que em 2016 apresentou saldo líquido passivo de R\$ 6,5 milhões e em 2017 apresentou saldo líquido ativo de R\$ 807 mil. Os demais tributos apresentaram valores próximos nos exercícios de 2016 e 2017. A reversão do tributo diferido passivo realizada na incorporação das controladas Te Atende.Com e Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. no primeiro trimestre de 2017, de R\$ 11 milhões, é o principal evento que justifica essa variação.
- (vii) **Aquisição de controladas – circulante e não circulante:** redução de R\$ 6,680 milhões representa redução de 42,8% no período, passando de R\$ 15,676 milhões em 2016 para R\$ 8,996 milhões em 2017. Essa variação é motivada pela amortização de R\$ 8,180 milhões da dívida sobre a aquisição do grupo RR, ocorrida em 2016.
- (viii) **Empréstimos e financiamentos – circulante e não circulante:** aumento de R\$ 26,190 milhões representa aumento de 29,8% no período, passando de R\$ 87,867 milhões em 2016 para R\$ 114,057 milhões em 2017. Essa variação é motivada pela captação de empréstimos para financiamento dos investimentos realizados no ativo imobilizado da Companhia e para intensificação dos investimentos em desenvolvimento de softwares.

**Capital social:** aumento de R\$ 6,000 milhões representa uma variação de 10,2% no período, passando de R\$ 59,000 milhões em 2016 para R\$ 65,000 milhões em 2017. Essa variação é motivada pelo aporte do fundo de investimentos Stratus mediante a emissão de 107.066 ações ordinárias.

## **10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais**

## 10.2 - Resultado operacional e financeiro

### 10.2 – Avaliação e Comentários dos Diretores

As informações a seguir apresentadas foram avaliadas e comentadas pelos Diretores da Companhia.

#### a) Resultados das operações

##### i. Descrição de quaisquer componentes importantes da receita

A Companhia gera suas receitas principalmente a partir da atividade de Telemarketing (*contact center*) e cobrança no Brasil. O segmento *Telemarketing (contact center)* foi responsável pela maior parte da receita operacional líquida (ROL) de 2018, registrando 64% do total da receita líquida, enquanto os serviços de cobrança representaram os 36% restantes. Em 2017 a representatividade foi de 62% e 38%, para serviços de *contact center* e serviços de cobrança, respectivamente.

Note-se que os serviços digitais da Companhia já representam 5% do faturamento e estão distribuídos entre Telemarketing (*contact center*) e cobrança.

Em 2018, a receita operacional líquida da Companhia foi de R\$ 532,4 milhões, um aumento de 0,9% em comparação aos R\$ 527,8 milhões de 2017. Esse acréscimo é justificado pelo aumento de produção pelo crescimento orgânico da companhia e conquista de novos contratos, principalmente nos negócios de Telemarketing (*contact center*).

Listados abaixo estão os pontos que influenciaram a variação da receita por segmento. Os comentários são realizados considerando a receita operacional líquida de períodos comparáveis tal qual explicado acima:

(i) Telemarketing (*contact center*): crescimento de 5,3% entre 2018 e 2017 é atribuído ao crescimento orgânico da companhia e conquista de novos clientes, alavancados pela intensificação do uso de tecnologia digital nas atividades de Telemarketing (*contact center*).

(ii) Cobrança: redução de 6,3% entre 2018 e 2017 é um reflexo das condições macroeconômicas de 2018, de menor crédito ao consumidor e maior nível de desemprego, o que impactou nos volumes de créditos a recuperar, assim como a capacidade do consumidor em quitar suas dívidas

##### ii. Fatores que afetam materialmente os resultados operacionais

#### Comparação entre 2018 e 2017

Em 2018, os custos dos serviços prestados aumentaram 2,9% em relação a 2017, principalmente em função do impacto no segundo trimestre de 2018 decorrente de renegociações realizadas com clientes da Companhia sem tempo hábil para que fossem realizadas as devidas correções do custo da capacidade instalada naquele momento.

O crescimento percentual do custo em relação à receita levou a uma perda proporcional do lucro bruto, que finalizou o ano de 2018 em R\$ 153,0 milhões em comparação aos R\$ 159,2 milhões de 2017, com retração de 3,8%. A redução do lucro bruto é entendida como um reflexo direto dos custos incorridos em período onde houve renegociações com clientes, além do encerramento de benefícios tributários municipais concedidos à Companhia. Os custos com pessoal, vistos como a maior determinante do resultado do empreendimento, vêm sendo reestruturados pelos investimentos realizados em 2017 e nos anos anteriores em tecnologia e



## 10.2 - Resultado operacional e financeiro

treinamento do quadro de profissionais, com objetivo de buscar eficiência operacional. Durante o ano de 2018 ampliou-se a implementação de ferramentas digitais em maior escala, tanto nas operações Telemarketing (*contact center*) quanto nas operações de Crédito (cobrança).

As despesas com vendas e administrativas totalizaram no ano de 2018 R\$ 132,2 milhões em comparação aos R\$ 137,5 milhões de 2017, uma redução de 3,7%. Esse recuo é reflexo dos investimentos da Companhia em desenvolvimento tecnológico, automatização de processos administrativos, revisão do plano de cargos e salários e aprimoramento de premissas relacionadas ao reconhecimento de perdas com devedores duvidosos.

### Comparação entre 2017 e 2016

Em 2017, os custos dos serviços prestados aumentaram 3,9% em relação a 2016, principalmente em função do aumento da receita operacional líquida, que apresentou crescimento de 6,7% no mesmo período. O ganho de 1,9 p.p. na margem operacional ocorreu pelo ganho de eficiência no ano de 2017 com a otimização e sinergia das melhores práticas das empresas do Grupo.

O crescimento percentual do custo em relação à receita levou a um ganho proporcional do lucro bruto, que finalizou o ano de 2017 em R\$ 159,2 milhões em comparação aos R\$ 140,1 milhões de 2016, com crescimento de 13,6%. O crescimento do lucro bruto foi impactado principalmente pelo aumento nas posições de atendimento e pela manutenção dos custos com pessoal viabilizado pelos investimentos realizados em 2017 e nos anos anteriores em tecnologia e treinamento de seu quadro de profissionais, com objetivo de buscar eficiência operacional, é ratificado pela otimização do faturamento de PAs nas operações de recuperação de crédito (cobrança) – onde iniciaram a adoção das ferramentas digitais.

As despesas com vendas e administrativas totalizaram no ano de 2017 R\$ 137,5 milhões em comparação aos R\$ 116,0 milhões de 2016, um crescimento de 18,5%. O crescimento das despesas com vendas e administrativas foi impactado pela intensificação dos investimentos para desenvolvimento tecnológico, aumento no número de posições de atendimento, revisão do plano de cargos e salários e promoveu ajustes de reenquadramento salarial a parte de sua estrutura administrativa em 2017 e aumentou o volume de despesas com serviços de terceiros para viabilizar o processo de listagem na bolsa de valores e aprimorar seu ambiente de controles internos.

O EBITDA reportado pela Companhia em 2017 foi de R\$ 44,8 milhões, e o EBITDA ajustado foi de R\$ 49,2 milhões. O EBITDA ajustado considera despesas referentes à integração de controladas, despesas de reestruturação administrativa e ajustes oriundos de anos anteriores, no montante agregado de R\$ 4,4 milhões. Em comparação ao ano de 2016, cujo EBITDA foi de R\$ 43,2 milhões, e o EBITDA ajustado, de R\$ 44,3 milhões (o ajuste desconsidera despesas de integração tal qual no ano anterior, no montante de R\$ 1,1 milhão).

O EBITDA apresentou acréscimo de 3,6%, passando de R\$ 43,2 milhões em 2016 para R\$ 44,8 milhões em 2017. O EBITDA ajustado, portanto, apresentou acréscimo de 11,2%, passando de R\$ 44,3 milhões em 2016 para R\$ 49,2 milhões em 2017. Os fatores que contribuem para este crescimento são: otimização operacional, com recuperação de 1,9 p.p. na margem operacional e acréscimo do faturamento da Companhia, em 6,7%.

## 10.2 - Resultado operacional e financeiro

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

Parte relevante do crescimento da receita operacional percebido nos anos de 2018, 2017 e 2016 teve como referência crescimento nos volumes dos clientes, em especial no segmento de Telemarketing (*contact center*).

Devido à crise econômica vivenciada em 2017 e 2016, percebemos estabilização dos preços para novos projetos no mesmo ano em relação aos anos anteriores, e, em alguns casos de clientes já existentes, solicitações de renegociação com foco na redução de preços. Tais efeitos foram compensados por ganhos de eficiência em termos de custos com fornecedores, aumentos de volume e ganhos de eficiência operacional.

Em 2018, o resultado do segmento Telemarketing (*contact center*) foi responsável por elevar os patamares de receitas da Companhia, carreado pelo crescimento orgânico e natural que lhe é inerente. O segmento Cobrança não acompanhou a mesma tendência, impactado significativamente pela retração do crédito no período.

### **c) Impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro**

A Companhia tem como objetivo o contínuo aprimoramento e desenvolvimento dos produtos e serviços adquiridos junto a seus fornecedores a fim de gerar continuamente eficiência operacional e de compensar pressões inflacionárias.

## **10.2 - Resultado operacional e financeiro**

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

#### 10.3 – Eventos com Efeitos Relevantes, Ocorridos e Esperados, nas Demonstrações Financeiras

As informações a seguir apresentadas foram avaliadas e comentadas pelos Diretores da Companhia.

#### Introdução ou alienação de segmento operacional

Não houve alienação de segmento operacional nos exercícios de 2016, 2017 e 2018.

#### a) Constituição, aquisição ou alienação de participação societária

##### Aquisição - Primius Technology Serviços em Informática Ltda.

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

A aquisição da Primius impactou o balanço patrimonial consolidado da Companhia referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, com acréscimo de R\$ 590 mil no volume de ativos totais e passivos totais. Os ativos oriundos da combinação de negócios foram: (i) carteira de clientes e (ii) marcas, nos valores de R\$ 1.687 mil e R\$ 28 mil, respectivamente.

Adicionalmente, a aquisição promoveu acréscimos de R\$ 1,7 milhão na receita operacional líquida, de R\$ 895 mil no custo dos serviços prestados, de R\$ 436 mil nas despesas operacionais e de R\$ 2 mil no resultado financeiro da Companhia em 2017.

##### Incorporação - Te Atende.Com Ltda.:

Em 02 de janeiro de 2017, a Companhia incorporou a controlada Te Atende.Com Ltda., conforme Instrumento Particular de Protocolo de Incorporação e sua Justificação celebrado na mesma data.

Em 09 de fevereiro de 2017, foi registrado na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, o laudo referente a incorporação da empresa Te Atende.Com Ltda., a qual possuía um patrimônio líquido de R\$ 4.157 mil, em 31 de dezembro de 2016. O valor incorporado não difere dos valores constantes nos livros contábeis.

O patrimônio líquido foi avaliado em 31 de dezembro de 2016, com base no valor contábil, conforme Laudo de Avaliação Contábil para Fins de Incorporação, emitido por empresa independente especializada. O acervo líquido contábil incorporado está apresentado como segue (em R\$ mil):

	<u>31/12/2016</u>
Caixa e equivalentes de caixa	34
Contas a receber de clientes	4.885
Impostos a recuperar	82
Outras contas a receber	54
Partes relacionadas	3.751
Fornecedores	(1.782)
Obrigações trabalhistas	(2.089)
Obrigações tributárias	(778)
Acervo líquido incorporado	<u><u>4.157</u></u>

##### Incorporação - Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda.:

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

Em 06 de março de 2017, a Companhia incorporou a controlada Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda., conforme Instrumento Particular de Protocolo de Incorporação e sua Justificação celebrado na mesma data.

Em 09 de junho de 2017, foi registrado na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, o laudo referente a incorporação da empresa Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda., a qual possuía um patrimônio líquido negativo ("passivo a descoberto") de R\$ 1.585 mil, em 28 de fevereiro de 2017. O valor incorporado não difere dos valores constantes nos livros contábeis.

O patrimônio líquido foi avaliado em 28 de fevereiro de 2017, com base no valor contábil, conforme Laudo de Avaliação Contábil para Fins de Incorporação, emitido por empresa independente especializada. O acervo líquido contábil incorporado está apresentado como segue (em R\$ mil):

	<u><b>28/02/2017</b></u>
Caixa e equivalentes de caixa	1.574
Contas a receber de clientes	46.834
Impostos a recuperar	73
Outras contas a receber	3.743
Depósitos Judiciais	259
Imobilizado	14.008
Intangível	1.015
Fornecedores	(10.537)
Empréstimos e Financiamentos	(1.082)
Obrigações trabalhistas	(8.929)
Obrigações tributárias	(18.620)
Outras Contas a pagar	(701)
Partes Relacionadas	(29.016)
Provisões para Contingências	(206)
Acervo líquido incorporado	<u><b>(1.585)</b></u>

#### **Incorporação - Primius Technology Serviços em Informática Ltda.**

Em 02 de janeiro de 2018, a Companhia incorporou a controlada Primius Technology Serviços em Informática Ltda., conforme Instrumento Particular de Protocolo de Incorporação e sua Justificação celebrado na mesma data. O patrimônio líquido da controlada era de R\$ 1.037 mil em 31 de dezembro de 2017. O valor incorporado não difere dos valores constantes nos livros contábeis.

O patrimônio líquido foi avaliado em 31 de dezembro de 2017, com base no valor contábil, conforme Laudo de Avaliação Contábil para Fins de Incorporação, emitido por empresa independente especializada. O acervo líquido contábil incorporado estava apresentado como segue (em R\$ mil):

	<u><b>31/12/2017</b></u>
Caixa e equivalentes de caixa	808
Contas a receber de clientes	722
Impostos a recuperar	33
Outras contas a receber	20
Imobilizado	33
Intangível	9
Fornecedores	(125)
Obrigações trabalhistas	(331)

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

Obrigações tributárias	(132)
Acervo líquido incorporado	<u><u>1.037</u></u>

#### **Aquisição – AYTU CRM BPO e Serviços de Tecnologia da Informação Ltda.**

Em 18 de dezembro de 2018 a Companhia adquiriu 100% do capital social da AYTU CRM BPO e Serviços de Tecnologia da Informação Ltda. e sua controlada IT2 Serviços de Tecnologia da Informação Ltda.

As empresas adquiridas desenvolvem e comercializam licenças de programas de computador (software) destinados a operação de centrais de atendimento, CRM e discadores preditivos.

Com esta aquisição, a Companhia busca agregar valor em suas atividades, expandido os serviços de atendimento por voz. A Companhia já utiliza o sistema da AYTU e entende que a aquisição destas empresas é uma oportunidade de gerar novos negócios de serviços de tecnologia.

A aquisição desta controlada gerou ágio na combinação de negócios de R\$ 16.973.

O patrimônio líquido foi avaliado em 19 de março de 2019, com base no valor contábil, conforme Laudo de Avaliação referente a aquisição, emitido por empresa independente especializada.

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

Não houve eventos ou operações não usuais no período.

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

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

### 10.4 – Comentários dos Diretores Sobre os Eventos

#### a) Mudanças significativas nas práticas contábeis

As políticas contábeis adotadas na preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2018 são consistentes com as utilizadas na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas do exercício findo em 31 de dezembro de 2017.

As seguintes alterações às normas publicadas pelo International Accounting Standards Board (IASB) entraram em vigor para períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2018:

#### IFRS 15 - Receitas de Contratos com Clientes

A IFRS 15 (CPC 47 - Receita de Contrato com Cliente) foi emitida em maio de 2014, alterada em abril de 2016 e estabelece um modelo de cinco etapas para contabilização das receitas decorrentes de contratos com clientes. De acordo com a IFRS 15, a receita é reconhecida por um valor que reflete a contrapartida a que uma entidade espera ter direito em troca de transferência de bens ou serviços para um cliente. A nova norma para receita substituiu todos os requisitos atuais de reconhecimento de receita de acordo com as IFRS.

A aplicação retrospectiva completa ou a aplicação retrospectiva modificada será exigida para períodos anuais com início a partir de 1º de janeiro de 2018. A Companhia adotou a nova norma requerida com base no método retrospectivo modificado.

A Companhia atua na prestação de serviços de Contact Center. Os serviços são vendidos por conta própria em contratos identificados e separados com os clientes.

Para contratos com clientes em que geralmente se espera que a venda de serviços seja a única obrigação de execução, a adoção da IFRS 15 não teve impactos na receita e no resultado da Companhia. A Companhia entende que o reconhecimento de receita ocorre no momento em que o serviço é prestado.

#### IFRS 9 Instrumentos Financeiros

Em julho de 2014, o IASB emitiu a versão final da IFRS 9 Instrumentos Financeiros (CPC 48 – Instrumentos Financeiros), que substitui a IAS 39 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração e todas as versões anteriores da IFRS 9. A IFRS 9 reúne os três aspectos do projeto de contabilização de instrumentos financeiros: classificação e mensuração, redução ao valor recuperável do ativo e contabilização de hedge. Com exceção da contabilidade de hedge, faz-se necessária a aplicação retrospectiva, contudo, o fornecimento de informações comparativas não é obrigatório.

#### Classificação e mensuração

Exceto por certos recebíveis, de acordo com o IFRS 9, a Companhia inicialmente mensura um ativo financeiro pelo seu valor justo acrescido, no caso de um ativo financeiro não mensurado pelo valor justo por meio do resultado, dos custos de transação.



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

De acordo com o IFRS 9, os instrumentos financeiros de dívida são mensurados subsequentemente pelo valor justo por meio do resultado (VJR), custo amortizado ou valor justo por meio de outros resultados abrangentes (VJORA). A classificação é baseada em dois critérios: o modelo de negócios da Companhia para gerenciar os ativos; e se os fluxos de caixa contratuais dos instrumentos representam "somente pagamentos de principal e juros" sobre o montante de capital em aberto (o "teste de SPPJ").

A nova classificação e mensuração dos ativos financeiros da Companhia são as seguintes:

- Instrumentos financeiros ao valor justo por meio do resultado (VJR), compreende itens mantidos para negociação e itens designados ao valor justo através do resultado no reconhecimento inicial. Além disso, de acordo com a IFRS 9, instrumentos de dívida com termos contratuais que não representam apenas pagamentos de principal e juros também são mensurados ao valor justo através do resultado. Esta categoria inclui o grupo de aplicações financeiras e instrumentos financeiros derivativos.
- Instrumentos financeiros ao custo amortizado para ativos financeiros que são mantidos dentro de um modelo de negócio com o objetivo de manter os ativos financeiros de modo a coletar fluxos de caixa contratuais que atendam ao critério de "SPPJ". Esta categoria inclui o grupo de contas a receber.
- Instrumentos financeiros ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes (VJORA), com ganhos ou perdas recicladas para lucros ou perdas no desreconhecimento. Os ativos financeiros nesta categoria são os instrumentos financeiros cotados da Companhia que atendem ao critério de "SPPJ" e são mantidos dentro de um modelo de negócios para coletar fluxos de caixa e para vender.

A Companhia adotou a nova prática a partir de 1º de janeiro de 2018 e não fará reapresentação de informações comparativas, como permitido pela norma.

Empréstimos, bem como contas a receber de clientes, são mantidos para captar fluxos de caixa contratuais e deverão gerar fluxos de caixa representando apenas pagamentos de principal e juros. A Companhia analisou as características contratuais de fluxo de caixa desses instrumentos e concluiu que eles atendem aos critérios de mensuração de custo amortizado de acordo com a IFRS 9. Portanto, não se faz necessária a reclassificação para esses instrumentos.

A Companhia considerou estas alterações na elaboração das suas demonstrações financeiras, no entanto, não geraram um impacto significativo nos resultados ou na posição financeira da Companhia.

No entanto, para as seguintes normas emitidas, mas ainda não em vigor, a Companhia avaliou os possíveis impactos nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas no momento da sua adoção e prospectivamente, para fins de divulgação conforme requerido por essas normas.

### IFRS 16 - Arrendamentos

A IFRS 16 exige que os arrendatários reconheçam os ativos e passivos decorrentes de todos os arrendamentos (exceto arrendamentos de curto

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

prazo e arrendamentos de ativos de baixo valor) na demonstração da posição financeira.

A Companhia não possui contratos relevantes de arrendamento. Esses contratos são contabilizados como arrendamento operacional de acordo com o atual padrão de arrendamento, sendo os pagamentos reconhecidos de forma linear ao longo do prazo do contrato.

A norma permite dois métodos de transição: retrospectivamente para todos os períodos apresentados, ou usando uma abordagem retrospectiva modificada, onde o efeito cumulativo da adoção é reconhecido na data da aplicação inicial. A Companhia decidiu preliminarmente adotar o último método de transição; portanto, a Companhia reconhecerá o efeito cumulativo da aplicação inicial como um ajuste aos lucros acumulados no ano da adoção inicial da IFRS 16.

Além disso, certos expedientes práticos estão disponíveis na primeira aplicação em conexão com o direito de uso, mensuração de ativos, taxas de desconto, impairment, arrendamentos que terminam dentro dos doze meses subsequentes à data da primeira adoção, custos iniciais diretos e prazo do contrato de arrendamento. A Companhia está avaliando quais desses expedientes práticos serão adotados. A esse respeito, a Companhia está considerando optar pelo expediente prático que permite não reavaliar se um contrato é ou contém um contrato de arrendamento na data da adoção inicial da IFRS 16, mas para aplicar diretamente os novos requisitos a todos os contratos que, nos termos da norma atual, foram identificados como arrendamento.

Devido às diferentes alternativas disponíveis, e ao baixo volume de contratos de arrendamentos operacionais, a Companhia ainda não completou o processo de implementação, e, dessa forma, não é possível fazer uma estimativa razoável do impacto da aplicação inicial dos novos requisitos.

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

Não aplicável, porque não houve mudanças significativas nas práticas contábeis.

### **c) Ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor**

O relatório dos auditores independentes emitido em 29 de março de 2019 em relação às demonstrações financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2018 foi emitido sem ressalvas e, portanto, não contém ênfases ou ressalvas.

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

## 10.5 - Políticas contábeis críticas

### 10.5 – Indicação e Comentários Sobre as Políticas Contábeis Críticas Adotadas

As políticas contábeis relacionadas a itens críticos, isto é, aqueles que representam razoável materialidade e demandam julgamentos complexos por parte da Administração, especialmente devido à necessidade da utilização de estimativas, são consideradas no âmbito dos fechamentos contábeis, e seus critérios são constantemente revisados a fim de identificar necessidades e adequação.

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:

#### **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.

#### **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.

#### **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.

#### **Contingências**

A Companhia e suas controladas são partes 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 contingências estão reconhecidas adequadamente nas demonstrações financeiras.

#### **Combinação de negócios - aquisições onde o controle é obtido inicialmente**

As aquisições são contabilizadas pelo método de compra. O custo da aquisição é mensurado pelo total dos valores justos (na data de aquisição) dos ativos entregues e passivos incorridos ou assumidos e instrumentos de patrimônio emitidos pelo Grupo em troca do controle da adquirida. Os ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis são reconhecidos nas Demonstrações Financeiras Consolidadas pelos seus valores justos na data da aquisição, sendo a participação dos acionistas não-controladores na adquirida inicialmente medida na proporção dos acionistas não-controladores do valor justo líquido dos ativos, passivos e passivos contingentes

## 10.5 - Políticas contábeis críticas

reconhecidos. Gastos relacionados à aquisição são reconhecidos no resultado do exercício quando incorridos.

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.

### **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 não identificou nenhum ativo não financeiro para o qual devesse reconhecer provisão para redução ao valor recuperável.

### **Provisão para créditos de liquidação duvidosa**

A carteira de clientes é segmentada em grupos de pessoas, de forma a definir o risco que se assume ao transacionar com cada empresa. Para os clientes que possuem classificação externa de crédito (Standard & Poor's) não é realizada classificação interna. Para os demais clientes, a companhia classifica entre Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3.

É atribuído aos grupos de clientes um índice de risco de inadimplência. Cada título em aberto é avaliado, do ponto de vista de perda, relativo ao risco do grupo do cliente.

O cálculo da provisão para devedores duvidosos é revisado a cada fechamento de balanço.

A administração da Companhia entende que as premissas utilizadas para definição de todas as políticas contábeis críticas mencionadas acima estão condizentes com as utilizadas pelo mercado e aceitas pelas práticas contábeis vigentes.

## **10.5 - Políticas contábeis críticas**

## 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras

### 10.6 – Itens Relevantes Não Evidenciados nas Demonstrações Financeiras

#### a) Ativos e passivos detidos, direta ou indiretamente, que não aparecem no balanço patrimonial (*off-balance sheet items*)

##### i. Arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos

Não aplicável, porque não existem arrendamentos mercantis operacionais vigentes.

##### ii. Carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, com respectivos passivos

Não aplicável, porque não existem carteiras de recebíveis baixadas com características de riscos e responsabilidades.

##### iii. Contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços

Não aplicável, porque não existem contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços.

##### iv. Contratos de construção não terminados

Não aplicável, porque não existem contratos de construção não terminados.

##### v. Contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Não aplicável, porque não existem contratos de recebimentos futuros de financiamentos.

#### b) Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não aplicável.

## **10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras**



## 10.7 - Comentários sobre itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

### 10.7 – Itens Não Evidenciados nas Demonstrações Financeiras

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

Não aplicável, uma vez que não existem itens não evidenciados nas demonstrações financeiras.

**b) Natureza e propósito da operação**

Não aplicável, uma vez que não existem itens não evidenciados nas demonstrações financeiras.

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

Não aplicável, uma vez que não existem itens não evidenciados nas demonstrações financeiras.

## **10.7 - Comentários sobre itens não evidenciados nas demonstrações financeiras**

## 10.8 - Plano de Negócios

### 10.8 – Principais Elementos do Plano de Negócio

#### a) Investimentos

##### i. Descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos

A Flex investe recorrentemente na adequação de sua estrutura com o intuito de habilitar o crescimento futuro e garantir ganhos de produtividade operacional. Os principais focos desses investimentos estão relacionados à ampliação da capacidade operacional nos sites de atuação e/ou novos sites, além de investimentos em tecnologia em termos de infraestrutura e software. Nos últimos 3 anos foram investidos R\$ 88,3 milhões.

##### Investimentos previstos

Com a expectativa de manutenção de crescimento orgânico para os próximos anos, a Companhia planeja manter os investimentos previstos em patamares na ordem de R\$ 19 milhões ao ano. Apesar de a capacidade dos sites suportar o crescimento previsto para meses subsequentes, devido à necessidade de agilidade de implantação no caso de novos projetos, é necessária a manutenção de espaço à disposição. Análises referentes à quantidade de espaço disponível são feitas mensalmente, e o cronograma de crescimento da infraestrutura é revisto na mesma periodicidade.

Devido à mudança na forma de atuação da Flex, incrementando ganhos de produtividade com ferramentas de cunho tecnológico, a Administração trabalha com a expectativa de redução na proporção de investimentos direcionados à infraestrutura física de sites e de aumento em proporção similar de investimentos direcionados à tecnologia.

##### ii. Fontes de financiamento dos investimentos

Além da geração operacional de caixa, que tende a financiar o capital de giro necessário para o crescimento e parte dos investimentos, a Companhia possui boa capacidade de captação de recursos de longo prazo com o intuito de complementar as necessidades de investimento para o crescimento orgânico. Essa captação ocorre junto às principais instituições financeiras do mercado, com as quais a Companhia mantém relacionamento bancário e, em muitos casos, relacionamento comercial, uma vez que também são clientes de soluções de cobrança e Telemarketing (*contact center*).

##### iii. Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Não estão previstos ou não foram realizados desinvestimentos relevantes por parte da Companhia.

#### b) Aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que influenciam materialmente a capacidade produtiva

Aquisição da Ayty. Aumenta a capacidade da companhia de desenvolver soluções para o segmento de Telemarketing (*contact center*)

#### b) Novos produtos e serviços

##### i. Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas

## 10.8 - Plano de Negócios

A Companhia criou em 2016 o XLAB, laboratório de desenvolvimento que fomenta as atividades operacionais com desenvolvimento de soluções e foco em inovação tecnológica. São realizadas no laboratório pesquisas relacionadas a ciência de dados, automação operacional e desenvolvimento e aplicações de softwares.

### **ii. Montantes totais gastos em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

Foi investido R\$ 717,9 mil na estrutura de Inovação da Companhia no ano de 2018.

### **iii. Projetos em desenvolvimento já divulgados**

Entre as diversas áreas de atuação do laboratório que habilitaram a criação de projetos de desenvolvimento, destacam-se a criação do ZAAS, solução do fornecimento de tecnologia de Telemarketing (*contact center*) na nuvem; o "Language Lab", estudos científicos relacionados à linguagem escrita e verbal que traz os melhores resultados nas interações operacionais; o desenvolvimento multicanal, integração de diversas plataformas que habilitam que a interação operacional ocorra por meios mais abrangentes do que a voz, tais quais chat, mensagens instantâneas, aplicativos de relacionamento, entre outros, sem a perda do histórico relacional e com recursos que facilitam a resolução dos problemas; e soluções relacionadas a ciência de dados e inteligência artificial para a utilização de agentes virtuais.

### **iv. Montantes totais gastos pelo emissor no desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

Foram investidos R\$ 12,7 milhões em desenvolvimento de novos produtos ou serviços em 2018.

## **10.8 - Plano de Negócios**

## **10.9 - Outros fatores com influência relevante**

Não aplicável, porque todos os fatores relevantes que influenciaram o negócio foram identificados nas seções anteriores.

## **11.1 - Projeções divulgadas e premissas**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga projeções e/ou estimativas.

## **11.2 - Acompanhamento e alterações das projeções divulgadas**

Não aplicável, porque, conforme o item 11.1 deste Formulário de Referência, a Companhia não divulga projeções e/ou estimativas.



## 12.1 - Descrição da estrutura administrativa

### 12.1 – Descrição da Estrutura Administrativa

#### a) Atribuições de cada órgão e comitê, identificando se possuem regimento interno próprio

##### Conselho de Administração

O Conselho de Administração é composto por até 7 (sete) membros, facultada a eleição de suplentes, residentes ou não no País, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 1 (um) ano, permitida a reeleição, sendo um deles o presidente.

Além das matérias previstas em lei, compete ao Conselho de Administração a deliberação sobre as seguintes matérias:

- (i) a aprovação e eventuais revisões do orçamento anual e plano de negócios da Companhia;
- (ii) a indicação e destituição dos auditores independentes da Companhia;
- (iii) a aquisição ou a venda, cessão ou transferência de ativos de qualquer natureza, pela Companhia ou pelas sociedades investidas, fora do curso normal dos seus negócios, exceto se previamente aprovado no âmbito do orçamento anual da Companhia;
- (iv) a concessão de avais, fianças ou a prestação de qualquer outra forma de garantia pela Companhia ou pelas sociedades investidas para terceiros;
- (v) a aprovação da celebração de operações entre a Companhia e/ou as sociedades investidas e suas respectivas partes relacionadas (incluindo a assinatura, aditivos ou rescisão de contratos de qualquer natureza, inclusive contratos de empréstimo e mútuos);
- (vi) a cessão, transferência ou negociação por qualquer meio, a qualquer terceiro, de qualquer marca, patente, direito autoral, know how, software, ou qualquer outro direito de propriedade industrial, intelectual ou bem intangível pertencente à Companhia e/ou às sociedades investidas;
- (vii) a criação, por qualquer forma, de ônus sobre qualquer ativo da Companhia e/ou das sociedades investidas fora do curso normal de seus negócios e cujo valor exceda, individualmente ou no agregado em 12 (doze) meses, R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais), exceto se previamente aprovado no âmbito do orçamento anual da Companhia;
- (viii) a aprovação de qualquer empréstimo, emissão de notas promissórias comerciais e de debêntures não conversíveis em ações, inclusive para colocação em oferta pública de distribuição, ou outros títulos ou valores mobiliários representativos de dívida, operação de leasing financeiro ou qualquer outra forma de endividamento da Companhia e/ou das sociedades investidas com valor, individual ou agregado durante um período de 12 (doze) meses, superior a R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais), exceto se previamente aprovado no âmbito do orçamento anual da Companhia;
- (ix) aumento do endividamento da Companhia e/ou das sociedades investidas que resulte em uma relação entre o endividamento líquido e o EBITDA da Companhia superior a 3,0 (três) vezes o EBITDA dos últimos 12 (doze) meses (EBITDA LTM), exceto se previamente aprovado no âmbito do orçamento anual da Companhia;

## 12.1 - Descrição da estrutura administrativa

- (x) a aprovação da listagem da Companhia e/ou das sociedades investidas em qualquer segmento da B3;
- (xi) a aprovação da remuneração aplicável ao Conselho de Administração e a cada um dos Diretores da Companhia e/ou das Sociedades Investidas e a determinação da repartição do valor global de tal remuneração instituído pela Assembleia Geral para cada exercício;
- (xii) a aprovação do voto a ser proferido pela Companhia nas deliberações das Assembleias Gerais e/ou reuniões do conselho de Administração ou qualquer outro foro de decisão aplicável das sociedades investidas que digam respeito a e/ou se enquadrem no conceito de qualquer das matérias estabelecidas pelo estatuto social como de competência do Conselho de Administração ou da Assembleia Geral;
- (xiii) a definição dos indivíduos a serem nomeados pela Companhia para ocuparem cargos de conselheiros ou diretores ou administradores em qualquer de suas sociedades investidas;
- (xiv) a abertura, fechamento e alteração de escritórios, depósitos, estabelecimentos e filiais dentro e fora do território nacional; e
- (xv) a definição da lista tríplice de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas para a elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia, nos casos de oferta pública de aquisição para cancelamento de registro de companhia aberta ou para saída do BOVESPA MAIS.

### **Diretoria**

A Diretoria será composta por no mínimo 2 (dois) e no máximo 10 (dez) diretores, acionistas ou não, residentes no País, eleitos e destituídos a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, observado o disposto no acordo de acionistas arquivado na sede social, para um mandato unificado de 1 (um) ano, admitida a reeleição, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo/Financeiro, um Diretor Comercial, um Diretor de Tecnologia e Inovação, até 3 (três) Diretores de Operações, um Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, um Diretor de Marketing e Relações com o Mercado e um Diretor de Relações com Investidores, sendo permitida a acumulação dos cargos.

A Diretoria, respeitados os limites previstos em lei, no Estatuto Social e no acordo de acionistas arquivado na sede social da Companhia, terá poderes gerais para administrar e conduzir os negócios da Companhia e decidirá sobre a execução de atos e operações relacionados ao objeto social.

### **Conselho Fiscal**

A Companhia terá um Conselho Fiscal de funcionamento não permanente e, quando instalado, será composto por no mínimo 3 (três) membros e no máximo 5 (cinco) membros e por igual número de suplentes, eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas, nos termos do acordo de acionistas arquivado na sede social, os quais exercerão as atribuições previstas em lei.

### **Comitê de Remuneração**

A Companhia possui um Comitê de Remuneração não estatutário responsável por auxiliar o Conselho de Administração em assuntos relativos à remuneração dos diretores.

## 12.1 - Descrição da estrutura administrativa

### **b) Data de instalação do conselho fiscal, se este não for permanente, e de criação dos comitês**

O Conselho Fiscal não se encontra instalado. O Comitê de Remuneração foi criado em 14 de junho de 2017.

### **c) Mecanismos de avaliação de desempenho de cada órgão ou comitê e de seus membros**

A Companhia não possui mecanismo de avaliação de desempenho para o Conselho de Administração ou para o Comitê de Remuneração.

O desempenho da Diretoria da Companhia é avaliado anualmente pelo Conselho de Administração, por meio de avaliação do atingimento dos resultados financeiros propostos para cada diretor e para o nível da Companhia. Os principais indicadores observados são o faturamento, o EBITDA e a dívida líquida da Companhia.

### **d. Em relação aos membros da diretoria, suas atribuições e poderes individuais**

Os Diretores têm as seguintes atribuições:

Compete ao Diretor Presidente: (a) dirigir a Companhia cumprindo e fazendo cumprir este Estatuto Social e as decisões dos órgãos deliberativos; (b) convocar, instalar e presidir as reuniões da Diretoria; (c) dirigir, coordenar e supervisionar as atividades dos demais diretores; (d) supervisionar os trabalhos de auditoria interna, assessoria legal e assessores jurídicos da Companhia; (e) executar atividades de administração, incluindo, sem limitação, a formalização de atos societários; (f) representar a Companhia em juízo e fora dele, ativa e passivamente; (g) zelar pela conformidade regulatória, tributária, trabalhista e ambiental da Companhia; (h) garantir a disponibilidade física da infraestrutura da Companhia em adequado estado de funcionamento; (i) planejar e coordenar a expansão e montagem de novos estabelecimentos operacionais em concordância com o plano de crescimento da Companhia; (j) zelar pelo bom funcionamento e cumprimento das normas vigentes para as operações na matriz e filiais da Companhia; e (k) zelar pela execução do planejamento estratégico e desenvolvimento das políticas de inovação.

Compete ao Diretor Administrativo/Financeiro: (a) coordenar os trabalhos de preparação das demonstrações financeiras e o relatório anual da administração da Companhia, bem como a sua apresentação aos auditores independentes, ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal, quando em funcionamento; (b) coordenar e supervisionar as atividades de Tesouraria, Contas a Pagar e a Receber, Orçamento, Contabilidade, Administrativas, e de Relações Trabalhistas; (c) executar as atividades de análise, acompanhamento e avaliação do desempenho financeiro da Companhia, conforme orientação da Assembleia Geral e/ou do Conselho de Administração; (d) fornecer informações relativas ao desempenho da Companhia periodicamente à Assembleia Geral e/ou ao Conselho de Administração; (e) supervisionar os trabalhos dos auditores independentes; (f) garantir a plena execução de todas as rotinas trabalhistas, inclusive, mas não limitado, ao processamento mensal da folha de pagamentos e o atendimento interno aos colaboradores; e (g) estabelecer as políticas da Companhia quanto às remunerações fixas, remunerações variáveis, comissionamentos e benefícios.

Compete ao Diretor Comercial: (a) liderar, direcionar e exercer responsabilidade funcional sobre a área comercial; (b) aprimorar os processos comerciais internos da Companhia; (c) apresentar-se, em nome da Companhia, perante clientes e potenciais

## 12.1 - Descrição da estrutura administrativa

futuros clientes, inclusive em eventos setoriais; (d) buscar novos clientes e implementar medidas visando à manutenção dos clientes existentes, em linha com as diretrizes delineadas pelo orçamento anual da Companhia; (e) interagir com os outros diretores para sugerir novos produtos ou serviços tendo em vista as tendências detectadas no mercado; e (f) assinar isoladamente as propostas comerciais da Companhia.

Compete ao Diretor de Tecnologia e Inovação: (a) desenvolver políticas, planos, diretrizes e assegurar a implementação da estratégia tecnológica da empresa, de segurança da informação, operações de tecnologia da informação, implantação, sistemas e soluções tecnológicas e arquitetura de tecnologia da informação; (b) estabelecer propostas de estratégia tecnológica, de administração, serviços e infraestrutura de longo prazo para o desenvolvimento das operações da Companhia; (c) definir diretrizes para o desenvolvimento e a implantação de projetos de expansão tecnológicos, de infraestrutura das operações, manutenção destas e assistência aos clientes, bem como planejamento e implantação de projetos de expansão, de acordo com as necessidades de mercado ou de definições de política interna da Companhia, supervisionando a execução dessas atividades; (d) coordenar e executar as políticas e projetos de Inovação Tecnológica da Companhia; e (e) zelar pela integridade e segurança da base de dados da Companhia, bem como a sua correta atualização e utilização nas estratégias gerenciais.

Compete a cada Diretor de Operações: (a) em relação ao seu segmento de atuação, coordenar, administrar, dirigir e supervisionar todas as atividades técnicas, operacionais e de planejamento da Companhia; (b) apresentar-se, em nome da Companhia, perante clientes nas reuniões de apresentação periódica de desempenho e nas reuniões de implantação de novas operações; e (c) interagir com os outros diretores, sobretudo com o Diretor Comercial e o Diretor de Tecnologia no planejamento e gestão dos serviços da Companhia.

Compete ao Diretor de Recursos Humanos e Qualidade: (a) estabelecer políticas e programas corporativos para gerenciamento de todos os Recursos Humanos da Companhia; (b) atuar no suporte ao negócio da organização, respondendo por processos de recrutamento, seleção, cultura e desenvolvimento organizacional (treinamento e desenvolvimento), bem como auxiliar o Diretor Administrativo Financeiro no estabelecimento das políticas de remuneração fixa, remuneração variável, comissionamentos e benefícios e gerenciar tais políticas; e (c) estabelecer políticas e coordenar os programas corporativos dedicados às áreas de garantia da qualidade nas operações, bem como o processo de monitoria para desenvolvimento das habilidades técnicas dos profissionais da Companhia, através dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Compete ao Diretor de Marketing e Relações com o Mercado: (a) estabelecer políticas e programas voltados ao desenvolvimento de novos mercados para Companhia, acompanhando a evolução do mercado e identificando oportunidades de negócios; (b) definir e desenvolver o plano de marketing para os serviços da Companhia; (c) desenvolver e avaliar as estratégias de comunicação como: campanhas de propaganda e divulgação, atividades de relações públicas, promoções e pesquisa de mercado; e (d) atuar no suporte de todas as demais áreas e segmentos da Companhia.

Compete ao Diretor de Relações com Investidores: (a) representar institucionalmente a Companhia perante a CVM, acionistas, investidores, as bolsas de valores ou mercados de balcão, nacionais e internacionais, bem como as entidades de regulação e auto-regulação e fiscalização correspondentes e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais; (b) responsabilizar-se pela prestação de informações ao público investidor, à CVM e às bolsas de valores

**12.1 - Descrição da estrutura administrativa**

ou mercados de balcão, nacionais e internacionais, bem como às entidades de regulação e auto-regulação e fiscalização correspondentes, e manter atualizados os registros da Companhia nessas instituições.

## 12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais

### a) Prazos de convocação

A Companhia não adota práticas diferenciadas quanto a prazos de convocação.

As Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 15 dias, no caso de primeira convocação, e oito dias no caso de segunda convocação, observado o disposto na Lei das Sociedades por Ações.

### b) Competências

A Assembleia Geral reunir-se-á, ordinariamente, anualmente nos quatro meses seguintes ao final do exercício social, para: (i) tomar as contas dos administradores e deliberar sobre o balanço patrimonial da Companhia e os demonstrativos financeiros correspondentes ao exercício social encerrado; (ii) deliberar sobre a distribuição de lucros e dividendos do exercício social encerrado; e (iii) eleger os membros do Conselho de Administração, quando for o caso. A Assembleia Geral reunir-se-á, extraordinariamente, sempre que necessário para deliberar a respeito de qualquer assunto relacionado aos negócios e interesses da Companhia.

Além das matérias previstas em lei, compete à Assembleia Geral de Acionistas a deliberação sobre as seguintes matérias:

- (i) a aprovação de qualquer alteração ao Estatuto Social da Companhia ou estatuto social ou contrato social das sociedades investidas;
- (ii) a aprovação de pagamento de dividendos, juros sobre capital próprio ou qualquer outra forma de distribuição ou remuneração aos acionistas, em montantes superiores ou inferiores ao dividendo mínimo obrigatório previsto no estatuto social;
- (iii) a aquisição ou alienação de participação no capital social de outra sociedade (inclusive por meio de incorporação de ações), de parte substancial dos ativos ou de negócio de outra sociedade, ou de participação em grupo de sociedades ou, ainda, a associação da Companhia ou das sociedades investidas com outras sociedades;
- (iv) a aprovação de qualquer reestruturação societária da Companhia ou de quaisquer sociedades investidas, incluindo sua transformação, fusão, cisão, incorporação e qualquer outro ato de reorganização societária da Companhia ou de quaisquer sociedades investidas;
- (v) a realização de oferta pública inicial de ações da Companhia ou das sociedades investidas;
- (vi) a aprovação de qualquer emissão de ações, debêntures conversíveis em ações e bônus de subscrição acima do limite do capital autorizado, ou de outros valores mobiliários conversíveis ou permutáveis em ações de emissão da Companhia; e
- (vii) a aprovação de qualquer emissão de (a) ações, debêntures conversíveis em ações, bônus de subscrição, opções ou outros valores mobiliários conversíveis ou permutáveis em ações de emissão das sociedades investidas ou (b) qualquer outro valor mobiliário de emissão das sociedades investidas.

### c) endereços (físico ou eletrônico) nos quais os documentos relativos à assembleia geral estarão à disposição dos acionistas para análise

## 12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais

Os documentos relativos à assembleia geral estarão à disposição dos acionistas na sede da Companhia, localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1.903, cj. 142, bem como no seguinte endereço eletrônico: <http://www.flexcontact.com.br/investidores>

### **d) identificação e administração de conflitos de interesses**

A Companhia não adota um mecanismo específico para identificar conflitos de interesse, aplicando-se à hipótese as regras constantes na legislação brasileira, caso ocorra qualquer conflito de interesses.

### **e) solicitação de procurações pela administração para o exercício do direito de voto**

A Companhia não possui regras, políticas ou práticas para solicitação de procurações pela administração para o exercício do direito de voto nas assembleias gerais. O acionista poderá ser representado na assembleia geral por procurador constituído há menos de um ano, que seja acionista, administrador, advogado, instituição financeira ou administrador de fundos de investimento que represente os condôminos, quando aplicável.

### **f) formalidades necessárias para aceitação de instrumentos de procuração outorgados por acionistas, indicando se o emissor se o emissor exige ou dispensa reconhecimento de firma, notariação, consularização e tradução juramentada e se o emissor admite procurações outorgadas por acionistas por meio eletrônico**

Os acionistas da Companhia poderão participar das assembleias gerais mediante nomeação de procurador para representá-los, nos termos do artigo 126 da Lei 6.404/76. O acionista ou seu representante legal deverá comparecer à assembleia geral munido de documentos que comprovem sua identidade e a respectiva participação acionária. A Companhia dispensa o reconhecimento de firma, notariação, consularização e tradução juramentada. A Companhia não admite procurações outorgadas por meio eletrônico.

### **g) formalidades necessárias para aceitação do boletim de voto a distância, quando enviados diretamente à companhia, indicando se o emissor exige ou dispensa reconhecimento de firma, notariação e consularização**

Caso a Companhia tenha acionistas minoritários, ela possibilitará ao seu acionista exercer o direito de voto a distância, nas Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária, conforme o caso, de 2018, conforme determina a Instrução CVM nº 561/2015 e nos termos dos artigos 21-A e seguintes da Instrução CVM 481/09, os acionistas da Companhia poderão encaminhar para fins da Assembleia Geral em que for adotada a utilização do Boletim de Voto a Distância ("Boletim"), suas instruções de voto em relação às matérias objeto da Assembleia. O acionista que optar por exercer o seu direito de voto por meio do Boletim, deverá fazê-lo por uma das seguintes opções:

- (i) por instruções de preenchimento transmitidas ao escriturador da Companhia;
- (ii) por instruções de preenchimento transmitidas aos seus respectivos agentes de custódia, no caso de acionistas titulares de ações depositadas em depositário central; ou mediante encaminhamento do Boletim diretamente à Companhia.

## 12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais

O Boletim, tão logo disponível, nos termos da regulamentação, poderá ser acessado, para impressão e preenchimento prévio no website da Companhia <http://www.flexcontact.com.br/investidores>, bem como no site da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)).

O acionista que optar por exercer o seu direito de voto a distância poderá, alternativamente, fazê-lo diretamente à Companhia, devendo, para tanto, encaminhar os documentos abaixo listados para a Avenida Brigadeiro Faria Lima, n.º 1.903, Conjunto 142, Bairro Jardim Paulistano, Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 01452-001, aos cuidados da Área de Relações com Investidores. No que se refere as formalidades necessárias para aceitação do referido Boletim, quando enviado diretamente à Companhia, serão exigidos:

(i) via original do Boletim devidamente preenchido, rubricado e assinado, observado que não será exigido o reconhecimento das firmas apostas no Boletim, tampouco a sua consularização;

(ii) cópia autenticada dos seguintes documentos: a) documento de identidade válido com foto do acionista, no caso de acionista pessoa física; b) cópia dos estatutos sociais ou do contrato social atualizado e do ato que investe o representante de poderes bastantes, no caso de pessoa jurídica e documento de identidade com foto do representante legal; c) cópia do último regulamento consolidado do fundo e do estatuto ou contrato social do seu administrador, e documentos societários que comprovem os poderes de representação, no caso de fundos, e documento de identidade com foto do representante legal; d) cópia de extrato emitido com, no máximo, 10 (dez) dias de antecedência da data de realização da Assembleia, contendo a respectiva participação acionária, emitido pela instituição financeira depositária; e) em se tratando de acionistas participantes da Custódia Fungível de Ações Nominativas, extrato contendo a sua respectiva posição acionária, emitido em até 2 (dois) dias úteis antecedentes à data da Assembleia.

De acordo com o Art. 21-B da Instrução CVM nº 481/2009, o Boletim será recebido até 7 (sete) dias antes da Assembleia. Os boletins recebidos após a data estabelecida serão desconsiderados pela Companhia.

Nos termos do Art. 21-U da Instrução CVM nº 481/2009, a Companhia comunicará ao acionista, em até 3 (três) dias do recebimento do Boletim se os documentos recebidos são suficientes ou não para que o voto seja considerado válido. Não serão exigidos reconhecimento de firma, notorização ou consularização.

O acionista pode também, se preferir, enviar as vias digitalizadas dos documentos referidos nos itens (i) e (ii) acima para o endereço eletrônico [ri@flexcontact.com.br](mailto:ri@flexcontact.com.br), sendo que, nesse caso, também será necessário o envio da via original do Boletim e da cópia dos demais documentos requeridos, em até 7 (sete) dias antes da data da Assembleia, para a Avenida Brigadeiro Faria Lima, n.º 1.903, Conjunto 142, Bairro Jardim Paulistano, Município de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 01452-001.

Uma vez recebidos os documentos referidos nos itens (i) e (ii) acima, a Companhia avisará ao acionista, por meio do endereço eletrônico indicado no Boletim, acerca de seu recebimento e de sua aceitação ou não, nos termos da Instrução CVM 481/09, conforme alterada.

Caso o Boletim seja eventualmente encaminhado diretamente à Companhia, e não esteja integralmente preenchido ou não venha acompanhado dos documentos comprobatórios descritos no item (ii) acima, este será desconsiderado e tal informação será enviada ao acionista por meio do endereço eletrônico indicado no Boletim, que indicará a necessidade de reenvio do Boletim ou dos documentos que o



## 12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais

acompanham (desde que haja tempo hábil), descrevendo os procedimentos e prazos necessários à regularização do voto a distância.

Durante o prazo de votação, o acionista poderá enviar nova instrução de voto à Companhia, caso entenda necessário, de modo que será considerada no mapa de votação da Companhia a última instrução de voto apresentada. Entretanto, caso haja divergências entre o Boletim recebido diretamente pela Companhia e a instrução de voto contida no mapa de votação proveniente do escriturador para um mesmo número de CPF ou CNPJ, a instrução de voto do escriturador prevalecerá, de acordo com as disposições do artigo 21-W, §2º da Instrução CVM nº 481/09.

### **h) Sistema eletrônico de recebimento do boletim de voto a distância ou de participação a distância**

A Companhia não disponibiliza sistema eletrônico de recebimento de voto a distância ou de participação a distância, observado, porém, que utilizará as prerrogativas da Instrução CVM nº 561/2015 para viabilizar o processo de voto a distância, conforme item g) acima.

### **i) instruções para que o acionista ou grupo de acionistas inclua propostas de deliberação, chapas ou candidatos a membros do conselho de administração e do conselho fiscal no boletim de voto a distância**

Para que o acionista ou grupo de acionistas inclua propostas de deliberação, chapas ou candidatos a membros do conselho de administração e do conselho fiscal no Boletim relativo às Assembleias Gerais Ordinárias e nas Assembleias Gerais Extraordinárias da Companhia, nas quais a adoção do Boletim for aplicável, será necessário apresentar tais propostas por meio de correspondência enviada ao endereço Avenida Brigadeiro Faria Lima, n.º 1.903, Conjunto 142, Bairro Jardim Paulistano, Município de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 01452-001, juntamente com os documentos pertinentes à proposta, ou por meio do endereço eletrônico (ri@flexcontact.com.br), nos prazos e termos estabelecidos pela regulamentação vigente, em especial, a Instrução CVM 481/09, conforme alterada.

### **j) manutenção de fóruns e páginas na rede mundial de computadores destinados a receber e compartilhar comentários dos acionistas sobre as pautas das assembleias**

A Companhia não disponibiliza fóruns e páginas na rede mundial de computadores destinados a receber e compartilhar comentários dos acionistas sobre as pautas das assembleias.

### **k) Outras informações necessárias à participação a distância e ao exercício do direito de voto a distância**

Seguem abaixo informações e procedimentos a serem observados para fins do exercício do direito do voto a distância por meio de prestadores de serviços:

- (i) *Exercício mediante envio de instruções de preenchimento transmitidas ao escriturador da Companhia*

Essa opção destina-se exclusivamente aos acionistas detentores de ações escrituradas pela Itaú Corretora de Valores S.A. que não estejam depositadas em depositário central.

## 12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais

O acionista titular de ações que não estejam depositadas em depositário central – como por exemplo, junto à B3 – e que optar por exercer o seu direito de voto a distância por intermédio de prestadores de serviços poderá transmitir as suas instruções de voto ao agente escriturador das ações de emissão da Companhia, a Itaú Corretora de Valores S.A, observadas as regras por ele determinadas.

Caso o acionista possua ações custodiadas em mais de uma instituição (a citar, por exemplo, situações em que parte da posição está custodiada nos livros do escriturador e outra parte com um custodiante, ou ações custodiadas em mais de uma instituição custodiante), basta enviar a instrução de voto para apenas uma instituição. O voto será sempre considerado pela quantidade total de ações do acionista. Em caso de dúvida com relação aos procedimentos acima, favor contatar a Itaú Corretora de Valores S.A.:

<http://www.itaucorretora.com.br/atendimento/index.aspx>

Nos termos do artigo 21-B da Instrução CVM nº 481/09, o acionista deverá transmitir as instruções de preenchimento do Boletim ao agente escriturador em até 7 dias antes da data de realização da Assembleia.

- (ii) *Exercício mediante envio de instruções de preenchimento transmitidas aos agentes de custódia.*

Essa opção destina-se exclusivamente aos acionistas detentores de ações custodiadas no depositário central – como, por exemplo, na Central Depositária da B3. Nesse caso, o voto a distância será exercido pelos acionistas de acordo com os procedimentos adotados por seus respectivos agentes de custódia.

O acionista titular de ações depositadas na Central Depositária da B3 que optar por exercer seu direito de voto a distância por intermédio de prestadores de serviços deverá transmitir suas instruções de voto a seus respectivos agentes de custódia, observadas as regras por eles determinadas, que, por sua vez, encaminharão tais manifestações de voto à Central Depositária da B3.

Para tanto, os acionistas deverão entrar em contato com seus respectivos agentes de custódia e verificar os procedimentos por eles estabelecidos para emissão das instruções de voto via Boletim, bem como os documentos e informações por eles exigidos para o exercício de tal faculdade.

Nos termos do artigo 21-B da Instrução CVM nº 481/09, o acionista deverá transmitir as instruções de preenchimento do Boletim para seus agentes de custódia em até 7 dias antes da data de realização da Assembleia, salvo se prazo diverso, sempre anterior a essa data, for estabelecido por seus agentes de custódia.

Vale notar que, conforme determinado pelo art. 21-S da Instrução CVM nº 481/09, a Central Depositária da B3, ao receber as instruções de voto dos acionistas por meio de seus respectivos agentes de custódia, desconsiderará eventuais instruções divergentes em relação a uma mesma deliberação que tenham sido emitidas pelo mesmo número de inscrição no CPF ou CNPJ.

### **Esclarecimentos Adicionais**

Não há outras informações relevantes além das informações acima destacadas e demais informações constantes da regulamentação vigente necessárias à participação a distância e ao exercício do direito de voto a distância nas Assembleias Gerais da Companhia (nas quais a adoção de tais procedimentos for aplicável). A Companhia esclarece que mantém uma área de relações com investidores dedicada

## **12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais**

ao esclarecimento de dúvidas de seus acionistas e mercado em geral, inclusive de questões relacionadas às assembleias. O contato pode ser feito pelo e-mail [ri@flexcontact.com.br](mailto:ri@flexcontact.com.br).

## 12.3 - Regras, políticas e práticas relativas ao Conselho de Administração

### 12.3 – Regras, Políticas e Práticas Relativas ao Conselho de Administração

#### a) Número de reuniões do último exercício social, discriminando entre número de reuniões ordinárias e extraordinárias

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o Conselho de Administração da Companhia realizou um total de 12 reuniões, sendo 0 extraordinárias e 12 ordinárias.

#### b) Se existirem, as disposições do acordo de acionistas que estabeleçam restrição ou vinculação ao exercício do direito de voto de membros do conselho

Vide item 15.5(g) deste Formulário de Referência.

#### c) Regras de identificação e administração de conflitos de interesse

De acordo com a Lei nº 6.404/76, o conselheiro deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da assembleia geral, aquele que: (i) ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia no mercado; ou (ii) tiver interesse conflitante com a sociedade. As regras de identificação e administração de conflitos de interesses observadas pela Companhia são aquelas previstas nos artigos 115 e 156 da Lei 6.404/1976.

O administrador da Companhia é vedado de intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da Companhia, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, cumprindo-lhe cientificá-los do seu impedimento e fazer consignar, na ata de reunião de Conselho de Administração ou da Diretoria, a natureza e a extensão do seu interesse. Ademais, o administrador somente pode contratar com a Companhia em condições razoáveis ou equitativas, idênticas às que prevalecem no mercado ou em que a Companhia contrataria com terceiros, sob pena de o negócio contratado ser anulado e de o administrador interessado ser obrigado a transferir para a Companhia as vantagens que tiver auferido.

A Companhia não possui regras específicas definidas para identificação e administração de conflitos de interesse no âmbito do Conselho de Administração seguindo as orientações definidas pela Lei nº 6.404/76 e Regulamento do BOVESPA MAIS.

## **12.4 - Descrição da cláusula compromissória para resolução de conflitos por meio de arbitragem**

Nos termos do seu Estatuto Social, a Companhia, seus acionistas, Administradores e os membros do Conselho Fiscal, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do BOVESPA MAIS, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções, e do Contrato de Participação no BOVESPA MAIS.

**12.5/6 - Composição e experiência profissional da administração e do conselho fiscal**

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
Marly Lopes 033.502.878-08	01/04/1959 Administrador	Pertence apenas à Diretoria 19 - Outros Diretores Diretora Comercial	25/04/2019 25/04/2019	30/04/2020 Sim	6 0.00%
Kleber Tobal Bonadia 105.011.818-90	02/07/1966 Engenheiro	Pertence apenas à Diretoria 19 - Outros Diretores Diretor de Tecnologia e Inovação	25/04/2019 25/04/2019	30/04/2020 Sim	6 0.00%
Juares Carlos Ferreira 578.617.909-59	28/05/1965 Administrador	Pertence apenas à Diretoria 19 - Outros Diretores Diretor de Operações	25/04/2019 25/04/2019	30/04/2020 Sim	6 0.00%
Angela Melissa Borges Casali 030.881.489-40	01/12/1979 Administrador	Pertence apenas à Diretoria 19 - Outros Diretores Diretora de Recursos Humanos e Qualidade	25/04/2019 25/04/2019	30/04/2020 Sim	6 0.00%
Daniel de Andrade Gomes 042.655.248-26	16/07/1967 Engenheiro	Pertence apenas à Diretoria 19 - Outros Diretores Diretor Administrativo/Financeiro e de Relações com Investidores (eleito em 22/11/2018 com mandato)	25/04/2019 25/04/2019	30/04/2020 Sim	1 0.00%
José Eduardo Vaz Guimarães 939.427.298-49	09/02/1958 Administrador	Pertence apenas à Diretoria 19 - Outros Diretores Diretor de Marketing, Relações Institucionais e de Operações (nomeado Diretor de Operações no dia 01)	25/04/2019 25/04/2019	30/04/2020 Sim	3 0.00%
Topázio Silveira Neto 505.186.239-04	16/04/1962 Empresário	Pertence apenas à Diretoria 10 - Diretor Presidente / Superintendente	25/04/2019 25/04/2019	30/04/2020 Sim	6 0.00%
Fabrizio Castanheira Torres	04/11/1976	Pertence apenas à Diretoria	25/04/2019	30/04/2020	2

**12.5/6 - Composição e experiência profissional da administração e do conselho fiscal**

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
276.910.958-80	Engenheiro	19 - Outros Diretores Diretor de Operações	25/04/2019	Sim	0.00%
Alberto Costa Sousa Camões	19/11/1962	Pertence apenas ao Conselho de Administração	25/04/2019	30/04/2020	5
048.555.488-71	Empresário	20 - Presidente do Conselho de Administração	25/04/2019	Sim	0.00%
Beatriz Wolff Harger Silveira	24/11/1961	Pertence apenas ao Conselho de Administração	25/04/2019	30/04/2020	3
444.914.179-20	Advogada	21 - Vice Presidente Cons. de Administração	25/04/2019	Sim	0.00%
Ladislau Zavadil Neto	14/06/1950	Pertence apenas ao Conselho de Administração	25/04/2019	30/04/2020	5
125.792.110-04	Administrador	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	25/04/2019	Sim	0.00%
Mauro Andre Mendes Finatti	08/11/1972	Pertence apenas ao Conselho de Administração	25/04/2019	30/04/2020	5
164.230.818-83	Advogado	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	25/04/2019	Sim	0.00%
José Reinaldo Moreira Tosi	22/05/1954	Pertence apenas ao Conselho de Administração	25/04/2019	30/04/2020	4
697.136.188-15	Empresário	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	25/04/2019	Sim	0.00%
Alexandre Arantes Villela		Pertence apenas ao Conselho de Administração	25/04/2019	30/04/2020	0
188.116.378-48	Engenheiro Eletricista	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	25/04/2019	Sim	0%

**Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações / Critérios de Independência**

Marly Lopes - 033.502.878-08

Diretora Comercial

Tem experiência de mais de 25 anos na área de serviços, principalmente financeiros, e nas principais empresas líderes do setor de Contact Center. Projetos comerciais para soluções de Contact Center, Atendimento e Cobrança, para diferentes segmentos, com foco em definição de estratégia para expansão de negócios, otimizações, além da Gestão de contratos de grande porte, das expressivas conquistas comerciais. Atuou no start up da Atento no Brasil em 1999, em nível nacional e global, para estruturação de modelos de preços e propostas comerciais, para serviços de ATC, Televendas, Cobrança, Back Office, dentre outros. Consultoria para mapeamento de necessidades e definição de projetos em BPO, ITO, Off Shore, e para integração de Serviços Multicanal contemplando, Tráfego de voz e dados, URAs, Discadores Preditivos, soluções CRM, e Mídias Sociais. Planejamento estratégico com definição de metas e alavancagem da rentabilidade, estruturação e gestão de equipe comercial, plano de vendas, e Controle de resultados financeiros. Estudo de mercados e análise de tendências para evolução dos negócios do setor. MBA - Gestão Empresarial - FIA/USP; Gestão de Negócios - Fundação Dom Cabral; Pós-Graduação em MKT - Universidade Paulista; Graduação em Adm. de Empresas - ênfase em RH - Universidade Paulista; Especialização em Desenvolvimento de Talentos e MKT - Universidade Central da Flórida.

A Sra. Marly não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

Kleber Tobal Bonadia - 105.011.818-90

Diretor de Tecnologia e Inovação

Profissional com experiência adquirida em mais de 22 anos na área de Contact Center e Cobrança em empresas nacionais e multinacionais, atuando nas áreas de Tecnologia, Projetos, Planejamento, Operações e Inovação com vivência em implantação e gerenciamento de operações de Customer Services, Cobrança, Back Office, Vendas/Telemarketing Ativo. Um dos fundadores da Flex, passando pelas áreas de Operações, Qualidade, Projetos e Pré-vendas e TI, atualmente está na Diretoria de Tecnologia e Inovação e é responsável pela criação do xLab, laboratório de pesquisa, inovação e desenvolvimento de soluções digitais (Inteligência artificial, soluções cognitivas, gamificação e etc) para integrações no ciclo de relacionamento a clientes.

O Sr. Kleber não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

Juares Carlos Ferreira - 578.617.909-59

Diretor de Operações

17 anos em gestão operacional de contact center em empresas de grande porte, com sólida experiência em Operações de Inbound e Outbound (SAC / Cobrança / Televendas / Retenção/ Planejamento em cobrança).

O Sr. Juares não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

Angela Melissa Borges Casali - 030.881.489-40

Diretora de Recursos Humanos e Qualidade

A Executiva construiu sua carreira no mercado de call center, atuando na gestão de Operações durante 10 anos, com intensa vivência em estruturação e implantação de Operações. Participou ativamente da implantação de Empresas do ramo, como a multinacional Sykes e a atual Flex Gestão de Relacionamento S.A.. Além dessas, trabalhou em empresas significativas para o setor, como a Softway e a multinacional Tivit. Sua história na Flex iniciou-se em Operações, posteriormente foi Gestora da área de Inteligência Operacional, a qual fornecia informações gerenciais para clientes internos e externos, estruturou a área de Planejamento, com a implantação do conceito de orçamento por centro de custos nas áreas e a disseminação da cultura para o controle do orçamento, foi gestora da Folha de Pagamento e Benefícios, gestores da área de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, gestores da área Jurídica Trabalhista. Atualmente atua à frente das áreas de Treinamento e Qualidade, Auditoria e Ouvidoria, Recrutamento & Seleção e Desenvolvimento.

A Sra. Angela não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

Daniel de Andrade Gomes - 042.655.248-26



Diretor Administrativo/Financeiro e de Relações com Investidores. Daniel de Andrade Gomes acumulou experiência na área financeira, exercendo cargos como Diretor de Finanças e Relações com Investidores da Avianca, Liq Participações S.A. e Terra Santa. Atuou na MCKinsey&Co, Telefonica e Editora Abril ocupando posições gerenciais e de direção nas áreas financeira e de planejamento estratégico. É formado em engenharia de produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com pós-graduação em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas e mestrado pela Universidade de Michigan.

O Sr. Daniel não sofreu, nos últimos cinco anos, qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

José Eduardo Vaz Guimarães - 939.427.298-49

Diretor de Marketing, Relações Institucionais e de Operações

Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Cursos de Extensão na Sorbonne, Insead ( PGA ) e Booth School of Business e Certificado no IBGC. Foi Vice Presidente da Credicard, Managing Director de Cartões do Citibank e COO da Brasilprev .

O Sr. José não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

Topázio Silveira Neto - 505.186.239-04

Diretor Presidente

Administrador com especialização nas áreas Financeira, de Auditoria e PGA na Fundação Dom Cabral/INSEAD (FR). Empresário do setor de contact center desde 1998, Topázio foi sócio e executivo de empresas nacionais e multinacionais, atuando também como Presidente da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) de 2003 a 2007. Desde 2009 é acionista fundador e CEO da Flex Gestão de Relacionamentos S.A., Empresa especializada em Gestão de Relacionamentos com Clientes, posicionada entre as dez maiores do setor no Brasil. A Flex emprega 13.000 profissionais nos estados de Santa Catarina e São Paulo, com mais de 60 grandes clientes, líderes em seus segmentos.

O Sr. Topázio não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

Fabrizio Castanheira Torres - 276.910.958-80

Diretor de Operações.

Fabrizio Torres é formado em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário FEI, possui pós-graduação em Administração pela Fundação Vanzolini - Poli - USP; e MBA em Gestão de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Sua experiência de 12 anos no mercado de recuperação de crédito, nas áreas Financeira, Controladoria, Administrativa e de Operações, é consolidada por sua atuação em empresas com representatividade no mercado nacional e latino-americano (como por exemplo Editora Abril, Whirlpool Latin America, Telzi e RR Serviços Financeiros). Atualmente Fabrizio Torres é diretor de Operações na Flex Gestão de Relacionamentos S.A, uma das mais inovadoras e principais empresas do segmento.

O Sr. Fabrizio não sofreu, nos últimos cinco anos, qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

Alberto Costa Sousa Camões - 048.555.488-71

Presidente do Conselho de Administração

Construiu sua carreira como engenheiro de campo, consultor de gestão, consultor de M&A e investidor de private equity. Um dos fundadores da Stratus (gestora de fundos de capital privado) e codiretor do comitê de investimentos da empresa, ele esteve envolvido no investimento e monitoramento de empresas de portfólio da Stratus. Alberto atuou em fóruns para várias dessas empresas, ajudando-as a melhorar a governança corporativa, a realizar aquisições complementares e a acessar os mercados de capitais.

O Sr. Alberto não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

Beatriz Wolff Harger Silveira - 444.914.179-20

## Vice-Presidente do Conselho de Administração

Possui formação acadêmica em engenharia e direito, tendo atuado em área especializada da Caixa Econômica Federal por mais de 10 anos e posteriormente assumido cargos em diretorias administrativa, financeira e de recursos humanos na iniciativa privada.

A Sra. Beatriz não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que a tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

Ladislau Zavadil Neto - 125.792.110-04

## Conselho de Administração

Administrador com pós-graduação e especializações em finanças, atuou por diversos anos em posições de diretoria executiva no mercado financeiro (Banco Bamerindus, Banco BHM Investimentos, Transbanco, Banco Volvo do Brasil) e posteriormente como diretor financeiro em indústrias de bens e serviço (Softway), possuindo também vivência prévia como membro de conselho de administração de empresas (Direções Hidráulicas do Brasil, Centrais Elétricas do Mato Grosso).

O Sr. Ladislau não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

Mauro Andre Mendes Finatti - 164.230.818-83

## Conselho de Administração

Começou sua carreira em 1992 no escritório de advocacia Pinheiro Neto, onde trabalhou por cinco anos. Mais tarde, ele se juntou à B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão como conselheiro interno. Após praticou como advogado visitante na Gibson Dunn & Crutcher em Nova York por dois anos, com foco em transações de private equity. Ingressou no Grupo Stratus em 2010, depois de prestar serviços, como advogado externo, em Machado Meyer, um dos principais escritórios de advocacia brasileiros, onde representou o Stratus em diversas transações. Mauro atua atualmente nos conselhos de administração do Flex Gestão de Relacionamento e do Cinesystem.

O Sr. Mauro não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

José Reinaldo Moreira Tosi - 697.136.188-15

## Conselho de Administração

Iniciou sua carreira de mais de 35 anos de vivência na indústria financeira no Banco Real, como analista de sistemas. Já como líder de projetos, transferiu-se para a Credicard, onde assumiu consecutivos desafios gerenciais, responsabilizando-se por áreas como Sistemas, Produtos e Marketing, terminando como Vice-Presidente de Risco. Transferiu-se para o Citibank-México como Vice-Presidente de Risco e encerrou seus 55 anos de atuação naquele país como chefe da operação de pessoas físicas do banco. De volta ao Brasil, atuou como Presidente da Fininvest Financeira por cerca de 5 anos e, após a fusão com o Unibanco, aceitou o desafio de desenvolver o segmento de baixa renda para o HSBC no Brasil, onde foi responsável pelas unidades de negócio de cartões, crédito hipotecário, financiamento de veículos e consignado. Encerrou suas atividades executivas atuando como Presidente da MasterCard Brasil, que incluía responsabilidades com os mercados da América do Sul.

O Sr. José não sofreu nos últimos cinco anos qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

Para determinar sua independência, a Companhia verificou que o Sr. José Reinaldo Moreira Tosi (i) é um executivo com experiência em governança corporativa no setor de atuação da Companhia ou relacionado a tal setor; (ii) é ordinariamente residente no Brasil; (iii) não é/foi empregado ou consultor da Companhia ou de suas afiliadas durante o período de 5 anos anterior à sua nomeação para o cargo de membro do conselho de administração; (iv) não atuou como conselheiro da Companhia ou da Stratus Gestão de Carteiras Ltda. por três anos consecutivos durante o período de 5 anos anterior à sua nomeação para o cargo de membro do conselho de administração; (v) não possui vínculos de natureza relevante com a Companhia, qualquer sociedade investida, quaisquer acionistas ou com a Stratus Gestão de Carteiras Ltda.; (vi) não é parte relacionada de qualquer conselheiro ou diretor (estatutário ou não) da Companhia, da Stratus Gestão de Carteiras Ltda. ou de suas afiliadas; (vii) não é parte relacionada de qualquer acionista da Companhia ou de qualquer de suas afiliadas; e (viii) não atua como conselheiro em mais do que 5 companhias, incluindo a Companhia.

---

Alexandre Arantes Villela - 188.116.378-48

ALEXANDRE ARANTES VILLELA é diretor administrativo da Qualcomm Ventures e supervisiona os investimentos na América Latina. Também se concentra nos negócios do setor de Enterprise, Datacenter e Networking nos EUA. Tem mais de 20 anos de experiência em investimento principal (Private Equity & Venture Capital) e gestão de negócios, tendo estado profundamente envolvido com os desafios das empresas emergentes de alto crescimento, nos EUA e na América Latina, como diretor sênior de investimentos ou diretor de negócios. Antes da Qualcomm Ventures, era diretor de investimentos da Intel Capital, responsável por investimentos globais em participações em redes e comunicações, no grupo Data Center, com sede em Santa Clara nos EUA. Na mesma empresa, ele também gerenciou investimentos em toda a América Latina por vários anos. Alguns dos negócios incluem Nyansa (Inteligência Artificial / Network Analytics), Rift (NFV Orchestration), CloudGenix (SD WAN), Sedona Systems (Rede), Pixeon (Healthcare IT), Mandic (provedor de serviços em nuvem) e Technisys (Fintech). Também foi Gerente Geral de Compras e Desenvolvimento de Produtos na Gradiente Eletrônica. É bacharel em Engenharia Elétrica pela UNICAMP e obteve seu MBA pelo INSEAD. O Sr. Alexandre não sofreu, nos últimos cinco anos, qualquer condenação (i) criminal, (ii) em processo administrativo da CVM ou (iii) transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

---

Marly Lopes - 033.502.878-08

---

Kleber Tobal Bonadia - 105.011.818-90

---

Juares Carlos Ferreira - 578.617.909-59

---

Angela Melissa Borges Casali - 030.881.489-40

---

Daniel de Andrade Gomes - 042.655.248-26

---

José Eduardo Vaz Guimarães - 939.427.298-49

---

Topázio Silveira Neto - 505.186.239-04

---

Fabrizio Castanheira Torres - 276.910.958-80

---

Alberto Costa Sousa Camões - 048.555.488-71

---

Beatriz Wolff Harger Silveira - 444.914.179-20

---

Ladislau Zavadil Neto - 125.792.110-04

---

Mauro Andre Mendes Finatti - 164.230.818-83

---

José Reinaldo Moreira Tosi - 697.136.188-15

---

Alexandre Arantes Villela - 188.116.378-48

**12.7/8 - Composição dos comitês**

Nome	Tipo comitê	Tipo de Auditoria	Cargo ocupado	Data de nascimento	Data posse	Prazo mandato
CPF	Descrição outros comitês	Profissão	Descrição outros cargos ocupados	Data eleição	Número de Mandatos Consecutivos	Percentual de participação nas reuniões
<b>Outros cargos/funções exercidas no emissor</b>						
Beatriz Wolff Harger Silveira 444.914.179-20	Comitê de Remuneração	Engenheira	Membro do Comitê (Efetivo)	24/11/1961 14/06/2017	14/06/2017 1	1 ano 100.00%
Vice-Presidente do Conselho de Administração.						
Mauro Andre Mendes Finatti 164.230.818-83	Comitê de Remuneração	Advogado	Membro do Comitê (Efetivo)	08/11/1972 14/06/2017	14/06/2017 1	1 ano 100.00%
Membro do Conselho de Administração						
Topázio Silveira Neto 505.186.239-04	Comitê de Remuneração	Administrador	Membro do Comitê (Efetivo)	16/04/1962 14/06/2017	14/06/2017 1	1 ano 100.00%
Diretor Presidente						
<b>Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações / Critérios de Independência</b>						
Beatriz Wolff Harger Silveira - 444.914.179-20						
Para informações sobre experiência profissional e ausência de condenações, vide item 12.5/6 deste Formulário de Referência.						
Mauro Andre Mendes Finatti - 164.230.818-83						
Para informações sobre experiência profissional e ausência de condenações, vide item 12.5/6 deste Formulário de Referência.						
Topázio Silveira Neto - 505.186.239-04						
Para informações sobre experiência profissional e ausência de condenações, vide item 12.5/6 deste Formulário de Referência.						
Beatriz Wolff Harger Silveira - 444.914.179-20						
Mauro Andre Mendes Finatti - 164.230.818-83						
Topázio Silveira Neto - 505.186.239-04						

**12.9 - Existência de relação conjugal, união estável ou parentesco até o 2º grau relacionadas a administradores do emissor, controladas e controladores**

Nome	CPF	Nome empresarial do emissor, controlada ou controlador	CNPJ	Tipo de parentesco com o administrador do emissor ou controlada
<b>Cargo</b>				
<u>Administrador do emissor ou controlada</u>				
Topázio Silveira Neto Diretor Presidente.	505.186.239-04	Flex Gestão de Relacionamentos S.A.	10.851.805/0001-00	Marido ou Esposa (1º grau por afinidade)
<u>Pessoa relacionada</u>				
Beatriz Wolff Harger Silveira Membro do Conselho de Administração	444.914.179-20	Flex Gestão de Relacionamentos S.A.	10.851.805/0001-00	
<u>Observação</u>				

**12.10 - Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e controladas, controladores e outros**

Identificação Cargo/Função	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
<b>Exercício Social 31/12/2018</b>			
<b><u>Administrador do Emissor</u></b>			
Topázio Silveira Neto Diretor Presidente	505.186.239-04	Controle	Controlador Direto
<b><u>Pessoa Relacionada</u></b>			
Via BC Participações Ltda. Administrador	11.972.467/0001-10		
<b><u>Observação</u></b>			
-----			
<b><u>Administrador do Emissor</u></b>			
Marly Lopes Diretora Comercial	033.502.878-08	Controle	Controlador Direto
<b><u>Pessoa Relacionada</u></b>			
Via BC Participações Ltda. Administrador	11.972.467/0001-10		
<b><u>Observação</u></b>			
-----			
<b><u>Administrador do Emissor</u></b>			
Kleber Tobal Bonadia Diretor de Tecnologia e Inovação	105.011.818-90	Controle	Controlador Direto
<b><u>Pessoa Relacionada</u></b>			
Via BC Participações Ltda. Administrador	11.972.467/0001-10		
<b><u>Observação</u></b>			

**12.10 - Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e controladas, controladores e outros**

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função			

**Exercício Social 31/12/2017****Administrador do Emissor**

Topázio Silveira Neto  
Diretor Presidente

505.186.239-04

Controle

Controlador Direto

**Pessoa Relacionada**

Via BC Participações Ltda.  
Administrador

11.972.467/0001-10

**Observação****Administrador do Emissor**

Marly Lopes  
Diretora Comercial

033.502.878-08

Controle

Controlador Direto

**Pessoa Relacionada**

Via BC Participações Ltda.  
Administrador

11.972.467/0001-10

**Observação****Administrador do Emissor**

Kleber Tobal Bonadia  
Diretor de Tecnologia e Inovação

105.011.818-90

Controle

Controlador Direto

**Pessoa Relacionada**

Via BC Participações Ltda.  
Administrador

11.972.467/0001-10

**Observação****Administrador do Emissor**

**12.10 - Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e controladas, controladores e outros**

<b>Identificação</b>	<b>CPF/CNPJ</b>	<b>Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada</b>	<b>Tipo de pessoa relacionada</b>
<b>Cargo/Função</b> Marcelo Augusto de Oliveira Diretor Administrativo/Financeiro e de Relações com Investidores	325.106.338-30	Controle	Controlada Indireta
<b>Pessoa Relacionada</b> Primius Technology Serviços em Informática Ltda. Diretor Geral	07.033.336/0001-08		
<b>Observação</b>			
<hr/>			
<b>Administrador do Emissor</b> Topázio Silveira Neto Diretor Presidente	505.186.239-04	Controle	Controlada Direta
<b>Pessoa Relacionada</b> Primius Technology Serviços em Informática Ltda. Diretor Geral	07.033.336/0001-08		
<b>Observação</b>			
<hr/>			
<b>Administrador do Emissor</b> Angela Melissa Borges Casali Diretora de Recursos Humanos e Qualidade	030.881.489-40	Controle	Controlada Direta
<b>Pessoa Relacionada</b> Primius Technology Serviços em Informática Ltda. Diretor Geral	07.033.336/0001-08		
<b>Observação</b>			
<hr/>			
<b>Exercício Social 31/12/2016</b>			
<b>Administrador do Emissor</b> Topázio Silveira Neto	505.186.239-04	Controle	Controlador Direto



**12.10 - Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e controladas, controladores e outros**

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
<b>Cargo/Função</b>			
Diretor Presidente			
<b><u>Pessoa Relacionada</u></b>			
Via BC Participações Ltda.	11.972.467/0001-10		
Administrador			
<b><u>Observação</u></b>			
-----			
<b><u>Administrador do Emissor</u></b>			
Topázio Silveira Neto	505.186.239-04	Controle	Controlada Direta
Diretor Presidente.			
<b><u>Pessoa Relacionada</u></b>			
Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. (antiga RR Serviços Financeiros Ltda.)	04.553.417/0001-32		
Diretor Geral			
<b><u>Observação</u></b>			
-----			
<b><u>Administrador do Emissor</u></b>			
Topázio Silveira Neto	505.186.239-04	Controle	Controlada Direta
Diretor Presidente			
<b><u>Pessoa Relacionada</u></b>			
Te Atende.Com Ltda.	10.681.806/0001-46		
Diretor Geral			
<b><u>Observação</u></b>			
-----			
<b><u>Administrador do Emissor</u></b>			
Marly Lopes	033.502.878-08	Controle	Controlador Direto
Diretora Comercial			
<b><u>Pessoa Relacionada</u></b>			
Via BC Participações Ltda.	11.972.467/0001-10		

**12.10 - Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e controladas, controladores e outros**

Identificação Cargo/Função	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Administrador			
<u>Observação</u>			
<hr/>			
<u>Administrador do Emissor</u>			
Kleber Tobal Bonadia Diretor de Tecnologia e Inovação	105.011.818-90	Controle	Controlador Direto
<u>Pessoa Relacionada</u>			
Via BC Participações Ltda. Administrador	11.972.467/0001-10		
<u>Observação</u>			
<hr/>			
<u>Administrador do Emissor</u>			
Marcelo Augusto de Oliveira Diretor Administrativo / Financeiro e de Relações com Investidores	325.106.338-30	Prestação de serviço	Controlada Direta
<u>Pessoa Relacionada</u>			
Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. (antiga RR Serviços Financeiros Ltda.) Diretor Geral	04.553.417/0001-32		
<u>Observação</u>			
<hr/>			
<u>Administrador do Emissor</u>			
Marcelo Augusto de Oliveira Diretor Administrativo / Financeiro e de Relações com Investidores	325.106.338-30	Prestação de serviço	Controlada Direta
<u>Pessoa Relacionada</u>			
Te Atende.Com Ltda. Diretor Geral	10.681.806/0001-46		
<u>Observação</u>			

**12.11 - Acordos, inclusive apólices de seguros, para pagamento ou reembolso de despesas suportadas pelos administradores**

A Companhia e suas controladas mantêm apólice de seguro de responsabilidade civil de administradores e diretores (D&O), com cobertura global, com o objetivo de garantir os gestores com relação ao pagamento dos custos de defesa e indenizações devidas a terceiros decorrentes de atos de gestão ou fato danoso pelo qual sejam responsabilizados, resguardadas as exclusões da apólice.

A apólice tem vigência de 1 ano, ou seja, de 18 de janeiro de 2019 a 17 de janeiro de 2020, o montante segurado da apólice em vigor é de R\$ 10 milhões, e o prêmio líquido de R\$ 9 mil. Esse seguro é extensivo aos membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e demais gestores e ex-gestores por possíveis danos/prejuízos reclamados por terceiros, por meio de processos administrativos ou judiciais decorrentes de atos de gestão.

A cobertura retroativa é ilimitada para fatos desconhecidos pelo tomador anterior ao início da vigência da apólice.

**12.12 - Outras informações relevantes**

As pautas da reunião do Conselho são enviadas com um conjunto de informações relevantes para análises referentes ao período entre a última reunião e a que ocorrerá na sequência. O envio do pacote de informações em questão usualmente ocorre entre 2 e 3 dias antes da realização da reunião seguinte.

Seguem informações sobre as Assembleias realizadas nos três últimos exercícios sociais e no exercício social corrente.

<b>Data</b>	<b>Tipo</b>	<b>Quórum de instalação</b>
06/03/2015	Assembleia Geral Extraordinária	100%
01/04/2015	Assembleia Geral Extraordinária	100%
06/04/2015	Assembleia Geral Extraordinária	100%
06/08/2015	Assembleia Geral Extraordinária	100%
20/08/2015	Assembleia Geral Extraordinária	100%
28/04/2016	Assembleia Geral Ordinária	100%
14/10/2016	Assembleia Geral Extraordinária	100%
25/11/2016	Assembleia Geral Extraordinária	100%
04/01/2017	Assembleia Geral Extraordinária	100%
18/01/2017	Assembleia Geral Extraordinária	100%
30/01/2017	Assembleia Geral Extraordinária	100%
07/03/2017	Assembleia Geral Extraordinária	100%
25/04/2017	Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	100%
22/05/2017	Assembleia Geral Extraordinária	100%
31/08/2017	Assembleia Geral Extraordinária	100%
08/01/2018	Assembleia Geral Extraordinária	100%

**12.12 - Outras informações relevantes**

19/02/2018	Assembleia Geral Extraordinária	100%
19/03/2018	Assembleia Geral Extraordinária	100%
18/04/2018	Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	100%
25/04/2019	Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	100%

## **12.12 - Outras informações relevantes**

### 13.1 - Descrição da política ou prática de remuneração, inclusive da diretoria não estatutária

#### a) Objetivos da política ou prática de remuneração

O estabelecimento de normas claras e alinhadas à expectativa em relação a cada cargo é o principal objetivo da política de remuneração. A padronização da remuneração habilita, por sua vez, práticas alinhadas com o mercado de trabalho e com as competências e atribuições de cada cargo.

#### b) Composição da remuneração, indicando:

##### i. Descrição dos elementos da remuneração e os objetivos de cada um deles

A remuneração, dependendo do órgão ao qual o cargo pertence, pode ser fixa ou fixa e variável, conforme abaixo.

**Conselho de Administração:** possui remuneração fixa paga mensalmente conforme padrão de mercado e ajustada com base em avaliações periódicas através de pesquisas e verificação junto a empresas com o ramo de atuação similar ao da Companhia.

**Diretores estatutários e não estatutários:** a remuneração dos membros da diretoria é estabelecida de acordo com o padrão e práticas do mercado, procurando estabelecer formas de remuneração fixas e variáveis, que estimulem um diferencial competitivo de desempenho e retenção dos Diretores. A remuneração possui 3 (três) elementos: remuneração fixa, remuneração variável mensal e remuneração variável anual.

Ainda, a parcela da remuneração variável se dá com base na definição de metas de curto prazo para a parcela mensal e de médio e longo prazo para a parcela anual, visando ao estímulo recorrente ao cumprimento dos indicadores financeiros e qualitativos definidos pelo Conselho de Administração, com base na avaliação do Comitê de Remuneração.

O único benefício recebido pelos diretores é o plano de saúde (extensível aos seus respectivos dependentes).

**Comitê de remuneração:** não recebe remuneração.

##### ii. Proporção de cada elemento na remuneração total em relação aos 3 (três) últimos exercícios sociais

A proporção de cada elemento na remuneração total em relação aos três últimos exercícios sociais é apresentada na tabela abaixo.

### 13.1 - Descrição da política ou prática de remuneração, inclusive da diretoria não estatutária

Composição da Remuneração	2016		2017		2018	
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Remuneração Fixa Anual	100%	75,78%	100%	75,78%	100%	100%
Remuneração Variável	-	24,22%	-	24,22%	-	-
Benefícios Pós-Emprego	-	-	-	-	-	-
Benefícios Motivados pela Cessação do Exercício do Cargo	-	-	-	-	-	-
Remuneração Baseada em Ações, incluindo Opções	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### iii. Metodologia de cálculo e de reajuste de cada um dos elementos da remuneração

As remunerações fixas são reajustadas pelo INPC e comparadas anualmente com remunerações praticadas pelo mercado obtidas via publicações de entidades especializadas, além de acompanhamento junto a empresas de recrutamento e seleção.

#### iv. Razões que justificam a composição da remuneração

A composição da remuneração obedece a critérios relacionados às atribuições do cargo e às práticas de mercado, a fim de garantir atratividade por parte de profissionais de competência coerente com a necessidade para a função. A divisão entre remuneração fixa e variável se dá a fim de estimular, devido à parcela variável, o atingimento de metas conforme direcionamentos estratégicos e orçamentários.

#### v. Membros não remunerados

Não aplicável, pois não existem membros não remunerados pelo emissor.

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

A remuneração variável mensal é calculada levando-se em consideração os índices de atingimento mensais planejados em orçamento aprovado pelo Conselho de Administração dos indicadores de receita bruta e EBITDA.

A remuneração variável anual é calculada levando-se em consideração o índice de atingimento anual planejado em orçamento aprovado pelo Conselho de Administração dos indicadores de receita bruta e EBITDA.

#### d) Como a remuneração é estruturada para refletir a evolução dos indicadores de desempenho

Conforme descrição do item c, acima.



**13.1 - Descrição da política ou prática de remuneração, inclusive da diretoria não estatutária****e) Como a política ou prática de remuneração se alinha aos interesses de curto, médio e longo prazo**

A remuneração variável é dividida entre mensal e anual a fim de estimular os atingimentos de curto e médio prazo. Está em elaboração plano de remuneração de longo prazo a fim de estimular metas estratégicas de longo prazo.

**f) Existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos**

Não aplicável, porque inexistente remuneração com tais características.

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

Não aplicável, porque inexistente remuneração com essas características.

**13.2 - Remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal****Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2018 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	5,00	8,00		13,00
Nº de membros remunerados	5,00	8,00		13,00
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	720.000,00	3.412.666,67		4.132.666,67
Benefícios direto e indireto	0,00	0,00		0,00
Participações em comitês	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	0,00		0,00
Participação de resultados	0,00	0,00		0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00		0,00
Comissões	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Observação</b>				
Total da remuneração	720.000,00	3.412.666,67		4.132.666,67

**13.2 - Remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal****Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2017 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	5,00	7,00		12,00
Nº de membros remunerados	5,00	7,00		12,00
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	720.000,00	3.324.000,00		4.044.000,00
Benefícios direto e indireto	0,00	342.000,00		342.000,00

Participações em comitês	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	0,00		0,00
Participação de resultados	0,00	0,00		0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00		0,00
Comissões	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Observação</b>				
<b>Total da remuneração</b>	<b>720.000,00</b>	<b>3.666.000,00</b>		<b>4.386.000,00</b>

**13.2 - Remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal****Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2016 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	4,67	8,00		12,67
Nº de membros remunerados	4,67	8,00		12,67
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	640.000,00	2.949.081,81		3.589.081,81
Benefícios direto e indireto	0,00	47.081,20		47.081,20
Participações em comitês	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações fixas	Não incide INSS na remuneração dos administradores da Companhia	Não incide INSS na remuneração dos administradores da Companhia.		
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	903.833,32		903.833,32
Participação de resultados	0,00	0,00		0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00		0,00

Comissões	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	0,00		0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00		0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	0,00		0,00
Observação	O número de membros foi calculado considerando a média anual do número de membros do órgão apurado mensalmente, nos termos do OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 01/2017.	O número de membros foi calculado considerando a média anual do número de membros do órgão apurado mensalmente, nos termos do OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 01/2017.		
Total da remuneração	640.000,00	3.899.996,33		4.539.996,33

**13.3 – Remuneração Variável do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária e Conselho Fiscal**

<b>ANO: Prevista para o exercício de 2019</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Total</b>
<b>Número total de membros</b>	<b>05</b>	<b>08</b>	-	<b>13</b>
<b>Número de membros remunerados</b>	<b>00</b>	<b>08</b>	-	<b>08</b>
<b>Em relação ao bônus</b>				
i - Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	0	-	-
ii - Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	3.852.000,00	-	3.852.000,00
iii - Valor previsto no plano de remuneração caso as metas estabelecidas sejam atingidas	-	3.852.000,00	-	3.852.000,00
<b>Em relação à participação no resultado</b>				
i - Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
ii - Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
iii - Valor previsto no plano de remuneração caso as metas estabelecidas sejam atingidas	-	-	-	-

**13.3 - Remuneração variável do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal**

<b>ANO: 2018</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Total</b>
<b>Número total de membros</b>	<b>05</b>	<b>08</b>	-	<b>13</b>
<b>Número de membros remunerados</b>	<b>00</b>	<b>08</b>	-	<b>08</b>
<b>Em relação ao bônus</b>				
i - Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	0	-	-
ii - Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	3.828.000,00	-	3.828.000,00
iii - Valor previsto no plano de remuneração caso as metas estabelecidas sejam atingidas	-	3.828.000,00	-	3.828.000,00
<b>Em relação à participação no resultado</b>				
i - Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
ii - Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
iii - Valor previsto no plano de remuneração caso as metas estabelecidas sejam atingidas	-	-	-	-

**13.3 - Remuneração variável do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal**

<b>ANO: 2017</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Total</b>
<b>Número total de membros</b>	<b>05</b>	<b>07</b>	-	<b>12</b>
<b>Número de membros remunerados</b>	<b>00</b>	<b>07</b>	-	<b>07</b>
<b>Em relação ao bônus</b>				
i - Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	0	-	-
ii - Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	1.866.000,00	-	1.866.000,00
iii - Valor previsto no plano de remuneração caso as metas estabelecidas sejam atingidas	-	1.866.000,00	-	1.866.000,00
iv - Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	-	-	-	-
<b>Em relação à participação no resultado</b>				
i - Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
ii - Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
iii - Valor previsto no plano de remuneração caso as metas estabelecidas sejam atingidas	-	-	-	-

**13.3 - Remuneração variável do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal**

<b>ANO: 2016</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Total</b>
<b>Número total de membros</b>	<b>05</b>	<b>08</b>	-	<b>13</b>
<b>Número de membros remunerados</b>	<b>00</b>	<b>08</b>	-	<b>08</b>
<b>Em relação ao bônus</b>				
i - Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	0	-	0
ii - Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	1.200.000,00	-	1.200.000,00
iii - Valor previsto no plano de remuneração caso as metas estabelecidas sejam atingidas	-	1.200.000,00	-	1.200.000,00
iv - Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	-	903.833,32	-	903.833,32
<b>Em relação à participação no resultado</b>				
i - Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
ii - Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	-	-	-
iii - Valor previsto no plano de remuneração caso as metas estabelecidas sejam atingidas	-	-	-	-
iv - Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	-	-	-	-



### **13.3 - Remuneração variável do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal**

### **13.4 - Plano de remuneração baseado em ações do conselho de administração e diretoria estatutária**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

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

Não aplicável, uma vez que a Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

### **13.6 - Informações sobre as opções em aberto detidas pelo conselho de administração e pela diretoria estatutária**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

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

Não aplicável, uma vez que a Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

**13.8 - Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.5 a 13.7 - Método de precificação do valor das ações e das opções**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

**13.9 - Participações em ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis, detidas por administradores e conselheiros fiscais - por órgão**

Os administradores não possuem ações de emissão da Companhia.

Os administradores possuem participação na controladora da Companhia, Via BC Participações Ltda., conforme quadro abaixo.

<b>Órgão</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Conselho de Administração	246.978	13,98%
Diretoria	1.597.960	84,34%

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

Não aplicável, uma vez que a Companhia não possui plano de previdência.



**13.11 - Remuneração individual máxima, mínima e média do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal****Valores anuais**

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração		
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Nº de membros	7,00	7,00	8,00	5,00	5,00	4,67
Nº de membros remunerados	7,00	7,00	8,00	5,00	5,00	4,67
Valor da maior remuneração(Reais)	684.000,00	684.000,00	567.000,00	144.000,00	144.000,00	138.000,00
Valor da menor remuneração(Reais)	38.666,67	408.000,00	354.000,00	144.000,00	144.000,00	88.000,00
Valor médio da remuneração(Reais)	379.185,19	474.857,14	471.874,54	144.000,00	144.000,00	137.044,97

**Observação**

Diretoria Estatutária

Conselho de Administração

### **13.12 - Mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria**

Não aplicável, uma vez que não existem mecanismos ou indenizações vigentes.

**13.13 - Percentual na remuneração total devido por administradores e membros do conselho fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores**

<b>Órgão</b>	<b>Ano</b>	<b>%</b>
Conselho de Administração	2016	17,20
Conselho de Administração	2017	5,52
Conselho de Administração	2018	6,97
Conselho Fiscal	2016	N/A
Conselho Fiscal	2017	N/A
Conselho Fiscal	2018	N/A
Diretoria Estatutária	2016	82,80
Diretoria Estatutária	2017	40,12
Diretoria Estatutária	2018	38,62

**13.14 - Remuneração de administradores e membros do conselho fiscal, agrupados por órgão, recebida por qualquer razão que não a função que ocupam**

Não aplicável, porque não existem remunerações recebidas de itens não relacionados às funções que ocupam.

**13.15 - Remuneração de administradores e membros do conselho fiscal reconhecida no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas do emissor**

Não aplicável, pois não houve nos últimos três exercícios sociais valores reconhecidos nos resultados dos controladores, diretos ou indiretos, sociedades sob controle comum e de controladas da Companhia, como remuneração de membros da administração. A Companhia não possuía conselho fiscal instalado nos últimos três exercícios sociais.

### **13.16 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações relevantes relacionadas ao item 13 do Formulário de Referência.

**14.1 – Descrição dos Recursos Humanos****a) Número de empregados (total, por grupos com base na atividade desempenhada e por localização geográfica)**

<b>FLEX LAGES</b>	<b>OPERAÇÕES</b>	<b>ÁREA-MEIO</b>	<b>DIRETORIA/SUPERINT.</b>	<b>AFASTADOS</b>	<b>TOTAL DO ANO</b>
2016	1.539	66	4	82	1.691
2017	1.941	144	2	85	2.172
2018	1.818	150	2	91	2.061
<b>FLEX XANXERÊ</b>	<b>OPERAÇÕES</b>	<b>ÁREA-MEIO</b>	<b>DIRETORIA/SUPERINT.</b>	<b>AFASTADOS</b>	<b>TOTAL DO ANO</b>
2016	644	45	1	29	719
2017	1.005	45	2	24	1.076
2018	676	101	0	34	811
<b>FLEX FLORIANOPOLIS</b>	<b>OPERAÇÕES</b>	<b>ÁREA-MEIO</b>	<b>DIRETORIA/SUPERINT.</b>	<b>AFASTADOS</b>	<b>TOTAL DO ANO</b>
2016	2.118	309	15	106	2.548
2017	2.068	365	13	97	2.543
2018	2.154	456	16	142	2.768
<b>FLEX SÃO PAULO</b>	<b>OPERAÇÕES</b>	<b>ÁREA-MEIO</b>	<b>DIRETORIA/SUPERINT.</b>	<b>AFASTADOS</b>	<b>TOTAL DO ANO</b>
2016	3.150	325	17	146	3.638
2017	3.075	282	15	121	3.493
2018	3.681	568	16	117	4.382
<b>FLEX COBRANÇA</b>	<b>OPERAÇÕES</b>	<b>ÁREA-MEIO</b>	<b>DIRETORIA/SUPERINT.</b>	<b>AFASTADOS</b>	<b>TOTAL DO ANO</b>
2016	2.854	136	10	84	3.084
2017	3.135	235	5	113	3.488
2018	1.950	429	10	110	2.499
<b>FLEX POA</b>	<b>OPERAÇÕES</b>	<b>ÁREA-MEIO</b>	<b>DIRETORIA/SUPERINT.</b>	<b>AFASTADOS</b>	<b>TOTAL DO ANO</b>
2016	0	0	0	0	0

**14.1 - Descrição dos recursos humanos**

2017	0	0	0	0	0
2018	0	10	0	0	10
<b>TOTAL</b>					
<b>2016</b>	10.305	881	47	447	11.680
<b>2017</b>	11.224	1.071	37	440	12.772
<b>2018</b>	10.279	1.714	44	494	12.531



	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Formulário de Referência - 2019 - FLEX GESTÃO DE RELACIONAMENTOS S.A.	4,09%	3,59%	3,09%

**14.1 - Descrição dos recursos humanos.**  
*Turnover mensurado após período de experiência.*



## **14.2 - Alterações relevantes - Recursos humanos**

Não há informações relevantes para este item.

## 14.3 - Descrição da política de remuneração dos empregados

### 14.3 – Descrição da Política de Remuneração dos Empregados

#### a) Política de salários e remuneração variável

A Flex, desde sua concepção, estabeleceu como política reconhecer seus profissionais por desempenho e meritocracia.

Todos os cargos relacionados ao *core* da Companhia, de teleatendentes a diretores, recebem remuneração variável ou bônus, assim como os diferentes níveis de gerentes a diretores das áreas de apoio.

Os indicadores são desdobrados a partir das Diretrizes Estratégicas da Empresa e acompanhados mensalmente pelas áreas de Compliance, Controladoria e Financeiro.

Existe uma política de cargos e salários vigente sujeita à revisão periódica, a qual deve ser aprovada pelos Diretores Administrativo/Financeiro e de Recursos Humanos, na forma das suas competências estatutárias.

#### Programa de Carreira e Salários – Gestão por Competências

Com o intuito de agregar valor a seus profissionais, tomando por base a transparência, a Flex possui um Programa de Carreira e Salários baseado em uma metodologia de pontuações que leva em consideração o desempenho das atividades, o alinhamento com as atitudes da Companhia e o nível de aperfeiçoamento profissional. Essa metodologia permite a atratividade e retenção de talentos, além de deixar claras as responsabilidades e o desempenho esperado para a função.

Como desdobramento das avaliações são realizados *feedbacks* e estabelecidos planos de desenvolvimento individual (PDI) acompanhados pelos gestores e área de Recursos Humanos.

Em 2018 a Flex finalizou com 850 líderes e mais 1500 profissionais elegíveis a participarem do processo coordenado pela área de Gestão por Competências.

Também em 2018, 560 promoções salariais foram avaliadas e aprovadas pelo Comitê Diretivo, valorizando e reconhecendo os talentos, que é um dos objetivos da área.

#### Participação nos Resultados

A participação nos resultados é baseada nos preceitos legais e negociada anualmente entre sindicato patronal e Sintratel - Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing. O objetivo é dividir os ganhos e reconhecer o desempenho individual pelo resultado atingido por todos. Essa participação ocorre nas unidades localizadas em São Paulo.

#### b) Política de benefícios

A política de benefícios oferecida pela Flex procura atender as necessidades dos profissionais com foco na melhoria do bem-estar e na qualidade de vida. Para isso, oferece assistência médica, odontológica, massoterapia aos profissionais no local de trabalho, vale-alimentação ou refeição, empréstimo consignado, auxílio-creche, cartão-desconto, vale-transporte, seguro de vida, Programa de Ensino Superior - PROED e parcerias que proporcionam descontos em diversos estabelecimentos. Além disso, está iniciando um piloto em Santa Catarina com a cesta de benefícios flexível, em que o profissional pode optar por um pacote que contém academia de ginástica, pacote de voz de celular e de atendimento médico.

### **14.3 - Descrição da política de remuneração dos empregados**

Outro benefício importante é representado pelo atendimento permanente da equipe de Medicina e Saúde Ocupacional, composta de médicos, fonoaudiólogos, enfermeiros e técnicos especializados, instalados nas unidades da Companhia.

#### **c) Características dos planos de remuneração baseados em ações dos empregados não administradores**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

### **14.3 - Descrição da política de remuneração dos empregados**

## **14.4 - Descrição das relações entre o emissor e sindicatos**

### **14.4 – Descrição das Relações entre o Emissor e Sindicatos**

#### **Relações entre a Companhia e os respectivos sindicatos de seus empregados**

Nos três últimos exercícios sociais, os empregados da Companhia eram representados, por ocasião dos acordos coletivos, pelos sindicatos dos trabalhadores filiados ao Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing e Empregados em Empresas de Telemarketing da cidade de São Paulo e Grande São Paulo (SINTRATEL), nas unidades localizadas nas cidades de São Paulo; e pelo Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações em Santa Catarina (SINTTEL-SC) nas unidades localizadas no Estado de Santa Catarina (Lages, Xanxerê e Florianópolis).

A Companhia respeita contratos coletivos de trabalho específicos para cada estado do Brasil.

Em São Paulo, é respeitada a convenção coletiva de trabalho, negociada anualmente pelo SINTRATEL com o Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexões (SINTELMARK). As convenções coletivas estão devidamente assinadas e homologadas pelos respectivos sindicatos representativos da categoria dos trabalhadores e patronal, e estão em plena vigência, conforme a data-base da categoria, janeiro de cada ano.

Em Santa Catarina, as negociações são conduzidas sob a supervisão e orientação da Companhia, por um lado, e do SINTTEL-SC, do outro lado. Os acordos coletivos estão devidamente assinados e homologados pela Companhia e respectivo sindicato representativo da categoria, e estão em plena vigência, conforme a data-base da categoria, que até 2018 era julho e a partir de 2019, será junho.

Não houve qualquer paralisação ou greve na Companhia nos últimos três exercícios sociais.

## **14.5 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações relevantes relacionadas à seção 14 do Formulário de Referência.



**15.1 / 15.2 - Posição acionária**

Acionista						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo pessoa	CPF/CNPJ		
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %	
Detalhamento por classes de ações (Unidades)						
Classe ação	Qtde. de ações (Unidades)	Ações %				
<b>Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações - Multiestratégia</b>						
17.054.944/0001-44	Brasileira-SP	Sim	Sim	31/08/2017		
Não						
	1.353.796	41,670000%	0	0,000000%	1.353.796	41,670000%
<b>Via BC Participações Ltda.</b>						
11.972.467/0001-10	Brasileira-SC	Sim	Sim	31/08/2017		
Não						
	1.894.737	58,330000%	0	0,000000%	1.894.737	58,330000%
<b>OUTROS</b>						
	0	0,000000%	0	0,000000%	0	0,000000%
<b>AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:</b>						
	0	0,000000%	0	0,000000%	0	0,000000%
<b>TOTAL</b>						
	3.248.533	100,000000%	0	0,000000%	3.248.533	100,000000%

## 15.1 / 15.2 - Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo pessoa		CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações (Unidades)					
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Via BC Participações Ltda.				11.972.467/0001-10	
<b>Beatriz Wolff Harger Silveira</b>					
444.914.179-20	Brasileira-SC	Sim	Sim	09/12/2016	
Não					
106.781	5,640000	0	0,000000	106.781	5,640000
<b>Classe ação</b>	<b>Qtde. de ações (Unidades)</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000000			
<b>Kleber Tobal Bonadia</b>					
105.011.818-90	Brasileira-SP	Sim	Sim	09/12/2016	
Não					
78.980	4,170000	0	0,000000	78.980	4,170000
<b>Classe ação</b>	<b>Qtde. de ações (Unidades)</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000000			
<b>Ladislau Zavadil Neto</b>					
125.792.110-04	Brasileira-PR	Sim	Sim	09/12/2016	
Não					
158.197	8,350000	0	0,000000	158.197	8,350000
<b>Classe ação</b>	<b>Qtde. de ações (Unidades)</b>	<b>Ações %</b>			
TOTAL	0	0.000000			

## 15.1 / 15.2 - Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário	Tipo pessoa		CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações (Unidades)						
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Via BC Participações Ltda.				11.972.467/0001-10		
<b>Maria Solange Cechinel</b>						
247.388.759-49	Brasileira-SC	Sim	Sim	09/12/2016		
Não						
31.800	1,680000	0	0,000000	31.800	1,680000	
<b>Classe ação</b>	<b>Qtde. de ações (Unidades)</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000000				
<b>Marly Lopes</b>						
033.502.878-08	Brasileira-SP	Não	Não	09/12/2016		
Não						
78.980	4,170000	0	0,000000	78.980	4,170000	
<b>Classe ação</b>	<b>Qtde. de ações (Unidades)</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000000				
<b>OUTROS</b>						
0	0,000000	0	0,000000	0	0,000000	
<b>Topázio Silveira Neto</b>						
505.186.239-04	Brasileira-SC	Sim	Sim	09/12/2016		
Não						
1.440.000	75,990000	0	0,000000	1.440.000	75,990000	
<b>Classe ação</b>	<b>Qtde. de ações (Unidades)</b>	<b>Ações %</b>				
TOTAL	0	0.000000				

**15.1 / 15.2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações (Unidades)					
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Via BC Participações Ltda.				11.972.467/0001-10	
<b>TOTAL</b>					
1.894.738	100,000000	0	0,000000	1.894.738	100,000000

**15.1 / 15.2 - Posição acionária**

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações (Unidades)					
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações - Multiestratégia				17.054.944/0001-44	
OUTROS					
379.843.217	100,000000	0	0,000000	379.843.217	100,000000
TOTAL					
379.843.217	100,000000	0	0,000000	379.843.217	100,000000

**15.3 - Distribuição de capital**

<b>Data da última assembleia / Data da última alteração</b>	31/08/2017
<b>Quantidade acionistas pessoa física (Unidades)</b>	0
<b>Quantidade acionistas pessoa jurídica (Unidades)</b>	1
<b>Quantidade investidores institucionais (Unidades)</b>	1

**Ações em Circulação**

*Ações em circulação correspondente a todas ações do emissor com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores do emissor e das ações mantdas em tesouraria*

<b>Quantidade ordinárias (Unidades)</b>	0	0,000000%
<b>Quantidade preferenciais (Unidades)</b>	0	0,000000%
<b>Total</b>	0	0,000000%

## 15.4 - Organograma dos acionistas e do grupo econômico

Nos últimos (3) três exercícios sociais e no exercício social corrente, a participação acionária da Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia foi aumentada, conforme destacado a seguir.

Na Assembleia Geral Extraordinária (“AGE”) realizada no dia 18 de dezembro de 2014, foi aprovado aumento do capital social no valor de R\$ 33.000.007,50, subscrito e integralizado pelo acionista Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia (“Stratus”), com a emissão de 694.737 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal. Além disso, o Fundo fez uma aquisição secundária de 105.263 ações.

Na AGE realizada no dia 6 de agosto de 2015, foi aprovado aumento do capital social no valor de R\$ 12.000.020,00, subscrito e integralizado pelo acionista Stratus, com a emissão de 252.632 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal.

Na AGE realizada no dia 25 de novembro de 2016, foi aprovado aumento do capital social no valor de R\$ 12.000.000,00, subscrito e integralizado pelo acionista Stratus, com a emissão de 194.098 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal.

Na AGE realizada no dia 31 de agosto de 2017, foi aprovado aumento do capital social no valor de R\$ 6.000.000,00, subscrito e integralizado pelo acionista Stratus, com a emissão de 107.066 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal.

A seguir é apresentado o quadro comparativo antes e depois desses aumentos de capital.

Acionista	CNPJ	Antes das alterações acima descritas		Após alterações acima descritas	
		Ações ordinárias	Ações ordinárias %	Ações ordinárias	Ações ordinárias %
Via BC Participações Ltda.	11.972.467/0001-10	2.000.000	100,00%	1.894.737	58,33%
Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações	17.054.944/0001-44	-	-	1.353.796	41,67%
<b>TOTAL</b>		<b>2.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>3.248.533</b>	<b>100%</b>

## 15.5 - Acordo de acionistas arquivado na sede do emissor ou do qual o controlador seja parte

Acordo de Acionistas da Flex Gestão de Relacionamentos S.A. ("Acordo de Acionistas")

### a) Partes

#### Acionistas

(i) Via BC Participações Ltda. ("**Acionista Original**"); e (ii) Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações - Multiestratégia ("**Investidor**").

#### Intervenientes Anuentes

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.; (i) Stratus Gestão de Carteiras Ltda.; (ii) Topazio Silveira Neto; (iii) Laudislau Zavadil Neto; Marly Lopes; (iv) Beatriz Wolff Harger Silveira; (v) Kleber Tobal Bonadia e (vi) Maria Solange Cechinel.

### b) Data de celebração

27 de outubro de 2017, conforme aditado em 9 de fevereiro de 2018.

### c) Prazo de vigência

O Acordo de Acionistas entrou em vigor na data de sua assinatura e continuará em vigor pelo prazo de 10 (dez) anos contados da sua celebração ou até a data de liquidação financeira da oferta pública inicial de ações da Companhia, o que ocorrer primeiro.

### d) Descrição das cláusulas relativas ao exercício do direito de voto e do poder de controle

Sem prejuízo às matérias de competência do Conselho de Administração previstas em lei, competirá ao Conselho de Administração deliberar sobre as matérias previstas no item 12.1 deste Formulário de Referência.

As deliberações do Conselho de Administração apontadas acima dependerão de voto afirmativo dos 2 (dois) conselheiros indicados pelo Investidor e dos 2 (dois) conselheiros indicados pelo Acionista Original.

Adicionalmente, sem prejuízo às matérias de competência da Assembleia Geral previstas em lei, competirá a Assembleia Geral deliberar sobre as matérias previstas no item 12.2 deste Formulário de Referência.

O Acordo de Acionistas prevê, ainda, em seu artigo 4.1.1, que, para fins do exercício do direito de voto nas Assembleias Gerais, (i) a Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações - Multiestratégia e eventuais co-investidores, se houver, deverão sempre votar em bloco e de maneira uniforme, e em nenhuma hipótese exercer tais direitos individualmente, conforme previamente decidido por eles; e (ii) na hipótese dos acionistas indiretos (Topázio Silveira Neto, Ladislau Zavadil Neto, Marly Lopes, Beatriz Wolff Harger Silveira, Kleber Tobal Bonadia e Maria Solange Cechinel) da Companhia, por qualquer motivo, se tornarem acionistas diretos da Companhia, estes acionistas indiretos se comprometem a sempre votar em bloco e de maneira uniforme, e em nenhuma hipótese exercer tais direitos individualmente, conforme previamente decidido entre eles.



## 15.5 - Acordo de acionistas arquivado na sede do emissor ou do qual o controlador seja parte

### **e) Descrição das cláusulas relativas à indicação de administradores ou membros de comitês estatutários**

O Conselho de Administração será composto por até 5 (cinco) membros, com mandato unificado de 1 (um) ano, facultada a reeleição, sendo que (a) 2 (dois) membros serão indicados pelo Investidor; (b) 2 (dois) membros serão indicados pelo Acionista Original; e (c) 1 (um) membro será o Conselheiro Independente, a ser indicado pelo Acionista Original e eleito após ratificação de sua indicação pelo Investidor. A indicação do presidente do Conselho de Administração será realizada de forma alternada entre o Investidor e o Acionista Original, iniciando-se pelo Investidor.

Os Diretores da Companhia terão mandato de 1 (um) ano, facultada a reeleição e será composta por, no mínimo 2 (dois) e no máximo 10 (dez) Diretores, eleitos pelo Conselho de Administração, conforme estabelecido no Acordo de Acionistas, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo/Financeiro e os demais Diretores conforme designação no Estatuto Social da Companhia, ou eventualmente sem designação específica, sendo permitida a acumulação dos cargos.

O Investidor terá o direito de indicar (e destituir) o Diretor Financeiro da Companhia e o Acionista Original terá o direito de indicar (e destituir) o Diretor Presidente, em ambos os casos sujeito à ratificação pelo Conselho de Administração e veto do outro acionista, de forma justificada.

### **f) Descrição das cláusulas relativas à transferência de ações e à preferência para adquiri-las**

Restrições à Transferência. Os Acionistas obrigaram-se a não transferir quaisquer ações de que forem titulares ou direitos decorrentes de tais ações (ou solicitar quaisquer ofertas para comprar ou de qualquer forma adquirir, caucionar ou empenhar quaisquer ações), exceto na extensão permitida pelo Acordo de Acionistas, sem oferecê-las aos demais acionistas.

Exceções. Ressalvados eventuais impedimentos legais para a transferência de ações, os Acionistas reconhecem que não estarão sujeitas às restrições estabelecidas no Acordo de Acionistas (a) as transferências de ações e/ou direito de preferência na aquisição ou subscrição de ações e/ou de valores mobiliários conversíveis em ações da Companhia pelo Investidor para co-investidores, observada a necessidade da aprovação pelo Acionista Original; (b) a transferência de ações e/ou direito de preferência na aquisição ou subscrição de ações e/ou de valores mobiliários conversíveis em ações da Companhia pelo Acionista Original aos acionistas indiretos, desde que não implique alteração de controle e desde que previamente notificado ao Investidor; e (c) a transferência de ações em oferta pública secundária de ações de emissão da Companhia.

Os Acionistas reconhecem que não estarão sujeitos as transferências de quotas e/ou direito de preferência na aquisição ou subscrição de quotas e/ou de valores mobiliários do acionista original entre (a) os acionistas indiretos entre si e entre os acionistas indiretos e suas respectivas partes relacionadas, (b) os acionistas indiretos e os administradores ou empregados com nível de gerência da Companhia e/ou do Acionista Original no âmbito de um programa de incentivo implementado pelo Acionista Original, e (c) quaisquer transferências de quotas para quaisquer terceiros até o limite máximo de 5% (cinco por cento) do capital social do Acionista Original, desde que não implique a alteração de controle do Acionista Original por Topázio Silveira Neto e desde que previamente notificado ao Investidor, nos moldes do Acordo de Acionistas.

**15.5 - Acordo de acionistas arquivado na sede do emissor ou do qual o controlador seja parte**

Venda Conjunta – Tag Along. Em até 30 (trinta) dias após o recebimento de uma notificação, qualquer Acionista, poderá, alternativamente ao exercício do direito de preferência acima mencionado, notificar ("Notificação de Venda Conjunta") o acionista ofertante e os demais acionistas remanescentes para comunicar sua intenção de exercer o seu direito de vender, de maneira proporcional, (i) as ações de sua titularidade em conjunto com as ações ofertadas ou, na hipótese do acionista remanescente ser o Acionista Original, a seu exclusivo critério (ii) que sejam incluídas nos termos da oferta as quotas e/ou outros valores mobiliários de emissão do Acionista Original que sejam de titularidade de qualquer dos Acionistas Indiretos.

Venda Conjunta Obrigatória – Drag Along. Os investidores poderão vender a um terceiro, respeitando-se, sempre, o direito de preferência apontado acima, as ações de sua titularidade em conjunto com as ações de titularidade dos demais acionistas se tal terceiro potencial comprador condicionar a compra das Ações de titularidade dos Investidores à compra da totalidade das Ações da Companhia.

**g) Descrição das cláusulas que restringem ou vinculam o direito de voto de membros do Conselho de Administração**

Não há cláusulas que restrinjam o direito de voto de membros do Conselho de Administração, exceto pelo direito do Investidor de indicar (e destituir) o Diretor Financeiro e o direito do Acionista Original de indicar o Diretor Presidente da Companhia, conforme descrito no item "e" acima.

## 15.6 - Alterações relevantes nas participações dos membros do grupo de controle e administradores do emissor

Nos últimos (3) três exercícios sociais e no exercício social corrente, a participação acionária da Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia foi aumentada, conforme destacado a seguir.

Na Assembleia Geral Extraordinária (“AGE”) realizada no dia 18 de dezembro de 2014, foi aprovado aumento do capital social no valor de R\$ 33.000.007,50, subscrito e integralizado pelo acionista Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia (“Stratus”), com a emissão de 694.737 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal. Além disso, o Fundo fez uma aquisição secundária de 105.263 ações.

Na AGE realizada no dia 6 de agosto de 2015, foi aprovado aumento do capital social no valor de R\$ 12.000.020,00, subscrito e integralizado pelo acionista Stratus, com a emissão de 252.632 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal.

Na AGE realizada no dia 25 de novembro de 2016, foi aprovado aumento do capital social no valor de R\$ 12.000.000,00, subscrito e integralizado pelo acionista Stratus, com a emissão de 194.098 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal.

Na AGE realizada no dia 31 de agosto de 2017, foi aprovado aumento do capital social no valor de R\$ 6.000.000,00, subscrito e integralizado pelo acionista Stratus, com a emissão de 107.066 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal.

A seguir é apresentado o quadro comparativo antes e depois desses aumentos de capital.

Acionista	CNPJ	Antes das alterações acima descritas		Após alterações acima descritas	
		Ações ordinárias	Ações ordinárias %	Ações ordinárias	Ações ordinárias %
Via BC Participações Ltda.	11.972.467/0001-10	2.000.000	100,00%	1.894.737	58,33%
Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações	17.054.944/0001-44	-	-	1.353.796	41,67%
<b>TOTAL</b>		<b>2.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>3.248.533</b>	<b>100%</b>

**15.7 - Principais operações societárias**

<b>a) Evento</b>	Aquisição das empresas RR Serviços Financeiros Ltda. (posteriormente denominada Flex Análise de Crédito e Cobrança) e Te Atende.Com Ltda.
<b>b) Principais condições do negócio</b>	Descritas no item 8.3.
<b>c) Partes envolvidas</b>	Adquiridas: RR Serviços Financeiros Ltda. (posteriormente denominada Flex Análise de Crédito e Cobrança) e Te Atende.Com Ltda. Adquirente: Companhia
<b>d) Efeitos resultantes no quadro acionário</b>	Não houve alteração na participação acionária da Companhia.
<b>e.1) Quadro societário antes da operação</b>	A Companhia não possuía controladas.
<b>e.2) Quadro societário depois da operação</b>	RR Serviços Financeiros Ltda. e Te Atende.Com Ltda. passam a ser controladas da Companhia.
<b>f) Mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas</b>	Esta operação não apresentou qualquer impacto que justificasse a aplicação de mecanismos necessários para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas.

<b>a) Evento</b>	Incorporação da Te Atende.Com Ltda.
<b>b) Principais condições do negócio</b>	Em 30 de janeiro de 2017, foi aprovada, em Assembleia Geral Extraordinária, a incorporação, pela Companhia, da sua controlada Te Atende.Com Ltda. Como resultado da incorporação, foi vertido para a Companhia o patrimônio líquido da incorporada, no montante de R\$ 4,157 milhões em 31 de dezembro de 2016. Não houve aumento de capital social da Companhia.
<b>c) Partes envolvidas</b>	Te atende.Com Ltda. e Companhia
<b>d) Efeitos resultantes no quadro acionário</b>	Não houve alteração na participação acionária da Companhia.
<b>e.1) Quadro societário antes da operação</b>	Te atende.Com Ltda. era subsidiária integral da Companhia
<b>e.2) Quadro societário depois da operação</b>	Te atende.Com deixa de ser uma subsidiária da Companhia.
<b>f) Mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas</b>	Essa operação não apresentou qualquer impacto que justificasse a aplicação de mecanismos necessários para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas.

**15.7 - Principais operações societárias**

<b>a) Evento</b>	Incorporação da Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda.
<b>b) Principais condições do negócio</b>	Em 22 de maio de 2017, foi aprovada, em Assembleia Geral Extraordinária, a incorporação, pela Companhia, da sua controlada Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. A incorporação resultou em um passivo a descoberto de R\$ 1,585 milhões em 31 de dezembro de 2016 a ser suportado pela Companhia. Não houve aumento de capital social da Companhia.
<b>c) Partes envolvidas</b>	Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. e Companhia
<b>d) Efeitos resultantes no quadro acionário</b>	Não houve alteração na participação acionária da Companhia.
<b>e.1) Quadro societário antes da operação</b>	Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. e Companhia
<b>e.2) Quadro societário depois da operação</b>	Não houve alteração na participação acionária da Companhia.
<b>f) Mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas</b>	Flex Análise de Crédito e Cobrança Ltda. era subsidiária integral da Companhia.

<b>a) Evento</b>	Aquisição da Primius Technology Serviços em Informática Ltda.
<b>b) Principais condições do negócio</b>	Descritas no item 8.3.
<b>c) Partes envolvidas</b>	Adquirida: Primius Technology Serviços em Informática Ltda. Adquirente: Companhia
<b>d) Efeitos resultantes no quadro acionário</b>	Não houve alteração na participação acionária da Companhia.
<b>e.1) Quadro societário antes da operação</b>	A Companhia não possuía controladas.
<b>e.2) Quadro societário depois da operação</b>	Primius Technology Serviços em Informática Ltda. passa a ser controladas da Companhia.
<b>f) Mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas</b>	Esta operação não apresentou qualquer impacto que justificasse a aplicação de mecanismos necessários para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas.

**15.7 - Principais operações societárias**

<b>a) Evento</b>	Incorporação da Primius Technology Serviços em Informática Ltda.
<b>b) Principais condições do negócio</b>	<p>Em 19 de março de 2018, foi aprovada em Assembléia Geral Extraordinária a incorporação da controlada Primius Technology Serviços em Informática Ltda., a qual possuía um patrimônio líquido de R\$ 1.037 mil, em 31 de dezembro de 2017. Os valores incorporados não diferem dos valores contábeis.</p> <p>A partir de 1º de janeiro de 2018, as movimentações anteriormente em nome desta controlada passaram a ser efetuadas pela Companhia.</p> <p>Não houve aumento de capital social da Companhia.</p>
<b>c) Partes envolvidas</b>	Primius Technology Serviços em Informática Ltda.
<b>d) Efeitos resultantes no quadro acionário</b>	Não houve alteração na participação acionária da Companhia.
<b>e.1) Quadro societário antes da operação</b>	Primius Technology Serviços em Informática Ltda. era subsidiária integral da Companhia
<b>e.2) Quadro societário depois da operação</b>	Primius Technology Serviços em Informática Ltda. deixa de ser uma subsidiária da Companhia.
<b>f) Mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas</b>	Essa operação não apresentou qualquer impacto que justificasse a aplicação de mecanismos necessários para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas.

## **15.8 - Outras informações relevantes**

### **15.8 – Outras Informações Relevantes**

O Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia, que integra o controle acionário da Companhia, não possui cotista que o controle.

## **16.1 - Descrição das regras, políticas e práticas do emissor quanto à realização de transações com partes relacionadas**

### **16.1 – Descrição das Regras, Políticas e Práticas Quanto à Realização de Transações com Partes Relacionadas**

Atualmente, a Companhia não possui política de transações com partes relacionadas formalizada. Independentemente, é prática da Companhia apenas realizar transações com partes relacionadas se contratadas em condições de mercado, ou seja, desde que tenham sido observados, durante a negociação e a formalização da transação, os preços e condições dos serviços compatíveis com os praticados no mercado, aplicando-se os mesmos princípios e procedimentos que norteiam negociações feitas pela Companhia com partes independentes.

Adicionalmente, compete ao Conselho de Administração, nos termos de seu estatuto social, deliberar sobre a aprovação da celebração de operações entre a Companhia e suas partes relacionadas (incluindo assinatura, aditivos ou rescisão de contratos de qualquer natureza, inclusive contratos de empréstimos e mútuos).



## 16.2 - Informações sobre as transações com partes relacionadas

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, pois a Companhia possuía 100% de participação nas partes relacionadas com quem possuía negócios em 31/12/2018. Nas demonstrações financeiras consolidadas não há, portanto, transações com partes relacionadas.

**16.3 - Identificação das medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses e demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou do pagamento compensatório adequado**

**a) Medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses**

Não aplicável, pois não há transações dessa natureza.

**b) Caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado**

Não aplicável, pois não há transações dessa natureza.

## **16.4 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações relevantes relacionadas ao item 16 do Formulário de Referência.

**17.1 - Informações sobre o capital social**

<b>Data da autorização ou aprovação</b>	<b>Valor do capital (Reais)</b>	<b>Prazo de integralização</b>	<b>Quantidade de ações ordinárias (Unidades)</b>	<b>Quantidade de ações preferenciais (Unidades)</b>	<b>Quantidade total de ações (Unidades)</b>
<b>Tipo de capital</b>	<b>Capital Emitido</b>				
31/08/2017	65.000.027,50		3.248.533	0	3.248.533
<b>Tipo de capital</b>	<b>Capital Subscrito</b>				
31/08/2017	65.000.027,50		3.248.533	0	3.248.533
<b>Tipo de capital</b>	<b>Capital Integralizado</b>				
31/08/2017	65.000.027,50		3.248.533	0	3.248.533

**17.2 - Aumentos do capital social**

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
18/12/2014	AGE	18/12/2014	33.000.007,50	Subscrição particular	694.737	0	694.737	34,74000000	47,50	R\$ por Unidade
<b>Critério para determinação do preço de emissão</b>		perspectiva de rentabilidade futura.								
<b>Forma de integralização</b>		dinheiro (à vista).								
06/08/2015	AGE	06/08/2015	12.000.020,00	Subscrição particular	252.632	0	252.632	9,38000000	47,50	R\$ por Unidade
<b>Critério para determinação do preço de emissão</b>		perspectiva de rentabilidade futura.								
<b>Forma de integralização</b>		dinheiro (à vista).								
25/11/2016	AGE	25/11/2016	12.000.000,00	Subscrição particular	194.098	0	194.098	6,59000000	61,82	R\$ por Unidade
<b>Critério para determinação do preço de emissão</b>		perspectiva de rentabilidade futura.								
<b>Forma de integralização</b>		dinheiro (à vista)								
31/08/2017	AGE	31/08/2017	6.000.000,00	Subscrição particular	107.066	0	107.066	3,41000000	56,04	R\$ por Unidade
<b>Critério para determinação do preço de emissão</b>		perspectiva de rentabilidade futura.								
<b>Forma de integralização</b>		dinheiro (à vista)								

### **17.3 - Informações sobre desdobramentos, grupamentos e bonificações de ações**

**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Nos últimos três exercícios sociais e no exercício social corrente, a Companhia não realizou nenhum desdobramento, grupamento e bonificação de ações.

## **17.4 - Informações sobre reduções do capital social**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não houve redução de capital nos três últimos exercícios sociais.

## **17.5 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações relevantes relacionadas ao item 17 do Formulário de Referência.



## 18.1 - Direitos das ações

<b>Espécie de ações ou CDA</b>	<b>Ordinária</b>
<b>Tag along</b>	100,000000
<b>Direito a dividendos</b>	O estatuto social da Companhia determina que 25% do lucro líquido remanescente após as destinações da reserva legal seja assegurado ao pagamento de dividendo mínimo obrigatório, podendo ainda ser imputado ao valor dos dividendos, sem prejuízo do disposto no parágrafo 2º do artigo 202 da Lei nº 6.404/76, o valor dos juros pagos ou creditados aos acionistas a título de remuneração do capital próprio.
<b>Direito a voto</b>	Pleno
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Direito a reembolso de capital</b>	Sim
<b>Descrição das características do reembolso de capital</b>	As ações ordinárias possuem direito a reembolso do capital no caso de liquidação ou em situações que ensejem o direito de retirada previsto na Lei nº 6.404/76.
<b>Restrição a circulação</b>	Não
<b>Resgatável</b>	Não
<b>Hipóteses de resgate e fórmula de cálculo do valor de resgate</b>	
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Vide item 18.12 - Outras informações relevantes.
<b>Outras características relevantes</b>	Não há outras informações relevantes sobre os direitos referentes às ações que não tenham sido divulgadas ao longo deste Formulário de Referência.

---

## **18.2 - Descrição de eventuais regras estatutárias que limitem o direito de voto de acionistas significativos ou que os obriguem a realizar oferta pública**

### **Alienação do controle**

A alienação de nosso controle, direta ou indiretamente, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição das demais ações dos outros acionistas da Companhia, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento de Listagem do BOVESPA MAIS, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao acionista controlador alienante.

A oferta pública também deverá ser efetivada no caso de cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações que venham a resultar na alienação do controle da Companhia. Em qualquer um dos casos, o adquirente deverá pagar aos acionistas minoritários valor igual ao valor pago por ação detida pelo alienante do poder de controle.

### **Cancelamento do registro de companhia aberta**

A Companhia pode se tornar uma companhia fechada se os acionistas controladores ou a própria Companhia fizerem uma oferta pública para aquisição de todas as ações que estejam livres para negociação no mercado, de acordo com a Lei nº 6.404/76 e com a regulamentação expedida pela CVM, por preço justo ao menos igual ao valor de avaliação das ações, de acordo com avaliação feita por empresa especializada por meio da adoção de qualquer método de cálculo aceito e reconhecido ou qualquer outro critério definido pela CVM.

### **Saída do Bovespa Mais**

A qualquer momento, a Companhia pode requerer o cancelamento da listagem das ações no BOVESPA MAIS da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão, de acordo com deliberação obtida em assembleia de acionistas detentores da maioria do capital social, exceto nos casos de saída do BOVESPA MAIS por cancelamento do registro de companhia aberta, e desde que a B3 receba aviso por escrito com antecedência de 30 dias. O cancelamento da listagem no BOVESPA MAIS da B3 não implica a perda da condição de companhia aberta listada na B3.

Caso os acionistas em assembleia geral deliberem: (1) o cancelamento da listagem de ações no BOVESPA MAIS da B3 para que as ações sejam negociadas fora daquele segmento; ou (2) uma reorganização societária na qual a sociedade sucessora não possa negociar suas ações no BOVESPA MAIS da B3, os acionistas controladores deverão efetuar uma oferta pública de recompra das ações de todos os outros acionistas por um preço mínimo que deverá corresponder ao valor econômico das ações, conforme laudo de avaliação preparado por um avaliador especializado e experiente que seja independente da Companhia, de seus administradores e do acionista controlador. O avaliador será escolhido pelo voto da maioria dos presentes na assembleia geral, na qual cada ação terá direito a um voto. O proponente arcará com os custos relativos à preparação do laudo de avaliação. A assembleia geral convocada para essa finalidade deverá ter a presença de acionistas que representem pelo menos 20% do total de ações em circulação em primeira convocação, e em segunda convocação com qualquer número de acionistas representantes das ações em circulação. A B3 deverá ser notificada sobre a oferta pública, e as informações deverão ser divulgadas imediatamente ao mercado, após a aprovação dos acionistas

## **18.2 - Descrição de eventuais regras estatutárias que limitem o direito de voto de acionistas significativos ou que os obriguem a realizar oferta pública**

em uma assembleia geral sobre o cancelamento da listagem das ações no BOVESPA MAIS da B3 ou reorganização societária. Os acionistas controladores não precisarão efetuar uma oferta pública se a Companhia celebrar um acordo de adesão ao segmento do Novo Mercado da B3 ou se a sociedade sucessora na reorganização societária obtiver autorização para negociação de valores mobiliários no Novo Mercado da B3 no prazo de 120 dias contatos da data da assembleia geral que aprovou a operação. Adicionalmente, os acionistas controladores poderão ser dispensados de realizar uma oferta pública se a Companhia celebrar um acordo de adesão ao segmento do BOVESPA MAIS – Nível 2 ou do Nível 2 da B3, ou se a sociedade sucessora na reorganização societária obtiver autorização para negociação de valores mobiliários no BOVESPA MAIS – Nível 2 ou do Nível 2 da B3 no prazo de 120 dias contatos da data da assembleia geral que aprovou a operação, mediante: (i) anuência da empresa da totalidade dos acionistas; ou (ii) deliberação da maioria dos votos dos acionistas representantes das ações em circulação presentes em assembleia, que, se instalada em primeira convocação, deverá contar com a presença de acionistas que representem no mínimo 20% do total de ações em circulação, e em segunda convocação com qualquer número de acionistas representantes das ações em circulação.

### **18.3 - Descrição de exceções e cláusulas suspensivas relativas a direitos patrimoniais ou políticos previstos no estatuto**

Não há qualquer exceção ou cláusula suspensiva relativa a direitos patrimoniais ou políticos prevista no Estatuto Social da Companhia.

#### **18.4 - Volume de negociações e maiores e menores cotações dos valores mobiliários negociados**

**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, uma vez que a Companhia ainda não tem seus valores mobiliários negociados em bolsa na data de entrega deste Formulário de Referência.

## **18.5 - Outros valores mobiliários emitidos no Brasil**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não emitiu outros valores mobiliários até o momento.

## **18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não existem outros valores mobiliários emitidos pela companhia até 31/12/2018

## 18.6 - Mercados brasileiros em que valores mobiliários são admitidos à negociação

A Companhia está listada no segmento de listagem denominado BOVESPA MAIS da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão.

A Companhia tem um período de 7 anos a partir da data de início de vigência do Contrato de Participação no BOVESPA MAIS, para cumprir a exigência constante do Regulamento de Governança Corporativa do BOVESPA MAIS de percentual mínimo de ações em circulação no mercado equivalente a pelo menos 25% do total de ações de sua emissão. Esse prazo poderá ser prorrogado pela B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão, a seu exclusivo critério e diante de circunstâncias de mercado que assim o justifiquem, mediante solicitação formal da Companhia devidamente fundamentada.

### *Estratégia para obtenção do free float*

A Companhia pleiteou seu registro de companhia aberta e sua listagem no BOVESPA MAIS como forma de ampliar sua imagem institucional perante os seus credores, fornecedores, acionistas, funcionários e o mercado em geral, bem como acessar e se consolidar no mercado de capitais brasileiro.

Desde 2014, a Companhia conta com o Stratus SCP Brasil Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia na sua base acionária, sendo a realização de uma oferta pública secundária uma das formas naturais de saída desse tipo de investidor.

Além disso, a Companhia poderá buscar acessar os investidores por meio de oferta pública primária para financiar seu crescimento orgânico e eventuais aquisições que, inclusive, podem ser pagas por meio de troca de ações.

O objetivo da Companhia é o atingimento do percentual de pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) de ações em circulação em um prazo de até 3 anos.

A depender das condições de mercado e da precificação da oferta, a Companhia acredita ser possível atingir um *free float* de cerca de 37% mediante a realização de uma única oferta no prazo acima estipulado.



## **18.7 - Informação sobre classe e espécie de valor mobiliário admitida à negociação em mercados estrangeiros**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não existiram negociações em mercados estrangeiros até 31/12/2018

## **18.8 - Títulos emitidos no exterior**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não possui títulos emitidos no exterior até o momento.

**18.9 - Ofertas públicas de distribuição efetuadas pelo emissor ou por terceiros, incluindo controladores e sociedades coligadas e controladas, relativas a valores mobiliários do emissor**

Não aplicável, uma vez que não foram realizadas ofertas públicas de distribuição relativas a valores mobiliários da Companhia.

### **18.10 - Destinação de recursos de ofertas públicas de distribuição e eventuais desvios**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não realizou ofertas públicas de distribuição.

### **18.11 - Descrição das ofertas públicas de aquisição feitas pelo emissor relativas a ações de emissão de terceiros**

Não aplicável, uma vez que a Companhia não realizou ofertas públicas de aquisição de ações de emissão de terceiros.

## 18.12 - Outras informações relevantes

Segue abaixo complementação das informações do item 18.1.

### **g) Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários**

Como regra geral, é necessário o voto favorável de acionistas que representem pelo menos a maioria das ações ordinárias emitidas e em circulação que estejam pessoalmente presentes em uma assembleia de acionistas, ou representados por um representante legal, para a aprovação de qualquer ação proposta, não sendo consideradas as abstenções. Entretanto, é necessário o voto favorável dos acionistas que representem no mínimo 50% do capital social da Companhia, de ações emitidas e em circulação, com direito ao voto, entre outras hipóteses, para: (1) criação de ações preferenciais ou melhorar a classe existente de ações preferenciais sem proporção com as demais classes existentes de ações preferenciais, exceto se já previsto ou autorizado pelo Estatuto Social; (2) mudança nas preferências, necessidade de retirada ou amortização de uma ou mais classes de ações preferenciais ou a criação de uma classe favorecida de ações preferenciais; e (3) redução do dividendo obrigatório para distribuição aos acionistas.

## **19.1 - Informações sobre planos de recompra de ações do emissor**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não se aplica, uma vez que a Companhia não possui planos de recompra de ações.

## **19.2 - Movimentação dos valores mobiliários mantidos em tesouraria**

### **Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não se aplica, uma vez que a Companhia não possui valores mobiliários em tesouraria.



### **19.3 - Outras inf. relev. - recompra/tesouraria**

Não há outras informações relevantes relacionadas ao item 19 do Formulário de Referência.

## 20.1 - Informações sobre a política de negociação de valores mobiliários

<b>Data aprovação</b>	<b>19/10/2017</b>
<b>Órgão responsável pela aprovação</b>	Diretoria Estatutária
<b>Cargo e/ou função</b>	De acordo com a Política de Negociação da Companhia ("Política"), Pessoas Vinculadas são aquelas indicadas no artigo 13 da Instrução CVM nº 358/2002, inclusive a Companhia, os Acionistas Controladores (conforme definido na Política), diretos ou indiretos; membros do conselho de administração; diretores; membros do conselho fiscal; membros dos comitês ou de quaisquer órgãos com funções técnicas e consultivas, criados por disposição estatutária; empregados da Companhia que, em virtude de seu cargo, função ou posição, ou circunstancialmente, tenham acesso a Informações Relevantes (conforme definido na Política); quem quer que, em virtude de seu cargo, função ou posição nos Acionistas Controladores, nas Sociedades Controladas (conforme definido na Política) e nas Sociedades Coligadas (conforme definido na Política), tenha acesso ou conhecimento de Informações Relevantes; prestadores de serviços e qualquer pessoa que tenha aderido expressamente à Política.

### Principais características e locais de consulta

A Política define as regras a serem observadas pelas Pessoas Vinculadas na negociação de Valores Mobiliários (conforme definido na Política) de emissão da Companhia, conforme impostas pela legislação aplicável. É permitida a negociação com Valores Mobiliários pelas Pessoas Vinculadas nos períodos em que não sejam aplicáveis as restrições estabelecidas na Política ou ainda de acordo com a regulamentação aplicável, e desde que essas negociações tenham por finalidade investimento de longo prazo, sendo vedada a alienação antes de 90 (noventa) dias a contar da respectiva data de aquisição dos Valores Mobiliários.

Para os fins da Política, entende-se como "Informação Privilegiada" toda Informação Relevante (conforme definido na Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante) ainda não divulgada ao mercado e ao público investidor.

Para maiores informações relacionadas a nossa Política, vide item 20.2 deste Formulário de Referência.

O texto integral da Política poderá ser encontrado: (i) na página da CVM (<http://sistemas.cvm.gov.br/?ciadoc>), buscando pela companhia "Flex", na categoria "Política de Negociação das Ações da Companhia"; e (ii) na página na rede mundial de computadores da Companhia <http://www.flexcontact.com.br/investidores>

<b>Períodos de vedação e descrição dos procedimentos de fiscalização</b>	<p>É vedada a negociação de Valores Mobiliários pelas Pessoas Vinculadas nos seguintes períodos:</p> <p>(a) no período de 15 dias anterior à divulgação das informações financeiras trimestrais – ITR e das demonstrações financeiras padronizadas (DFP);</p> <p>(b) durante o período que (i) estiver em curso aquisição ou alienação de Valores Mobiliários pela própria Companhia, Sociedades Controladas ou outra sociedade sob controle comum, ou (ii) houver sido outorgada opção ou mandato para esse fim exclusivamente nas datas em que a própria Companhia negocie com Valores Mobiliários de sua própria emissão;</p> <p>(c) durante o período que estiver em curso uma oferta pública de distribuição de valores mobiliários nos termos do artigo 48 da Instrução CVM nº 400/2003, a qual deverá ser mantida até a publicação do anúncio de encerramento de distribuição;</p> <p>(d) durante o período em que houver intenção de promover fusão, incorporação, cisão total ou parcial, transformação ou reorganização societária envolvendo a Companhia;</p> <p>(e) durante o período em que tiverem conhecimento de Informação Relevante ainda não divulgada ao mercado até o momento em que tal divulgação for efetivada;</p> <p>(f) durante os períodos determinados pela regulamentação emitida pela CVM; e/ou</p> <p>(g) durante os períodos especiais de vedação à negociação, a serem declarados pelo Diretor de Relações com Investidores.</p>
--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Não poderão negociar Valores Mobiliários de emissão da Companhia os Administradores que se afastarem da administração da Companhia antes da divulgação pública de ato ou fato relevante relativo a negócio ou fato iniciado durante seu período de gestão (i) pelo prazo de 6 meses após seu afastamento ou (ii) até a divulgação de tal ato ou fato relevante ao mercado. Caso a negociação com os Valores Mobiliários, após a divulgação do ato ou fato relevante, por parte dos Administradores possa interferir nas condições do referido negócio ou fato, em prejuízo dos acionistas da Companhia ou dela própria, os ex-Administradores não poderão negociar Valores Mobiliários pelo prazo indicado no item (i) acima.

## 20.2 - Outras informações relevantes

Em relação a nossa Política (conforme definida e descrita no Item 20.1 deste Formulário de Referência), seguem informações adicionais abaixo.

### **Outras características relevantes (Item 20.1, "Principais características e locais de consulta")**

Além das Pessoas Vinculadas, as normas da Política aplicam-se também aos casos em que as negociações por parte das Pessoas Vinculadas se deem de forma direta e/ou indireta para o benefício próprio delas, mediante a utilização, por exemplo, de: (a) sociedade por elas controlada, direta ou indiretamente; (b) terceiros com que for mantido contrato de gestão, fidúcia, administração de carteira de investimentos em ativos financeiros; (c) procuradores ou agentes; (d) cônjuges dos quais não estejam separados judicialmente, companheiros(as) e quaisquer dependentes incluídos em sua declaração anual de imposto sobre a renda; (e) ascendentes; e/ou (f) parentes até o segundo grau. Dessa forma, entende-se por negociações indiretas aquelas nas quais as Pessoas Vinculadas, apesar de não as conduzirem em seu nome, tenham o controle e o poder decisório sobre a realização da negociação.

Não são consideradas negociações indiretas, e não estarão sujeitas à vedação prevista na Política, as negociações realizadas por fundos e/ou clubes de investimento de que sejam cotistas as pessoas mencionadas no item acima, desde que: (i) os fundos e/ou clubes de investimento não sejam exclusivos; e (ii) as decisões de negociação do administrador do fundo e/ou clube de investimento não possam de nenhuma forma ser influenciadas por seus respectivos cotistas.

É responsabilidade do Diretor de Relações com Investidores acompanhar e executar a Política, devendo informar aos órgãos públicos competentes e às Pessoas Vinculadas o Período de Vedação de Negociação de Valores Mobiliários.

## **21.1 - Descrição das normas, regimentos ou procedimentos internos relativos à divulgação de informações**

A Política de Divulgação de Atos ou Fatos Relevantes da Companhia ("Política"), elaborada nos termos da Instrução CVM nº 358/2002, foi aprovada em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 19 de outubro de 2017.

A Política tem como propósito estabelecer as regras e procedimentos que deverão ser compulsoriamente observados e aplicados pelas Pessoas Vinculadas (conforme definidas abaixo) na divulgação de informações.

Para os fins da Política, Pessoas Vinculadas são aquelas indicadas no artigo 13 da Instrução CVM nº 358/2002, inclusive a Companhia, os Acionistas Controladores (conforme definido na Política), diretos ou indiretos; membros do conselho de administração; diretores; membros do conselho fiscal; membros dos comitês ou de quaisquer órgãos com funções técnicas e consultivas, criados por disposição estatutária; empregados da Companhia que, em virtude de seu cargo, função ou posição, ou circunstancialmente, tenham acesso a Informações Relevantes (conforme definido na Política); quem quer que, em virtude de seu cargo, função ou posição nos Acionistas Controladores, nas Sociedades Controladas (conforme definido na Política) e nas Sociedades Coligadas (conforme definido na Política), tenha acesso ou conhecimento de Informações Relevantes; prestadores de serviços e qualquer pessoa que tenha aderido expressamente à Política, ou, ainda, qualquer pessoa que, nos termos da Instrução CVM nº 358/2002, mesmo não tendo aderido à Política, tenha conhecimento da informação relativa ao ato ou fato relevante, em virtude de seu cargo, função ou posição na Companhia, seus Acionistas Controladores, suas Sociedades Controladas ou Sociedades Coligadas.

## **21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas**

São considerados Atos ou Fatos Relevantes aqueles definidos como relevantes nos termos da Instrução CVM nº 358/2002, inclusive qualquer decisão de Acionista Controlador, deliberação de Assembleia Geral ou dos órgãos de administração da Companhia ou qualquer outro ato ou fato de caráter político-administrativo, técnico, negocial ou econômico-financeiro ocorrido ou relacionado aos negócios da Companhia, que possa influir de modo ponderável: (i) na cotação dos Valores Mobiliários (conforme definido na Política); (ii) na decisão dos investidores de comprar, vender ou manter os Valores Mobiliários; ou (iii) na determinação de os investidores exercerem quaisquer direitos inerentes à condição de titulares de Valores Mobiliários.

Os eventos a serem considerados como Ato ou Fato Relevante devem ter sua materialidade analisada no contexto das atividades ordinárias e da dimensão da Companhia, bem como das informações anteriormente divulgadas, de modo a evitar a banalização das divulgações de Atos ou Fatos Relevantes em prejuízo da qualidade da análise, pelo mercado e público em geral, das perspectivas da Companhia.

A divulgação de Ato ou Fato Relevante deverá ocorrer imediatamente após a deliberação, ocorrência ou conhecimento, de modo claro, preciso e na forma exigida pela regulamentação, à CVM e às Entidades do Mercado (conforme definido na Política).

O Ato ou Fato Relevante deve ser divulgado ao público por meio (i) da página na rede mundial de computadores de, pelo menos, um portal de notícias que disponibilizará ao mercado, com acesso gratuito, a integralidade da informação; (ii) da página na rede mundial de computadores da Companhia <http://www.flexcontact.com.br/investidores>, em teor no mínimo idêntico àquele remetido à CVM e às Entidades do Mercado; e (iii) do sistema de envio de informações periódicas e eventuais da CVM (Sistema IPE). Não obstante a divulgação de Ato ou Fato Relevante pelos canais de comunicação supramencionados, qualquer Ato ou Fato Relevante poderá ser também publicado em jornais de grande circulação habitualmente utilizados pela Companhia. A publicação nos jornais de grande circulação habitualmente utilizados pela Companhia conforme acima poderá, a critério do Diretor de Relações com Investidores, ser feita de forma resumida, desde que indique as páginas na rede mundial de computadores onde a informação completa deverá estar disponível a todos os investidores em teor, no mínimo, idêntico àquele remetido à CVM e às Entidades do Mercado.

Sempre que possível, a divulgação de Ato ou Fato Relevante deverá ser realizada antes do início ou após o encerramento dos negócios nas Entidades do Mercado. Caso as Entidades do Mercado não estejam operando simultaneamente, a divulgação será feita observando o horário de funcionamento das Entidades do Mercado localizadas no Brasil.

Excepcionalmente, os Atos ou Fatos Relevantes poderão deixar de ser divulgados, mediante deliberação do Conselho de Administração e a devida comunicação ao Diretor de Relações com Investidores, quando os Acionistas Controladores ou os Administradores entenderem que sua divulgação poderá colocar em risco interesse legítimo da Companhia. Na hipótese mencionada acima, caberá ao Diretor de Relações com Investidores acompanhar a cotação, preço e volume de negociação dos Valores Mobiliários de emissão da Companhia e, em caso de constatação de oscilação atípica ou se Ato ou Fato Relevante não divulgado se tornar público, deverá divulgar imediatamente o Ato ou Fato Relevante que a Companhia decidiu não divulgar anteriormente.

## **21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas**

As Pessoas Vinculadas devem guardar absoluto sigilo das informações relativas a Ato ou Fato Relevante até sua devida divulgação ao mercado, bem como zelar para que subordinados e terceiros de sua confiança também o façam, respondendo solidariamente com estes na hipótese de descumprimento.

Caso qualquer Pessoa Vinculada verifique que um Ato ou Fato Relevante ainda não divulgado ao público tornou-se do conhecimento de pessoas diversas das que (i) tiveram originalmente conhecimento, e/ou (ii) decidiram manter sigiloso o Ato ou Fato Relevante, ou, ainda, que ocorreu oscilação atípica na cotação, preço ou quantidade negociada dos Valores Mobiliários, tais fatos deverão ser imediatamente comunicados à Companhia, na pessoa do Diretor de Relação com Investidores.

O texto integral da Política poderá ser encontrado: (i) na página da CVM (<http://sistemas.cvm.gov.br/?ciadoc>), buscando pela companhia "Flex", na categoria "Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante"; e (ii) na página na rede mundial de computadores da Companhia <http://www.flexcontact.com.br/investidores>

### **21.3 - Administradores responsáveis pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações**

Cabe ao Diretor de Relações com Investidores divulgar e comunicar por escrito à CVM e às Entidades do Mercado imediatamente após a sua ciência qualquer Ato ou Fato Relevante ocorrido ou relacionado aos negócios da Companhia, assim como zelar por sua ampla e imediata disseminação do Ato ou Fato Relevante simultaneamente na CVM e nas Entidades do Mercado, assim como ao público investidor em geral.

Caberá ao Diretor de Relações com Investidores, em caso de dúvida, decidir sobre a caracterização de determinado ato ou fato como relevante, devendo consultar o Conselho de Administração para esse fim. Também compete ao Diretor de Relações com Investidores providenciar, sempre que solicitado pela CVM, a correção, o aditamento ou republicação de Ato ou Fato Relevante.

Em caso de omissão do Diretor de Relações com Investidores em seu dever de comunicar e divulgar imediatamente Ato ou Fato Relevante, caberá aos acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, membros da Diretoria, membros do Conselho Fiscal e de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas criados por disposição estatutária comunicar imediatamente tal Ato ou Fato Relevante à CVM.

Caberá ao Conselho de Administração a deliberação sobre qualquer reformulação da Política de Divulgação, conforme o disposto no item 9.4 de referida política.

## **21.4 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes com relação a esta seção do Formulário de Referência.