

RESTOQUE SA



Release
3T 2020

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS

Data:
16 de novembro de 2020
(Segunda-feira)

Horário:
12h00 (horário de Brasília)
11h00 (US-EDT)

Conferência em Português com
tradução simultânea em Inglês

Telefone de conexão:

+55 11 2188-0155

+1 646 843-6054

Código: Restoque

Telefone para replay:

+55 11 2188-0400

Código: Restoque

CEO

Livinston Bauermeister

CFO

Fernando Pedroso

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Tel.: +55 11 4860-8860

www.restoque.com.br

São Paulo, Brasil, 13 de Novembro de 2020. A Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A. ("Companhia"; B3:LLIS3), empresa do setor de vestuário e acessórios de alto padrão no Brasil, apresenta seus resultados do terceiro trimestre de 2020 (3T20) de acordo com as normas internacionais de contabilidade (IFRS). As comparações se referem ao terceiro trimestre de 2019 (3T19), ou conforme indicado.

Vendas no 3T20 foram 11,4% acima das projeções divulgadas pela Companhia

Crescimento de 88,6% nas vendas digitais no 3T20, que representaram 20,2% das vendas ao consumidor final

Crescimento importante em indicadores relacionados a vendas digitais e *omnichannel*

Avanços relevantes em diversas frentes da estratégia, balizando o crescimento sustentável e de longo prazo











- Crescimento de 115% na quantidade de pedidos *omnichannel* na modalidade *ship from store* (compra realizada *online* com entrega a partir de loja) vs. 3T19, representando 48% do total de pedidos *online* do trimestre.
- Aumento de 78% da base de clientes ativos nas lojas *online* e de 86% no número de clientes com recorrência anual de compra *online* e de 96% com recorrência semestral vs. 3T19.
- Incremento de 22% no fluxo nos *sites* das marcas e de 66% na conversão no comparativo 3T20 vs. 3T19.
- As vendas a partir do Whatsapp cresceram 99,6% vs. 3T19, passando a representar 31% das vendas digitais.
- As modalidades de entrega *same day delivery* (entrega no mesmo dia) e "expressa" (entrega no dia seguinte) passaram a cobrir 10 cidades que representam 41% dos pedidos *online*.
- Faturamento menor em 45,8% no Varejo no 3T20 por conta de lojas fechadas ou com restrição de horário.
- O Varejo apresentou em outubro vendas em mesmas lojas de 90% das vendas de outubro de 2019, apontando para a continuidade da recuperação das vendas no 4T20.
- Os impactos adversos da pandemia no faturamento implicaram desalavancagem operacional, apesar de redução percentual do SG&A ajustado em relação à receita líquida.

DESTAQUES

Na virada do primeiro para o segundo semestre, passada a fase mais aguda da pandemia, retomamos as ações deste novo ciclo da Companhia, iniciado no 4T19, visando a retomada do nosso crescimento sustentável e de longo prazo. Complementamos e adaptamos a estratégia definida no 4T19, baseados em duas principais premissas:

FOCO TOTAL NA EXPERIÊNCIA E SATISFAÇÃO DO CLIENTE
INTEGRAÇÃO DIGITAL, EFICIÊNCIA OPERACIONAL E POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL

Definimos e aprovamos com o nosso Conselho de Administração os 10 Pilares Estratégicos que estão direcionando nossas ações neste semestre e para o ano de 2021:

 GO DIGITAL: NOVAS PLATAFORMAS E-COMMERCE B2C E B2B, JOURNEY TO CLOUD, NOVOS PDX E RPM, SOLUÇÕES DIGITAIS PARA O NEGÓCIO	 AGILIDADE E REDUÇÃO DE LEAD TIME, AUMENTO NO APROVEITAMENTO DE COLEÇÕES E REDUÇÃO DE ESTOQUES
 MODELO INTEGRADO DE VENDAS EM CANAIS ONLINE E OFFLINE, ECOSISTEMAS E MARKETPLACES	 ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO PARA CADA MARCA E CANAL INTEGRADAS E ALINHADAS AO MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL DA COMPANHIA
 ANALYTICS, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DATA SCIENCE APLICADOS AO NEGÓCIO – PLANEJAMENTO, ALOCAÇÃO, CLIENTES E VENDAS	 GERAÇÃO DE CAIXA E MELHORA EXPRESSIVA NO CICLO OPERACIONAL
 REVITALIZAÇÃO DE LOJAS PRÓPRIAS, NOVO MODELO DE ATACADO	 VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR, ALINHAMENTO DE INTERESSES E DIFUSÃO DE CULTURA DE ATENDER O CLIENTE DE FORMA INTEGRADA E OMNI
 ESTRATÉGIA ESG – POSICIONAMENTO, POLÍTICAS E FRENTE DE ATUAÇÃO	 COERÊNCIA, CONSISTÊNCIA E POSICIONAMENTO UNIFORME PERANTE CLIENTES, MERCADO DE CAPITAIS E DEMAIS STAKEHOLDERS

Descrevemos brevemente abaixo as principais ações que estão sendo tomadas alinhadas com esses pilares estratégicos.

Estratégia Digital

Reforçamos e aceleramos as ações para a transformação digital do negócio, que englobam uma série de iniciativas digitais para melhorar a experiência de relacionamento e de compra de nossos clientes, de forma a termos uma visão 360 graus dos nossos clientes e eliminar as barreiras entre o *online* e o *offline*.

Como ponto chave desse projeto, temos a troca da nossa plataforma de *e-commerce*. Estamos fazendo a migração de uma plataforma que tem diversas limitações por não ter acompanhado a evolução que o canal requer, além de ter apresentado inúmeros problemas, para uma solução tecnológica líder em *e-commerce* B2C, segundo avaliação da Gartner, eleita nos últimos anos como a melhor do mundo. Com isso, teremos todas as nossas soluções de CX (experiência do cliente) baseadas na mesma *Suite* e totalmente integradas.

No ambiente de lojas físicas, avançamos no desenvolvimento do aplicativo de CRM que permite ao vendedor ter acesso *realtime* em *mobile* aos dados históricos do cliente que ele está atendendo, trazendo a visão 360 graus também para o time de lojas, permitindo que o atendimento seja mais assertivo, personalizado e direcionado às preferências do cliente.

O nosso *back-office* também passou a utilizar essa *Suite*. A nossa central de atendimento ao cliente já trabalha com a nova plataforma, assim como as jornadas dos nossos clientes e nossas campanhas de *marketing* digital já são construídas dentro dessa solução. Para complementar, as interações e engajamento nas redes sociais são monitorados dentro da mesma *Suite*, completando assim a visão 360 graus dos nossos clientes.

Estamos também avançados na *Journey to Cloud* (jornada para nuvem), importante movimento de migração dos serviços e aplicações *on-premises* para o *multi-cloud*, com uso de provedores de serviços distintos. Essa migração traz mais rapidez e disponibilidade de recursos tecnológicos para nossas operações e flexibilidade para nossas demandas de acordo com o ciclo do nosso negócio.

O nosso aplicativo de gestão de vendas LiveRetail, com tecnologia proprietária desenvolvida internamente, está sendo utilizado pelo time de gestão e por 100% de nossas lojas, permitindo o acompanhamento *realtime* de diversos indicadores de vendas segmentados por canal, marca, loja e vendedor, além de permitir a comunicação direta entre o time de lojas e o time de estilo e compras e acesso a produtos de toda a empresa. A nova versão apresenta melhorias para o controle e gestão de estoques, integração para geração de bônus para vendas e também melhorias no *gamification* (campanhas com incentivos geradas com desafios para nossos vendedores).

No âmbito do Atacado, estamos operando uma nova plataforma de *e-commerce* B2B, que atende as particularidades do negócio e cria a possibilidade de o cliente fazer suas compras de maneira autônoma, além de uma venda assistida pelo representante de vendas. Soma-se a isso a funcionalidade de *shopstreaming*, já utilizada no lançamento e vendas das últimas coleções, proporcionando uma interação ao vivo dos clientes B2B com o lançamento da marca e a colocação de pedidos.

A ferramenta traz fotos e vídeos sobre os produtos, além de todo o descritivo dos mesmos, proporcionando ainda mais possibilidades de escolha para a compra, incorporando ao B2B o movimento de consumo que busca atender as particularidades e preferências dos clientes. Essa estratégia está alinhada com as funcionalidades do CRM B2B, que utilizamos para fazer o acompanhamento e gestão do funil de vendas e das jornadas de compra, navegando entre os momentos *online* e *offline* dos clientes, entendendo suas preferências de consumo,

retroalimentando as decisões sobre políticas comerciais, canais de atendimento e estratégias de crescimento.

Nosso time de desenvolvedores entregou também uma nova ferramenta de *picking* de produtos para os centros de distribuição objetivando uma distribuição inteligente dos produtos das coleções, com sinergia entre todos os canais da empresa. Essa ferramenta permite direcionar, de maneira rápida, produtos e linhas específicos para ações comerciais e eventos regionais, possibilitando ao canal de Atacado fazer um abastecimento rápido para os clientes multimarcas. A ferramenta faz alocação prévia dos produtos aos clientes multimarcas, dando uma visão antecipada de eventuais rupturas, a tempo de corrigir pedidos de compra e produção, melhorando a eficiência e aproveitamento das coleções.

Estamos também na reta final de piloto do projeto PDX, um sistema que transforma o ponto de venda em um ponto de experiência para os clientes. Esse sistema *mobile first* desenvolvido pelo nosso time interno de desenvolvedores, é desenhado e projetado especialmente para as necessidades e características de nossas marcas e lojas. A nova experiência compreende um conjunto de ações que vão desde o cadastro do cliente de forma simples e rápida, incentivando a equipe de vendas ao enriquecimento da base, até possibilitar conhecer o cliente e seu perfil antes da etapa de pagamento, incluindo a gestão das vendas e do caixa da loja de forma unitária e *mobile*, tudo integrado em base única e de forma *omnichannel*.

Ainda de forma alinhada com a estratégia de foco total na experiência do cliente, estamos dando continuidade ao projeto *Retail Promotion Manager* (RPM), iniciado em janeiro deste ano. O RPM é um motor de promoções *omnichannel* com interface amigável que torna mais rápido e centralizado o processo de cadastro de ações voltadas para os clientes. O desenvolvimento está sendo feito de forma integrada ao PDX e será também integrado à nova plataforma de *e-commerce*.

Nossos desenvolvedores também estão avançados com o LiveSale, aplicativo para venda remota. Esse aplicativo permite que nossa equipe de vendas customize uma seleção de produtos de acordo com o perfil e tamanho do cliente e a envie para que a compra seja concluída pelo cliente em poucos cliques, sendo possível a edição dos itens e detalhes da proposta pelo próprio cliente, que pode adicionar, remover ou editar a seleção de produtos. O cliente tem a opção de retirar em loja ou receber em casa e o pagamento pode ser feito remotamente.

Sob o ponto de vista de segurança da informação, estamos implementando uma *Security Operations Center* – SOC. Essa central permitirá o monitoramento de segurança de redes, gestão de vulnerabilidades, gestão de segurança em nuvem, prevenção de fraudes, detecção

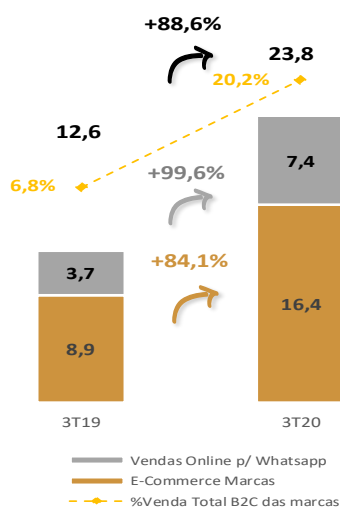
e respostas a ameaças, dentre diversas outras ações. Também estamos implementando um projeto aprofundado e abrangente de adaptação à Lei Geral de Proteção de Dados.

Outro importante investimento está sendo feito nos equipamentos das lojas. Com a renovação do *aging* das máquinas e servidores espalhados em nossas lojas, essa revitalização irá refletir em melhor experiência e satisfação do cliente. Também estamos trabalhando para implantar ao longo dos próximos meses o SD-Wan, tecnologia que irá aumentar o desempenho e disponibilidade de acesso das aplicações através de uma conexão mais rápida e mais estável em nossas lojas, gerando melhor experiência para nossos clientes e economia de custos para a operação em função da nova tecnologia.

Integração Online e Offline

No 3T20, em sintonia com a estratégia de reforçar as vendas digitais, as marcas atingiram faturamento de R\$23,8 milhões através de seus canais de venda digitais, um crescimento de 88,6% em relação ao 3T19, representando 20,2% das vendas ao consumidor final na soma entre varejo e *online*.

Faturamento Digital (R\$ milhões)



Desde o quarto trimestre de 2019, definimos como pilar estratégico fundamental o crescimento dos canais digitais atrelado a uma evolução da capacidade operacional, com objetivo final de entregar uma experiência de excelência aos nossos clientes. Em 2019 havíamos feito o *roll-out* da atual plataforma de *e-commerce* e da operação *omnichannel*, integrando nossas lojas ao *e-commerce*, tornando cada loja um *delivery center*. Dadas as limitações e a incapacidade dessa plataforma de *e-commerce* de acompanhar as necessidades do canal, tivemos impactos negativos na experiência dos clientes, que incluíram problemas na navegação dos *sites*, atrasos nas entregas, rupturas, dificuldades em

acompanhar os pedidos e para obter resoluções dos problemas, atrasos na execução de trocas e devoluções, dentre outros.

Não obstante, ao mesmo tempo em que formatamos a migração de plataforma de *e-commerce* para uma solução líder de mercado, como acima mencionado, implementamos diversas ações para garantir o funcionamento das operações *online* e resolver os problemas ocorridos, bem como para garantir o atendimento e reduzir a fricção da experiência de compra em toda jornada do cliente. Assim, trabalhamos em diversas frentes para reduzir o tempo de carregamento dos *sites*, melhorar o visual das páginas de produto, melhorar o índice de categorias, reduzir quebras, permitir a segmentação da informação da compra por produto e por *lead time*, informação segmentada do custo de frete e quebras de *fulfillment*.

Reestruturamos, também, a régua de *e-mails* transacionais explicativos, mantendo a experiência mais fluida, melhoramos todo o processo de separação de produtos em lojas, reduzindo o prazo de entrega e aumentando a assertividade, lançamos novas embalagens por marca e aumentamos a equipe de apoio no serviço de atendimento ao cliente e pedidos *online*.

Essas ações focaram igualmente a evolução de soluções tecnológicas, logísticas, operacionais e de atendimento ao cliente visando atingir bons indicadores relacionados à experiência dos clientes.

Avançamos nas modalidades de entrega *same day delivery* (entrega no mesmo dia da compra) e “expressa” (entrega no dia seguinte), passando a cobrir 10 cidades que representam 41% dos pedidos *online*. Reduzimos em 27% o prazo médio de entrega aos clientes em comparação ao 3T19, após uma bem-sucedida reestruturação (e ainda em execução) da nossa inteligência logística somada à integração de novas transportadoras parceiras à operação.

Registramos um crescimento no 3T20 de 115% na quantidade de pedidos *omnichannel* na modalidade *ship from store* (compra realizada *online* com a entrega a partir das lojas), quando comparado com o mesmo período de 2019. Essa modalidade representou 68% do total de pedidos *online* do trimestre.

As vendas digitais via *Whatsapp* cresceram 99,6% em comparação ao 3T19, passando a representar 31% das vendas digitais.

Em meio aos avanços alcançados, entregamos 91% dos pedidos atendidos dentro do prazo contratado e os pedidos não atendidos no prazo tiveram um atraso médio de 2,7 dias. Em outubro o resultado foi de 99% dos pedidos atendidos dentro do prazo contratado. Estamos debruçados nas ações para garantir a manutenção desse índice.

Os indicadores do Reclame Aqui evoluíram de notas insatisfatórias e ruins para notas ótimas, com gradação acima de 8,0. Implementamos novos formatos de atendimento ao consumidor buscando facilitar e agilizar os atendimentos, como o *chat online*, que passou a representar 32% dos contatos dos clientes para solução de problemas e apoio à venda e ainda reduzimos o tempo médio de espera do cliente para atendimento em 90% em comparação ao 3T19.

Com isso, observamos um incremento de 22% no fluxo nos nossos *sites* e de 66% na conversão no comparativo do 3T20 vs. 3T19, indicadores que demonstram uma maior aderência das operações à experiência esperada por nossos clientes. Além disso, em comparação com o 3T19, obtivemos um aumento de 78% da base de clientes ativos nas lojas *online* e de 86% no número de clientes com recorrência anual de compra *online* (clientes com recorrência de compra nos últimos 12 meses) e de 96% no número de clientes com recorrência semestral de compra *online* (clientes com recorrência de compra nos últimos 6 meses), alcançando índice de 40% de recorrência anual e de 36% de recorrência semestral.

Na marca John John, durante o lançamento da última coleção *Grunge Celebration*, foi realizado um festival *livrestreaming* em homenagem ao movimento musical com a participação de diversos artistas de destaque nacional. Com mais de duas horas no ar, o evento trouxe mais uma modalidade de vendas para o canal *online*. Através de todas as nossas redes sociais e *sites*, foram impactados mais de 1 milhão de contas no período pré, durante e pós evento.

Inteligência Artificial e Data Science

No 4T19 iniciamos uma reestruturação da área de *analytics*, reforçando o time e estabelecendo processos e análises focados nos nossos pilares estratégicos, passando de uma mentalidade de análises informativas para análises voltadas para ações rápidas e com impacto de curto prazo, abrangendo principalmente temas como realocação e reposição de produtos, controle de rupturas de pedidos *online*, gestão de *stock out*, revisão rápida do *visual merchandising* detalhada por loja e por produto, atuação de CRM individualizada, análise diária com rápida atuação em desvios de indicadores operacionais até o nível de cliente e produto, dentre outras.

Em paralelo a essa reestruturação, iniciamos no 1T20 a construção de um time especialista para implementação de modelos com inteligência artificial para inicialmente impactar duas principais frentes do negócio: (i) desenvolvimento de coleções integrado à alocação de produto; e (ii) personalização de jornada baseada no comportamento individual dos clientes.

O objetivo desses dois projetos é alcançar (i) redução de *stock-out*, redução de desenvolvimento de produtos de baixo aproveitamento, incremento da velocidade de *sell-through* por coleção, incremento da assertividade na alocação inicial e nas reposições de produtos, dentre outros; e (ii) assertividade relativa de aproveitamento de produtos entre os canais, momento e *approach* de comunicação com cada cliente, previsibilidade da demanda por SKU, tamanhos em cada loja por mês, dentre outros.

Retomamos com prioridade neste trimestre essas frentes e, ao final dele, já havíamos estruturado os repositórios de dados para atuação dos cientistas de dados, finalizado o desenho adequado de arquitetura, selecionado as tecnologias ideais para o desenvolvimento dos algoritmos, mapeado e identificado os principais gatilhos que os modelos de inteligência artificial podem impactar e acelerar os resultados de negócio e a experiência do cliente.

CRM

Implementamos uma nova fase de posicionamento estratégico do nosso CRM, com a migração de um modelo operacional *one size fits all* (estratégias similares para canais, marcas e clientes) para uma atuação segmentada e customizada por canal, marca e característica de cliente. Essa atuação é efetivada através de canais independentes de atuação e contato com cliente e implementada de forma integrada pelos nossos times de Inteligência Artificial e de CRM.

Desta forma passamos a ter uma sincronização de canais nas ações e comunicações de relacionamento realizando campanhas guiadas por dados individualizados dos clientes.

Também, potencializamos a satisfação do cliente e os resultados de negócio por meio de um olhar mais direcionado aos principais KPIs de negócio sob a perspectiva do cliente e iniciamos o uso de tecnologias adquiridas para ganhar escalabilidade e eficiência operacional no modelo de estratégia personalizada por cliente para cada necessidade e estratégia de marca.

Revitalização das Lojas Próprias e Novo Modelo de Atacado

Iniciamos um movimento de revitalização de nossas lojas físicas, que se estenderá pelos próximos meses, abrangendo todas as marcas, de forma a adequar também nosso canal mais relevante, em termos de volume de vendas, a este momento da Companhia. A experiência e satisfação do cliente exigem que as interações com os canais *online* e *offline* sejam marcantes e fluidas, estimulando sua identificação com a marca e sua fidelização. E o papel das lojas físicas é fundamental nesse aspecto.

Para a marca Le Lis Blanc, estamos desenvolvendo um novo conceito de loja, a ser inaugurado na Rua Oscar Freire, em São Paulo, no 1T21. Essa nova *flagship* da marca terá uma operação combinada da experiência de compra física integrada ao universo digital.

Promovemos também a reformulação de duas das principais lojas da marca Bo.Bô, no Shopping Iguatemi em São Paulo e no Shopping Leblon no Rio de Janeiro, para um novo e contemporâneo conceito. A revitalização será estendida para outras lojas nestes próximos meses, marcando um novo ciclo para a marca.

O movimento de revitalização está sendo igualmente implementado na Dudalina, que já teve lojas revitalizadas e terá nos próximos meses suas mais importantes lojas atualizadas.

Também tomamos medidas para tornar nosso canal de Atacado mais ágil e integrado, através da adoção de calendários mais integrados com o Varejo, redução de *lead time* na cadeia produtiva, novas coleções desenvolvidas com menos apostas, gerando mais assertividade e menores índices de quebra de pedido, e obtendo melhores aproveitamentos.

Isso tudo somado às iniciativas digitais, acima referidas, principalmente com a nossa nova plataforma de *e-commerce* B2B, nos permitirá atuar de forma cada vez mais digital e integrada com os nossos clientes multimarcas, marcando um novo modelo de atuação no canal de Atacado.

Agilidade e Redução de *Lead Time*, Aproveitamento de Coleções, Redução de Estoques

Através de uma revisão profunda de nossa cadeia de fornecimento e da reestruturação da construção de nossas coleções, que já vêm sendo implementadas desde o final de 2019, estamos otimizando a quantidade de SKUs desenvolvidos e apresentados por coleção e os volumes de peças por SKU fabricadas e compradas.

Dentro desse movimento, estamos aumentando a proporção relativa de produtos nacionais em nossas coleções, buscando redução de *lead time* e valorização dos produtos locais.

Nossas plantas industriais estão operando, e operarão ao longo de 2021 mantendo os custos médios praticados no ano de 2019.

Aumentamos o desenvolvimento de produtos *in season* (2 meses entre criação e exposição nas lojas) como forma de responder rapidamente ao desempenho de vendas. Com isso, somos capazes de introduzir produtos aderentes ao momento de mercado, produtos derivados de *best sellers* e incremento de compras de produtos de alta performance. Neste semestre (coleções Verão e Alto Verão) estamos entregando na marca Le Lis Blanc um percentual relevante da coleção desenvolvida *in season* com *lead time* médio de 48 dias em

produtos nacionais. Para as coleções de 2021, estamos planejando que 30% das coleções da marca sejam desenvolvidas *in season* com *lead time* médio de 60 dias.

Todas essas ações, alinhadas com um planejamento de compras mais assertivo, revisão do tamanho das grades, alocação e transferência de produtos, geram uma consistência maior na gestão dos estoques, melhor aproveitamento das coleções e redução de *lead time*.

Adicionalmente, as marcas estão intensificando os trabalhos de *upcycling*. Métricas de utilização de tecidos *in house* foram reavaliadas e estão contribuindo para a redução dos estoques e preservação de caixa.

Como consequência de todas as medidas adotadas no trimestre, nossos estoques foram reduzidos em R\$ 31,7 milhões no 3T20 em relação ao 2T20, a despeito do impacto da pandemia nas vendas, dos fechamentos de lojas e todas as demais restrições que tivemos. Esse trabalho será contínuo nestes próximos meses e em 2021.

Estratégia de Precificação alinhada ao Histórico de Sucesso das Marcas

Como já abordamos de forma extensiva desde o 4T19, demos continuidade ao movimento iniciado naquele trimestre de rebalanceamento de estrutura de preços como resultado de alinhamento das estruturas de coleções ao histórico de sucesso das marcas e aderentes ao público de cada uma delas. Essa estratégia vem acompanhada de uma precificação por valor percebido e garantindo que cada marca possua uma pirâmide de produtos/preços coerentes com o seu posicionamento.

As coleções de 2020 foram desenvolvidas passando por um significativo reequilíbrio em suas estruturas. Os resultados de aproveitamento, mesmo com os efeitos da pandemia, demonstram o acerto no caminho desenhado. Essa revisão resulta em incremento na quantidade de peças vendidas no período da coleção, ou seja, no *sell-through* a preço cheio, em redução significativa da oferta de produtos em promoções/liquidações e *outlets*, tudo atrelado à preservação do posicionamento e identidade das marcas, com uma execução do *mark-up* global no ciclo de vendas muito mais saudável.

Geração de Caixa e Melhora no Ciclo Operacional

Iniciamos neste semestre – e daremos continuidade ao longo de 2021 – um processo de melhora do ciclo operacional, com atenção aos itens do capital de giro, tendo como foco principal os estoques. As ações envolvem a redução nos prazos de desenvolvimento e compra/produção de produtos, melhora substancial do índice de aproveitamento e sobras dos produtos, foco na venda *full price* e melhora no prazo de distribuição e entrega nas lojas.

Essas ações trazem melhora no giro dos estoques e na rentabilidade e, como consequência, melhora na geração de caixa. No 3T20 é possível perceber reflexos parciais dessas ações, com redução dos estoques de matéria prima e produtos acabados em aproximadamente R\$ 31,7 milhões quando comparado ao 2T20, a despeito dos efeitos da pandemia. Projetamos uma melhora contínua desse processo para os exercícios futuros.

Valorização do Colaborador, Alinhamentos de Interesses e Difusão de Cultura

No 4T19 implementamos o modelo de marcas como *business units*, com indicação de *heads* para cada uma das marcas. As áreas de Estilo, Compras de Produtos, *Marketing*, Operações e *Visual Merchandising* de cada marca passaram a responder ao *head* da marca respectiva. Com isso, as decisões relativas a cada marca são customizadas e alinhadas à estratégia de cada marca, resultando em uma gestão mais ágil e eficiente.

Reforçamos nosso time de Recursos Humanos com pessoas com longo histórico e identidade com a Companhia, que estão trabalhando em diversas frentes para valorização dos nossos colaboradores e criação de incentivos que propiciem um melhor alinhamento de interesses entre os colaboradores e a Companhia.

Há um trabalho importante ainda a ser feito para que nosso time de vendas esteja cada vez mais alinhado à excelência de atendimento esperada e exigida por nossos clientes.

Queremos avançar no oferecimento de um ambiente cada vez mais cooperativo e inspirador aos nossos colaboradores que se reflita em uma cultura de atendimento integrado e de excelência para nossos clientes.

Estratégia ESG

As questões ESG sempre estiveram presentes na nossa Companhia. Desenvolvemos diversas ações que compõem o nosso movimento “+R”, cujas frentes de trabalho são indicadas abaixo.

Através das ações da frente *Reduzir*, atuamos junto a parceiros e fornecedores para o desenvolvimento de trabalho responsável social e ambientalmente, junto aos nossos colaboradores na conscientização para otimização do uso de energia e água e no incentivo da prática da coleta seletiva, da reciclagem e da preferência por recursos renováveis. A frente *Respeitar* reflete nosso compromisso de oferecer trabalho digno e seguro em um ambiente baseado na competência, na igualdade e nos nossos valores de conduta e ética, em um ambiente de trabalho saudável, respeitoso e harmonioso. A frente *Realizar* inclui ações envolvendo a responsabilidade, a sustentabilidade e a ética em nossa cadeia de produção. Essas ações são divulgadas em nosso *website*.

Temos orgulho de ter um time de colaboradores composto por 75% de mulheres e termos os cargos de liderança também ocupados em 75% por mulheres.

Visando impactar positivamente a vida de mulheres, que são a maioria no nosso time e dentre nossos clientes, desenvolvemos uma parceria de longo prazo com o Protea, instituto que apoia o tratamento e a conscientização quanto ao câncer de mama entre mulheres carentes.

Estamos também aprofundando nossa atuação de forma a impactar mais fortemente a sociedade e as comunidades nas quais atuamos. Lançamos na marca Le Lis Blanc a linha Le Lis Casa Brasil, com produtos feitos por artesãos de diversas comunidades do Brasil e com *design* contemporâneo, que valorizam a identidade brasileira.

Estamos desenvolvendo parcerias com cooperativas e instituições sociais para utilização de tecidos de sobras de produção, de forma que os recursos de venda dos produtos por eles fabricados sejam revertidos para os trabalhadores dessas instituições. Estamos ainda desenvolvendo parcerias para incentivar a economia circular dos produtos que vendemos, de forma a aperfeiçoar a sustentabilidade da cadeia têxtil.

Não obstante essas iniciativas, nosso entendimento é que podemos fazer muito mais. Estamos trabalhando para ter uma abordagem ESG mais abrangente e estruturada, com visões voltadas para dentro e fora da Companhia, com adoção de novas políticas e estabelecimento de parcerias com organismos e instituições que tenham alinhamento com nosso seguimento e com os valores nos quais acreditamos. Esse trabalho se estenderá continuamente para tomada de ações efetivas.

Coerência, Consistência e Posicionamento Uniforme perante Clientes, Mercado de Capitais e demais *Stakeholders*

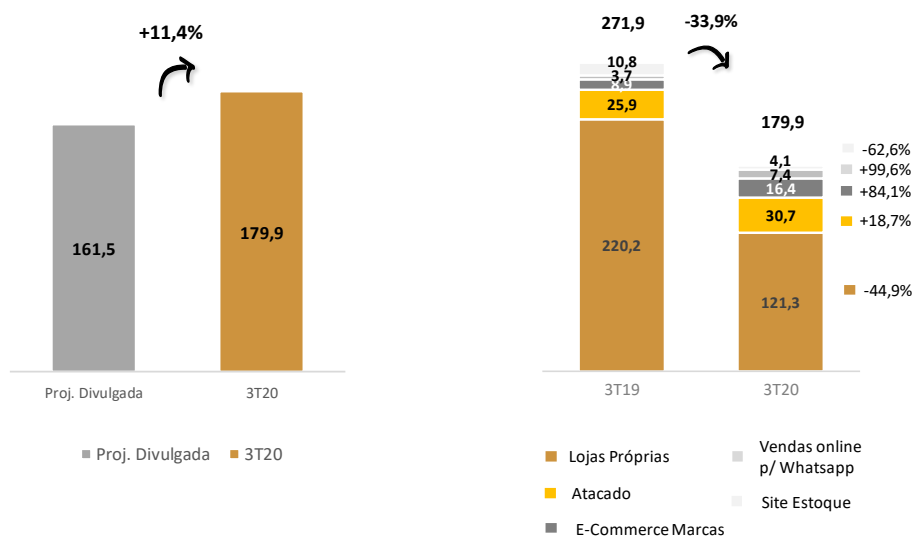
A atual gestão estabeleceu esse pilar como forma de compromisso com nossos clientes, colaboradores, acionistas, investidores, parceiros financeiros/comerciais e demais *stakeholders* de que nossas decisões e ações estão sendo tomadas neste novo ciclo e serão pautadas pela coerência e manterão sua consistência ao longo do tempo, mesmo que tenham que ser de alguma forma adaptadas às mudanças usuais de cenários nos negócios.

Este é o compromisso que baliza nossa atuação institucional.

FATURAMENTO BRUTO (EXCLUINDO DEVOLUÇÕES)

O faturamento bruto total da Companhia no 3T20 ficou acima das projeções divulgadas em 11,4%. Em comparação ao 3T19, o faturamento no 3T20 já evoluiu para 66,1%, com uma recuperação consistente neste trimestre em relação ao trimestre anterior, mais fortemente impactado pelos efeitos adversos da pandemia.

Faturamento bruto total 3T20 vs Projeção Divulgada e Faturamento por canal (R\$ milhões)



LOJAS PRÓPRIAS

Rede

A Companhia passou de uma base de 255 lojas ao final do 3T19 para 241 ao final do 3T20 (uma redução de 5,5%).

Ao término do trimestre, a área de vendas média por loja própria era de 192,7 m², sendo 326,8 m² a área média das lojas da marca Le Lis Blanc, 71,2 m² a área média das lojas Dudalina, 87,6 m² a área média das lojas Bo.Bô, 167,5 m² a área média das lojas John John e 114,9 m² a área média das lojas Rosa Chá.

No 3T20 o canal alcançou um resultado 45,8% inferior quando comparado com o mesmo período do ano anterior, com R\$ 93,8 milhões em vendas. A redução está diretamente relacionada ao número de lojas fechadas e restrição no horário de funcionamento. Operamos nesse trimestre com aproximadamente 64% de horas de lojas abertas em relação ao 3T19 e, não obstante, nossas vendas atingiram 54% em relação ao 3T19. Isso foi possível através do

aumento de conversão em mais de 50%, mesmo com a queda de fluxo nas lojas em 53%. O canal superou as projeções divulgadas em 4,1% no 3T20.

Consideradas as vendas em mesmas lojas (*same store sales*), em outubro, o canal apresentou 90% das vendas de 2019, sendo: (i) 91% na Le Lis Blanc, (ii) 92% na Dudalina, (iii) 86% na John John, (iv) 84% na Bo.Bô e (v) 93% na Rosa Chá.

Outlets

Esse canal engloba a rede de lojas físicas de *outlet* (24 lojas e 8.765 m² de área média de vendas) que operam com a bandeira “Estoque”.

Os efeitos adversos da pandemia foram mais evidentes nesse canal, já que ele é mais dependente do fluxo nas lojas, possui importante concentração em rodovias e não conta, por exemplo, com vendas consignadas e fluxo de *drive thru* adotado por alguns *shoppings*.

As lojas Estoque registraram -41,6% em relação ao 3T19.

Dando sequência à estratégia estabelecida em 2019 de aumentos de vendas *full price* e redução de promoções e sobras, foram encerrados 3 *outlets* neste trimestre. Os encerramentos fazem parte de um plano com início em 2020 de concentrar as vendas deste canal operações em *shoppings* de *outlets* localizados em rodovias e distantes de regiões urbanas importantes, reduzindo eventuais sobreposições com lojas das marcas.

Visando a maximização dos resultados, com maior aproveitamento da Rede e menos sobras das coleções, o canal passará a operar com um equilíbrio maior entre vendas e margem bruta.

ATACADO

O canal encerrou o trimestre com +18,7% entre o 3T20 e 3T19, equivalentes a R\$ 31 milhões de faturamento. Esse crescimento ocorreu a despeito de neste trimestre termos tido apenas o faturamento da coleção de Verão. Em virtude da pandemia, houve o deslocamento no calendário de lançamentos do atacado o que impactou no cancelamento da venda da coleção de Primavera que seria faturada no 3T20.

Ajustamos nosso investimento nas ofertas de coleções, construímos novos formatos de vendas, atuamos de forma individualizada com diversos clientes ativos, inativos e potenciais novos clientes, entre outras diversas ações.

Com a força adicional da nova plataforma *e-commerce* B2B e as diversas ações citadas anteriormente para tornar o canal mais ágil e integrado, o faturamento superou as projeções

divulgadas em R\$ 6 milhões (+22%), tendo como principal referência o mês de setembro que, mesmo em um contexto de pandemia, atingiu um faturamento de R\$ 19,8 milhões, níveis semelhantes ao período pré pandemia.

O canal tem apresentado avanços importantes em indicadores chaves. Comparado ao 3T19, incrementamos nossa carteira com 20% de clientes novos / recuperados e, ao mesmo tempo, o indicador de pedido médio por cliente cresceu 12,5% comparado ao mesmo período do ano passado.

Tal desempenho é atribuído também ao conjunto de elementos que compõem as novas coleções e seu formato de lançamento. Na marca John John, a convenção da coleção Verão 2021 foi 100% digital, o evento reuniu representantes e clientes de todo o Brasil, com venda em *real time* e antecipada da coleção e menor fricção na experiência de compra.

A marca também apresentou uma redução no sortimento e no número de mostruário, levando a um aumento de grade média e melhor direcionamento da mensagem e construção de *branding* da marca direcionada ao *core*. Na prática, esse conjunto de ações para o atacado da John John garantiu um aproveitamento e atingimento de meta de estoque que supera os 90%.

Ao mesmo tempo, o Verão 2021 da John John no Atacado também celebrou o início de uma parceria com a Centauro, possibilitando a alocação de peças da coleção *Gym Rocks* para as lojas da marca em um movimento de *co-branding* que resulta em uma abertura maior de clientes e consolidação da marca.

ONLINE

O 3T20 foi um trimestre de grandes conquistas para o canal. Conforme citado anteriormente, alcançamos uma performance de +84,1% nas vendas dos *e-commerces* das marcas (R\$ 16,4 milhões), obtivemos um crescimento na modalidade de vendas através do *Whatsapp* com um total de R\$ 7,4 milhões, totalizando, portanto, a venda dos canais digitais das marcas em R\$ 23,8 milhões, um crescimento de 88,6% vs. 3T19. Além disso, conforme mencionado, seguindo uma estratégia de crescimento sustentada por uma intensa evolução operacional, observamos expressiva melhora em diversos indicadores de nível de serviço com foco na experiência do cliente (citado na sessão de Destaques).

Em curso com a estratégia de redução da participação dos canais de descontos, o *Site Estoque*, nosso *site outlet*, passou a operar somente para atender a demanda orgânica e sem divulgação *online*. Realizamos uma redução de 83% em investimentos em performance mantendo basicamente foco em *retargeting* com baixa frequência de impacto individual e e-

mail marketing para base de clientes exclusiva do canal de *outlet*, visando atingir somente pessoas que acessem o *site* organicamente e com objetivo de baixo ou nenhum impacto nos canais *full price*. As vendas do *site* Estoque com descontos totalizaram R\$ 4,1 milhões no 3T20 (-62,6% vs. 3T19).

No consolidado, entre vendas dos canais digitais das marcas e do *site* Estoque, o faturamento totalizou R\$ 27,9 milhões no 3T20, crescimento de 18,8% comparado ao mesmo período do ano anterior.

LUCRO BRUTO

O lucro bruto no 3T20 foi de R\$ 59,1 milhões (-55,6%), com uma margem bruta de 41,7% (-21,1 p.p.).

A redução na margem bruta se deve principalmente a um ambiente mais promocional de mercado, também adotado pela Companhia na retomada das operações, à redução do volume de vendas de atacado e impacto por ociosidade da fábrica.

Embora a margem bruta tenha apresentado uma redução durante o período de pandemia, é possível notar uma recuperação mensal, em conformidade com o restabelecimento das operações, ocorrendo uma adequada diluição dos custos fixos nos produtos.

DESPESAS COM VENDAS, GERAIS E ADMINISTRATIVAS, OUTRAS RECEITAS E DESPESAS

As despesas totais da Companhia, excluindo depreciação e amortização, totalizaram no 3T20 R\$ 90,5 milhões. Para comparabilidade de resultado, excluindo provisões e impactos da pandemia, as despesas totalizaram R\$ 70,1 milhões.

Considerando os efeitos da pandemia sobre a receita, a Companhia reduziu o SG&A ajustado em 38,2% quando comparado ao 3T19. Como percentual da receita líquida, as despesas totais ajustadas representaram 49,5% no 3T20 (4,0 p.p. menores quando comparadas ao 3T19, que representaram 53,5%). Ou seja, a Companhia conseguiu ajustar suas despesas a patamares inferiores à queda da receita. Dentre as principais medidas, destacamos a suspensão dos contratos de trabalho para preservação de empregos, renegociação de contratos de aluguéis e revisão do cronograma de investimentos em *marketing*.

(R\$ milhares)	3T19	% Receita Líquida	3T20	% Receita Líquida	Var % 3T20 / 3T19	Ajustes	3T20 Ajustado	% Receita Líquida	Var % 3T20 / 3T19
Despesas com pessoal	(59.113)	-27,9%	(37.916)	-26,7%	-35,9%		(37.916)	-26,7%	-35,9%
Despesas com ocupação	(21.031)	-9,9%	(16.187)	-11,4%	-23,0%		(16.187)	-11,4%	-23,0%
Despesas com marketing	(13.897)	-6,6%	(16.537)	-11,7%	19,0%	8.864	(7.673)	-5,4%	-44,8%
Comissão de cartão de crédito	(4.883)	-2,3%	(2.611)	-1,8%	-46,5%		(2.611)	-1,8%	-46,5%
Outras receitas e despesas	(14.561)	-6,9%	(17.226)	-12,1%	n.a	11.478	(5.748)	-4,1%	-60,5%
Total	(113.485)	-53,5%	(90.477)	-63,8%	-20,3%	20.343	(70.135)	-49,5%	-38,2%

(R\$ milhares)	9M19	% Receita Líquida	9M20	% Receita Líquida	Var % 9M20 / 9M19	Ajustes	9M20 Ajustado	% Receita Líquida	Var % 9M20 / 9M19
Despesas com pessoal	(184.857)	-26,1%	(114.561)	-29,0%	-38,0%		(114.561)	-29,0%	-38,0%
Despesas com ocupação	(65.802)	-9,3%	(45.454)	-11,5%	-30,9%		(45.454)	-11,5%	-30,9%
Despesas com marketing	(50.820)	-7,2%	(62.992)	-15,9%	24,0%	43.331	(19.661)	-5,0%	-61,3%
Comissão de cartão de crédito	(14.192)	-2,0%	(7.517)	-1,9%	-47,0%		(7.517)	-1,9%	-47,0%
Outras receitas e despesas	71.893	10,2%	(750.653)	-189,7%	n.a	727.272	(23.381)	-5,9%	-132,5%
Total	(243.778)	-34,5%	(981.177)	-248,0%	302,5%	770.603	(210.574)	-53,2%	-13,6%

Por conta da pandemia, a Companhia: (i) constituiu provisão de recebíveis no valor de R\$ 9,4 milhões e (ii) apropriou despesas referentes a campanhas futuras de *marketing*, cujos resultados esperados foram impactados pela redução de receita, no valor de R\$ 8,9 milhões e (iii) R\$ 2,1 milhões de gastos com o alongamento do endividamento financeiro.

Esses efeitos para 2020 já eram previstos e foram divulgados juntamente com as projeções da Companhia em maio de 2020.

EBITDA, MARGEM EBITDA E LUCRO LÍQUIDO

O EBITDA ajustado no 3T20 atingiu -R\$ 9,1 milhões com margem de -6,4%. Como decorrência, a Companhia apresentou um prejuízo ajustado de R\$ 91,8 milhões. O resultado é impactado principalmente pela queda na receita bruta em R\$ 70,3 milhões.

(R\$ milhares)	3T19	% Receita Líquida	3T20	% Receita Líquida	Var % 3T20 / 3T19	Ajustes	3T20 Ajustado	% Receita Líquida	Var % 3T20 / 3T19
Receita líquida de vendas	212.143	100,0	141.809	100,0	(33,2)	-	141.809	100,0	(33,2)
Custo dos produtos vendidos	(78.944)	(37,2)	(82.678)	(58,3)	4,7	-	(82.678)	(58,3)	4,7
Lucro bruto	133.199	62,8	59.131	41,7	(55,6)	-	59.131	41,7	(55,6)
(Despesas) e receitas operacionais	(153.095)	(72,2)	(141.186)	(99,6)	(7,8)	20.343	(120.843)	(85,2)	(21,1)
Despesas com pessoal	(59.113)	(27,9)	(37.916)	(26,7)	(35,9)	-	(37.916)	(26,7)	(35,9)
Despesas com ocupação	(21.031)	(9,9)	(16.187)	(11,4)	(23,0)	-	(16.187)	(11,4)	(23,0)
Despesas com marketing	(13.897)	(6,6)	(16.537)	(11,7)	19,0	8.864	(7.673)	(5,4)	(44,8)
Despesas de depreciação e amortização	(39.610)	(18,7)	(50.709)	(35,8)	28,0	-	(50.709)	(35,8)	28,0
Comissão de cartão de crédito	(4.883)	(2,3)	(2.611)	(1,8)	(46,5)	-	(2.611)	(1,8)	(46,5)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber	-	-	(9.359)	(6,6)	n.a.	9.359	(0)	(0,0)	n.a.
Outras	(16.574)	(7,8)	(14.770)	(10,4)	(10,9)	2.120	(12.650)	(8,9)	(23,7)
Outras receitas	4.875	2,3	4.482	3,2	(8,1)	-	4.482	3,2	(8,1)
Outras despesas	(2.862)	(1,3)	2.421	1,7	n.a.	-	2.421	1,7	n.a.
Resultado operacional antes do resultado financeiro	(19.896)	(9,4)	(82.055)	(57,9)	312,4	20.343	(61.712)	(43,5)	210,2
Resultado financeiro	(46.694)	(22,0)	(30.044)	(21,2)	(35,7)	-	(30.044)	(21,2)	(35,7)
Resultado antes do IRCS	(66.590)	(31,4)	(112.099)	(79,0)	n.a.	20.343	(91.756)	(64,7)	37,8
Imposto de renda e contribuição social	14.307	6,7	-	-	(100,0)	-	-	-	n.a.
Resultado líquido do exercício	(52.283)	(24,6)	(112.099)	(79,0)	n.a.	20.343	(91.756)	(64,7)	75,5
EBITDA	20.181	9,5	(29.479)	(20,8)	n.a.	20.343	(9.136)	(6,4)	n.a.

(R\$ milhares)	9M19	% Receita Líquida	9M20	% Receita Líquida	Var % 9M20 / 9M19	Ajustes	9M20 Ajustado	% Receita Líquida	Var % 9M20 / 9M19
Receita líquida de vendas	707.469	100,0	395.698	100,0	(44,1)	-	395.698	100,0	(44,1)
Custo dos produtos vendidos	(249.589)	(35,3)	(186.345)	(47,1)	(25,3)	-	(186.345)	(47,1)	(25,3)
Lucro bruto	457.880	64,7	209.353	52,9	(54,3)	-	209.353	52,9	(54,3)
(Despesas) e receitas operacionais	(353.584)	(50,0)	(1.123.279)	(283,9)	217,7	770.603	(352.676)	(89,1)	(0,3)
Despesas com pessoal	(184.857)	(26,1)	(114.561)	(29,0)	(38,0)	-	(114.561)	(29,0)	(38,0)
Despesas com ocupação	(65.802)	(9,3)	(45.454)	(11,5)	(30,9)	-	(45.454)	(11,5)	(30,9)
Despesas com marketing	(50.820)	(7,2)	(62.992)	(15,9)	24,0	43.331	(19.661)	(5,0)	(61,3)
Despesas de depreciação e amortização	(109.806)	(15,5)	(142.102)	(35,9)	29,4	-	(142.102)	(35,9)	29,4
Comissão de cartão de crédito	(14.192)	(2,0)	(7.517)	(1,9)	(47,0)	-	(7.517)	(1,9)	(47,0)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber	-	-	(43.049)	(10,9)	n.a.	43.049	(0)	(0,0)	n.a.
Outras	(47.749)	(6,7)	(40.622)	(10,3)	(14,9)	2.120	(38.502)	(9,7)	(19,4)
Outras receitas	125.920	17,8	16.845	4,3	(86,6)	-	16.845	4,3	(86,6)
Outras despesas	(6.278)	(0,9)	(683.827)	(172,8)	n.a.	682.103	(1.724)	(0,4)	(72,5)
Resultado operacional antes do resultado financeiro	104.296	14,7	(913.926)	(231,0)	n.a.	770.603	(143.323)	(36,2)	n.a.
Resultado financeiro	(132.812)	(18,8)	(94.089)	(23,8)	(29,2)	-	(94.089)	(23,8)	(29,2)
Resultado antes do IRCS	(28.516)	(4,0)	(1.008.015)	(254,7)	n.a.	770.603	(237.412)	(60,0)	732,6
Imposto de renda e contribuição social	4.407	0,6	(650.055)	(164,3)	n.a.	650.055	-	-	n.a.
Resultado líquido do exercício	(24.109)	(3,4)	(1.658.070)	(419,0)	n.a.	1.420.658	(237.412)	(60,0)	884,7
EBITDA	215.428	30,5	(104.555)	(26,4)	n.a.	106.727	2.172	0,5	(99,0)

FLUXO DE CAIXA E INVESTIMENTOS

O consumo de caixa operacional durante o 3T20 foi R\$ 22,2 milhões, com consumo de R\$ 39,0 milhões após investimentos, contra consumo de R\$82,7 milhões no 3T19.

Os investimentos diminuiram R\$ 13,1 milhões em comparação com 3T19 e totalizaram R\$ 16,7 milhões (redução de 43,9%), refletindo a cautela adotada pela Companhia para seus desembolsos.

(R\$ milhares)	3T19	3T20	Var R\$ 3T20 / 3T19	Var % 3T20 / 3T19	9M19	9M20	Var R\$ 9M20 / 9M19	Var % 9M20 / 9M19
EBITDA	20.180	(29.479)	(49.659)	n.a	215.427	(104.555)	(319.982)	n.a
Δ contas a receber de clientes	29.569	(32.392)			(52.012)	(78.010)		
Δ redução nos estoques	(34.595)	31.692			(118.312)	(38.067)		
Δ fornecedores	(25.511)	(27.530)			84.461	(209.389)		
Δ Outros	(42.500)	35.470			(143.511)	86.814		
FC operacional gerencial	(52.856)	(22.239)	30.617	-57,9%	(13.947)	(343.207)	(329.260)	2360,8%
Capex	(29.808)	(16.729)	13.079	-43,9%	(106.406)	(58.829)	47.578	-44,7%
FC operacional gerencial após investimentos	(82.664)	(38.968)	43.696	-52,9%	(120.353)	(402.035)	(281.682)	234,0%
FC operacional gerencial após investimentos	(82.664)	(38.968)	43.696	-52,9%	(120.353)	(402.035)	(281.682)	234,0%
Movimentações financeiras	(15.399)	(9.876)			(46.522)	(28.477)		
FC operacional contábil após investimentos	(98.063)	(48.844)	49.219	-50,2%	(166.875)	(430.512)	(263.637)	158,0%

ENDIVIDAMENTO

A dívida líquida da Companhia ao final do 3T20 era de R\$ 1.393 bilhão.

(R\$ milhares)	3T19	2T20	3T20
Disponibilidades	343.643	80.414	58.338
Empréstimos e Financiamento de curto prazo	(613.238)	(828.241)	-
Empréstimos e Financiamento de longo prazo	(908.114)	(560.687)	(1.451.118)
Dívida Líquida	(1.177.709)	(1.308.514)	(1.392.780)

Conforme mencionado anteriormente, a Companhia concluiu com sucesso, em 4 de junho de 2020, um acordo com seus credores financeiros para reperfilamento de todo o seu endividamento financeiro por meio de um acordo aplicável a todos os seus credores financeiros. Conseqüentemente, a dívida foi alongada em sua totalidade para o longo prazo, gerando uma melhora substancial nos indicadores de liquidez. Em 30 de setembro, o ativo circulante é superior ao passivo circulante em R\$ 323,4 milhões, representando 2,16 vezes.

O montante da dívida alongada foi de R\$ 1,435 bilhão e compreende a totalidade das dívidas financeiras da Companhia (empréstimos e debêntures).

BALANÇO PATRIMONIAL (CONSOLIDADO) – ATIVO

(R\$ milhares)	3T19	% do Total	2T20	% do Total	3T20	% do Total	Var % 3T20 / 3T19	Var % 3T20 / 2T20
Ativo circulante								
Caixa e equivalentes de caixa	343.643	7,9	69.341	2,7	47.183	1,9	(86,3)	(32,0)
Títulos e valores mobiliários	-	-	11.073	0,4	11.155	0,4	n.a.	0,7
Contas a receber	111.976	2,6	87.199	3,4	107.224	4,3	(4,2)	23,0
Estoques	484.186	11,1	381.446	14,9	349.754	14,0	(27,8)	(8,3)
Impostos a recuperar	79.567	1,8	65.046	2,5	75.892	3,0	(4,6)	16,7
Despesas antecipadas	51.346	1,2	16.420	0,6	7.168	0,3	(86,0)	(56,3)
Outros créditos a receber	16.211	0,4	5.042	0,2	3.889	0,2	(76,0)	(22,9)
Total do ativo circulante	1.086.929	25,0	635.567	24,8	602.265	24,1	(44,6)	(5,2)
Ativo não circulante								
Realizável a longo prazo								
Depósito judicial	5.246	0,1	4.232	0,2	3.284	0,1	(37,4)	(22,4)
Imposto a recuperar	183.558	4,2	181.675	7,1	179.876	7,2	(2,0)	(1,0)
Imposto de renda diferido	678.826	15,6	94.687	3,7	94.687	3,8	(86,1)	-
Contas a receber	-	-	3.314	0,1	5.980	0,2	n.a.	80,4
Outros créditos a receber	-	-	1.545	0,1	1.030	0,0	n.a.	(33,3)
Depósito garantia	1.846	0,0	105	0,0	109	0,0	(94,1)	3,4
Imobilizado	444.118	10,2	360.154	14,0	338.058	13,6	(23,9)	(6,1)
Intangível	1.954.812	44,9	1.282.993	50,0	1.269.362	50,9	(35,1)	(1,1)
Total do ativo não circulante	3.268.406	75,0	1.928.705	75,2	1.892.386	75,9	(42,1)	(1,9)
Total do ativo	4.355.335	100,0	2.564.272	100,0	2.494.651	100,0	(42,7)	(2,7)

(R\$ milhares)	3T19	% do Total	2T20	% do Total	3T20	% do Total	Var % 3T20 / 3T19	Var % 3T20 / 2T20
Passivo circulante								
Empréstimos e financiamentos	151.123	3,5	336.380	13,1	-	-	n.a.	n.a.
Debêntures	462.115	10,6	491.861	19,2	-	-	n.a.	n.a.
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	-	-	-	-	n.a.	n.a.
Fornecedores	309.023	7,1	135.934	5,3	108.404	4,3	(64,9)	(20,3)
Obrigações tributárias	22.909	0,5	30.013	1,2	25.681	1,0	12,1	(14,4)
Financiamentos de impostos e incentivos fiscais	1.314	0,0	-	-	-	-	n.a.	n.a.
Obrigações trabalhistas	45.751	1,1	48.848	1,9	48.809	2,0	6,7	(0,1)
Outras contas a pagar	12.289	0,3	9.478	0,4	12.931	0,5	5,2	36,4
Arrendamentos	54.428	1,2	57.027	2,2	58.402	2,3	7,3	2,4
Provisões diversas	-	-	17.383	0,7	24.621	1,0	n.a.	41,6
Dividendos a pagar	29	0,0	29	0,0	29	0,0	-	n.a.
Total do passivo circulante	1.058.981	24,3	1.126.953	43,9	278.877	11,2	(73,7)	(75,3)
Passivo não circulante								
Exigível a longo prazo								
Empréstimos e financiamentos	128.334	2,9	52.625	2,1	-	-	n.a.	n.a.
Debêntures	779.780	17,9	508.062	19,8	1.451.118	58,2	86,1	185,6
Obrigações tributárias	6.180	0,1	3.947	0,2	12.368	0,5	100,1	213,4
Arrendamentos	171.824	3,9	125.931	4,9	112.957	4,5	(34,3)	(10,3)
Provisão para contingências	7.319	0,2	13.453	0,5	18.450	0,7	152,1	37,1
Total do passivo não circulante	1.093.437	25,1	704.018	27,5	1.594.893	63,9	45,9	126,5
Patrimônio líquido								
Capital social	700.000	16,1	958.750	37,4	958.750	38,4	37,0	-
Reserva de capital	912.709	21,0	903.704	35,2	903.736	36,2	(1,0)	0,0
Ajustes acumulados de conversão	980	0,0	(3.523)	(0,1)	(3.876)	(0,2)	n.a.	10,0
Reserva de lucro	613.337	14,1	420.341	16,4	420.341	16,8	(31,5)	-
Resultados acumulados	(24.109)	(0,6)	(1.545.971)	(60,3)	(1.658.070)	(66,5)	n.a.	7,3
Total patrimônio líquido	2.202.917	50,6	733.301	28,6	620.881	24,9	(71,8)	(15,3)
Total do passivo e patrimônio líquido	4.355.335	100,0	2.564.272	100,0	2.494.651	100,0	(42,7)	(2,7)

FLUXO DE CAIXA (CONSOLIDADO)

(R\$ milhares)	9M19	9M20
Fluxo de caixa das atividades operacionais		
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	(28.516)	(1.008.015)
Ajustes para reconciliar o resultado antes dos impostos ao caixa líquido gerado nas atividades operacionais:		
Depreciações e amortizações	111.611	145.822
Redução ao valor recuperável (impairment) de imobilizado e intangível	-	663.549
Perdas não realizadas com derivativos	(2.509)	-
Provisão para contingências	3.889	7.870
Despesa de juros	90.158	62.514
Variação cambial	70	-
Constituição para perda esperada de recebíveis comerciais	-	43.049
Plano de opções de compra de ações	204	94
Juros de arrendamentos	15.032	11.151
Reversão de provisão obsolescência	(9.489)	-
Variação de ativos e passivos operacionais	(240.439)	(297.357)
Contas a receber	(52.012)	(78.010)
Estoques	(118.312)	(38.067)
Impostos a recuperar	(107.949)	(10.874)
Despesas antecipadas	(21.683)	42.718
Outros créditos a receber	1.196	10.566
Depósitos judiciais	1.576	1.150
Fornecedores	84.461	(209.389)
Provisão para devoluções	-	(5.802)
Provisões diversas	-	137
Obrigações tributárias	(26.284)	(13.187)
Obrigações trabalhistas	6.136	(497)
Outras contas a pagar	(3.688)	5.135
Depósito garantia	(402)	1.678
Pagamento de contingências	(3.478)	(2.915)
Caixa líquido proveniente das atividades operacionais	(59.989)	(371.323)
Fluxo de caixa das atividades de investimento		
Acréscimo do imobilizado	(32.892)	(6.418)
Acréscimo do intangível	(73.514)	(52.412)
Investimentos em títulos e valores mobiliários	-	(359)
Caixa líquido utilizado nas atividades de investimento	(106.406)	(59.189)
Fluxo de caixa das atividades de financiamento		
Adição de empréstimos e debêntures	802.056	369.403
Pagamento de empréstimos e debêntures	(397.420)	(226.387)
Mútuo a pagar - Partes Relacionadas	-	(50.000)
Dividendos pagos	(24.554)	-
Pagamento de arrendamento mercantil financeiro	(45.920)	(51.878)
Pagamento de juros de empréstimos e debêntures	(72.808)	(27.192)
Caixa líquido proveniente das atividades de financiamento	261.354	13.946
Efeito de variação cambial pela conversão de investimentos no exterior	949	(3.457)
Redução de caixa e equivalentes de caixa	95.908	(420.023)
Caixa e equivalentes de caixa		
No início do exercício	247.735	467.206
No fim do exercício	343.643	47.183
Redução de caixa e equivalentes de caixa	95.908	(420.023)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO (CONSOLIDADO)

(R\$ milhares)	3T19	% Receita Líquida	3T20	% Receita Líquida	Var % 3T20 / 3T19	Ajustes	3T20 Ajustado	% Receita Líquida	Var % 3T20 / 3T19
Receita líquida de vendas	212.143	100,0	141.809	100,0	(33,2)	-	141.809	100,0	(33,2)
Custo dos produtos vendidos	(78.944)	(37,2)	(82.678)	(58,3)	4,7	-	(82.678)	(58,3)	4,7
Lucro bruto	133.199	62,8	59.131	41,7	(55,6)	-	59.131	41,7	(55,6)
(Despesas) e receitas operacionais	(153.095)	(72,2)	(141.186)	(99,6)	(7,8)	20.343	(120.843)	(85,2)	(21,1)
Despesas com pessoal	(59.113)	(27,9)	(37.916)	(26,7)	(35,9)	-	(37.916)	(26,7)	(35,9)
Despesas com ocupação	(21.031)	(9,9)	(16.187)	(11,4)	(23,0)	-	(16.187)	(11,4)	(23,0)
Despesas com marketing	(13.897)	(6,6)	(16.537)	(11,7)	19,0	8.864	(7.673)	(5,4)	(44,8)
Despesas de depreciação e amortização	(39.610)	(18,7)	(50.709)	(35,8)	28,0	-	(50.709)	(35,8)	28,0
Comissão de cartão de crédito	(4.883)	(2,3)	(2.611)	(1,8)	(46,5)	-	(2.611)	(1,8)	(46,5)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber	-	-	(9.359)	(6,6)	n.a.	9.359	(0)	(0,0)	n.a.
Outras	(16.574)	(7,8)	(14.770)	(10,4)	(10,9)	2.120	(12.650)	(8,9)	(23,7)
Outras receitas	4.875	2,3	4.482	3,2	(8,1)	-	4.482	3,2	(8,1)
Outras despesas	(2.862)	(1,3)	2.421	1,7	n.a.	-	2.421	1,7	n.a.
Resultado operacional antes do resultado financeiro	(19.896)	(9,4)	(82.055)	(57,9)	312,4	20.343	(61.712)	(43,5)	210,2
Resultado financeiro	(46.694)	(22,0)	(30.044)	(21,2)	(35,7)	-	(30.044)	(21,2)	(35,7)
Resultado antes do IRCS	(66.590)	(31,4)	(112.099)	(79,0)	n.a.	20.343	(91.756)	(64,7)	37,8
Imposto de renda e contribuição social	14.307	6,7	-	-	(100,0)	-	-	-	n.a.
Resultado líquido do exercício	(52.283)	(24,6)	(112.099)	(79,0)	n.a.	20.343	(91.756)	(64,7)	75,5
EBITDA	20.181	9,5	(29.479)	(20,8)	n.a.	20.343	(9.136)	(6,4)	n.a.

(R\$ milhares)	9M19	% Receita Líquida	9M20	% Receita Líquida	Var % 9M20 / 9M19	Ajustes	9M20 Ajustado	% Receita Líquida	Var % 9M20 / 9M19
Receita líquida de vendas	707.469	100,0	395.698	100,0	(44,1)	-	395.698	100,0	(44,1)
Custo dos produtos vendidos	(249.589)	(35,3)	(186.345)	(47,1)	(25,3)	-	(186.345)	(47,1)	(25,3)
Lucro bruto	457.880	64,7	209.353	52,9	(54,3)	-	209.353	52,9	(54,3)
(Despesas) e receitas operacionais	(353.584)	(50,0)	(1.123.279)	(283,9)	217,7	770.603	(352.676)	(89,1)	(0,3)
Despesas com pessoal	(184.857)	(26,1)	(114.561)	(29,0)	(38,0)	-	(114.561)	(29,0)	(38,0)
Despesas com ocupação	(65.802)	(9,3)	(45.454)	(11,5)	(30,9)	-	(45.454)	(11,5)	(30,9)
Despesas com marketing	(50.820)	(7,2)	(62.992)	(15,9)	24,0	43.331	(19.661)	(5,0)	(61,3)
Despesas de depreciação e amortização	(109.806)	(15,5)	(142.102)	(35,9)	29,4	-	(142.102)	(35,9)	29,4
Comissão de cartão de crédito	(14.192)	(2,0)	(7.517)	(1,9)	(47,0)	-	(7.517)	(1,9)	(47,0)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber	-	-	(43.049)	(10,9)	n.a.	43.049	(0)	(0,0)	n.a.
Outras	(47.749)	(6,7)	(40.622)	(10,3)	(14,9)	2.120	(38.502)	(9,7)	(19,4)
Outras receitas	125.920	17,8	16.845	4,3	(86,6)	-	16.845	4,3	(86,6)
Outras despesas	(6.278)	(0,9)	(683.827)	(172,8)	n.a.	682.103	(1.724)	(0,4)	(72,5)
Resultado operacional antes do resultado financeiro	104.296	14,7	(913.926)	(231,0)	n.a.	770.603	(143.323)	(36,2)	n.a.
Resultado financeiro	(132.812)	(18,8)	(94.089)	(23,8)	(29,2)	-	(94.089)	(23,8)	(29,2)
Resultado antes do IRCS	(28.516)	(4,0)	(1.008.015)	(254,7)	n.a.	770.603	(237.412)	(60,0)	732,6
Imposto de renda e contribuição social	4.407	0,6	(650.055)	(164,3)	n.a.	650.055	-	-	n.a.
Resultado líquido do exercício	(24.109)	(3,4)	(1.658.070)	(419,0)	n.a.	1.420.658	(237.412)	(60,0)	884,7
EBITDA	215.428	30,5	(104.555)	(26,4)	n.a.	106.727	2.172	0,5	(99,0)

RESUMO OPERACIONAL

A tabela abaixo apresenta os principais indicadores operacionais da Companhia:

	3T19	3T20	Var % 3T20 / 3T19	9M19	9M20	Var % 9M20 / 9M19
Companhia Consolidada						
Total de Lojas Próprias	255	241	-5,5%	255	241	-5,5%
Área de vendas das Lojas Próprias (m ²)	47.932	46.441	-3,1%	47.932	46.441	-3,1%
Área média de vendas (m ²)	47.932	46.438	-3,1%	47.976	47.023	-2,0%
Receita Líquida por m ² (R\$/m ²)	2.873	1.800	-37,3%	9.514	5.063	-46,8%
Ticket médio	605	528	-12,8%	639	557	-12,9%
SSS	-21,5%	-37,8%	n.a	-15,9%	-47,5%	n.a
Le Lis Blanc						
Total de Lojas Próprias	93	92	-1,1%	93	92	-1,1%
Área de vendas (m ²)	30.409	30.067	-1,1%	30.409	30.067	-1,1%
Área média de vendas (m ²)	30.409	30.067	-1,1%	30.332	30.181	-0,5%
Receita Líquida por m ² (R\$/m ²)	2.488	1.464	-41,1%	8.766	4.284	-51,1%
Ticket médio	723	563	-22,2%	762	598	-21,5%
SSS	-20,6%	-41,1%	n.a	-12,1%	-51,6%	n.a
Dudalina						
Número Total de Lojas Próprias	67	63	-6,0%	67	63	-6,0%
Área de vendas das Lojas Próprias (m ²)	4.978	4.488	-9,8%	4.978	4.488	-9,8%
Área média de vendas (m ²)	4.978	4.488	-9,8%	4.973	4.604	-7,4%
Receita Líquida por m ² (R\$/m ²)	4.082	3.453	-15,4%	13.859	8.974	-35,2%
Ticket médio	415	420	1,3%	438	436	-0,3%
SSS	-49,8%	-21,9%	n.a	-41,2%	-39,4%	n.a
Bo.Bô						
Número Total de Lojas Próprias	25	21	-16,0%	25	21	-16,0%
Área de vendas das Lojas Próprias (m ²)	2.066	1.933	-6,4%	2.066	1.933	-6,4%
Área média de vendas (m ²)	2.066	1.839	-10,9%	2.114	1.955	-7,5%
Receita Líquida por m ² (R\$/m ²)	4.610	3.042	-34,0%	13.736	7.738	-43,7%
Ticket médio	1.527	1.435	-6,0%	1.786	1.612	-9,8%
SSS	0,0%	-35,9%	n.a	-12,5%	-45,6%	n.a
John John						
Número Total de Lojas Próprias	50	49	-2,0%	50	49	-2,0%
Área de vendas das Lojas Próprias (m ²)	8.286	8.206	-1,0%	8.286	8.206	-1,0%
Área média de vendas (m ²)	8.286	8.206	-1,0%	8.342	8.259	-1,0%
Receita Líquida por m ² (R\$/m ²)	3.148	1.830	-41,9%	9.174	5.176	-43,6%
Ticket médio	413	410	-0,9%	424	432	1,9%
SSS	7,9%	-41,2%	n.a	1,3%	-43,4%	n.a
Rosa Chá						
Número Total de Lojas Próprias	20	16	-20,0%	20	16	-20,0%
Área de vendas das Lojas Próprias (m ²)	2.194	1.748	-20,3%	2.194	1.748	-20,3%
Área média de vendas (m ²)	2.194	1.838	-16,2%	2.216	2.024	-8,7%
Receita Líquida por m ² (R\$/m ²)	2.784	1.880	-32,5%	7.248	4.739	-34,6%
Ticket médio	1.531	1.287	-16,0%	1.699	1.551	-8,7%
SSS	42,9%	-37,0%	n.a	21,8%	-36,1%	n.a
Outlets						
Número Total de Lojas Próprias	31	24	-22,6%	31	24	-22,6%
Área de vendas das Lojas Próprias (m ²)	10.194	8.618	-15,5%	10.194	8.618	-15,5%
Área média de vendas (m ²)	10.194	8.765	-14,0%	10.194	9.120	-10,5%
Receita Líquida por m ² (R\$/m ²)	3.845	2.553	-33,6%	9.929	5.027	-49,4%
Ticket médio	203	216	6,4%	205	203	-0,9%
SSS	-0,4%	-39,2%	n.a	1,7%	-52,5%	n.a

AVISO LEGAL

Declarações ora feitas sobre eventos futuros estão sujeitas a riscos e incertezas. Tais declarações têm como base crenças e suposições da Administração e informações a que a Companhia atualmente tem acesso. Declarações sobre eventos futuros incluem informações sobre as intenções, crenças ou expectativas atuais da Companhia. As ressalvas com relação a declarações e informações acerca do futuro também incluem informações sobre resultados operacionais possíveis ou presumidos, bem como declarações que são precedidas, seguidas ou que incluem as palavras “acredita”, “poderá”, “irá”, “continua”, “espera”, “prevê”, “pretende”, “planeja”, “estima” ou expressões semelhantes. As declarações e informações sobre o futuro não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos, incertezas e suposições porque se referem a eventos futuros, dependendo, portanto, de circunstâncias que poderão ocorrer ou não. Os resultados futuros e a criação de valor para os acionistas poderão diferir de maneira significativa daqueles expressos ou sugeridos pelas declarações com relação ao futuro. Muitos dos fatores que irão determinar estes resultados e valores estão além da capacidade de controle ou previsão da Companhia.

Adicionalmente, informações adicionais não auditadas ou revisadas por auditoria aqui contidas refletem a interpretação da Administração da Companhia sobre informações providas de suas informações trimestrais e seus respectivos ajustes, que foram preparados em conformidade com as práticas de mercado e para fins exclusivos de uma análise mais detalhada e específica dos resultados da Companhia. Dessa forma, tais considerações e dados adicionais devem ser também analisados e interpretados de forma independente pelos acionistas e agentes de mercado que deverão fazer suas próprias análises e conclusões sobre os resultados aqui divulgados. Nenhum dado ou análise interpretativa realizada pela Administração da Companhia deve ser tratado como garantia de desempenho ou de resultado futuro e são meramente ilustrativas da visão da Administração da Companhia sobre os seus resultados.

A Administração da Companhia não se responsabiliza pela conformidade e pela precisão das informações financeiras gerenciais discutidas no presente relatório. Tais informações financeiras gerenciais devem ser consideradas apenas para fins informativos e não de forma a substituir a análise de nossas informações trimestrais revisadas ou demonstrações financeiras anuais auditadas por auditores independentes para fins de decisão de investimento em nossas ações, ou para qualquer outra finalidade.