



GRUPO SBF

RELATÓRIO
ANUAL DE
SUSTENTABILIDADE
2020

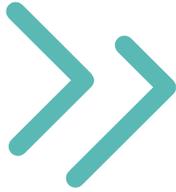
IMPULSIONAR O ESPORTE. TRANSFORMAR VIDAS.

ÍNDICE

<i>APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO</i>	<i>03</i>
<i>MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA</i>	<i>04</i>
<i>GRUPO SBF</i>	<i>10</i>
<i>DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS</i>	<i>15</i>
<i>GOVERNANÇA CORPORATIVA</i>	<i>25</i>
<i>GESTÃO DE RECURSOS</i>	<i>33</i>
<i>NOSSO TIME</i>	<i>42</i>
<i>ECOSSISTEMA DO ESPORTE</i>	<i>60</i>
<i>CRÉDITOS</i>	<i>72</i>



APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO



O Grupo SBF teve início com a primeira loja da Centauro e, ao longo dos últimos 40 anos, construiu uma experiência única no esporte. Como resultado de sua evolução, em 2020 estruturou-se como um ecossistema, cujo propósito é transformar vidas por meio do esporte. E, para contar melhor essa história, temos orgulho de apresentar nosso primeiro Relatório Anual que aborda também o desempenho, a visão de futuro e os objetivos da Companhia.

O relatório nasce do nosso compromisso com a transparência e entrega de valor para nossos públicos de relacionamento – clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, parceiros e a sociedade em geral –, apresentando indicadores de desempenho e de formas de gestão dos negócios referentes ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2020.

Os indicadores ESG foram levantados com apoio de consultoria externa e tem como escopo o Grupo SBF, desconsiderando os dados de operação da Fisia, que passou a integrar a Companhia apenas no mês de dezembro de 2020. As informações

financeiras englobam o desempenho de todo o Grupo SBF em linha com nossas demonstrações financeiras anuais auditadas. Demais informações, especialmente acerca de nossa governança, estratégia, inovação e visão de futuro são relativas a todas as unidades de negócio que integram nosso ecossistema do esporte.

As demonstrações financeiras consolidadas foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de contabilidade (IFRS), emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB). Já as demonstrações financeiras individuais da controladora foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP).

Dúvidas ou sugestões sobre nosso Relatório Anual 2020 podem ser encaminhadas para ri@gruposbf.com.br.

Boa leitura!

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA

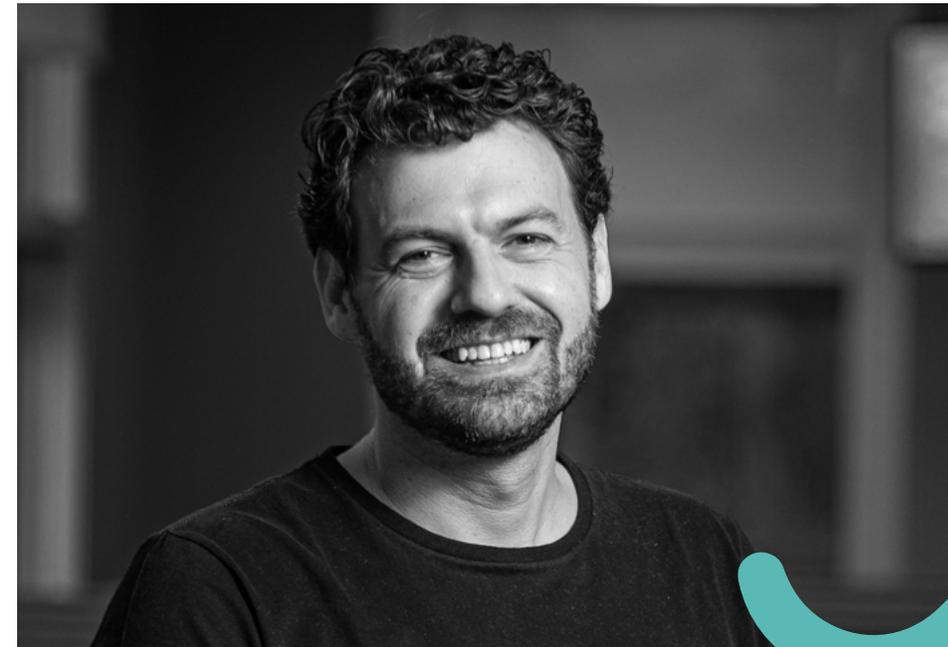


PASSADO E FUTURO DO GRUPO SBF

O Grupo SBF completou 40 anos desde a sua fundação. Começou com a primeira loja da Centauro e, desde o início, com a visão de construir uma relação emocional com o cliente, desenvolveu uma experiência única dentro do esporte.

Sempre fomos vanguardistas e sempre buscamos crescer e ampliar fronteiras. Nos últimos anos, com os avanços da tecnologia e atualização das visões de negócios, nos preparamos para mais um avanço: um ecossistema de esporte, montando um negócio centrado no cliente, não somente no espírito de servir, mas também na forma de construí-lo.

Vemos o ano que encerrou como o início de um ciclo. Menos de dois anos depois de abrir capital na B3, além dos avanços operacionais na Centauro, demos passos concretos para desenvolver um ecossistema de esporte em dezembro de 2020: (i) concluímos a transação com a Nike, passando a operar a Nike no Brasil sob o nome Fisia e (ii) assinamos a transação de aquisição da NWB, concluída em fevereiro de 2021.



Pedro Zemel | CEO

Desenvolvemos um ecossistema de esporte, montando um negócio centrado no cliente, não somente no espírito de servir, mas também na forma de construí-lo.

Com essas aquisições, passamos a contar com três diferentes unidades de negócio que oferecem esporte de maneiras diferentes ao público:

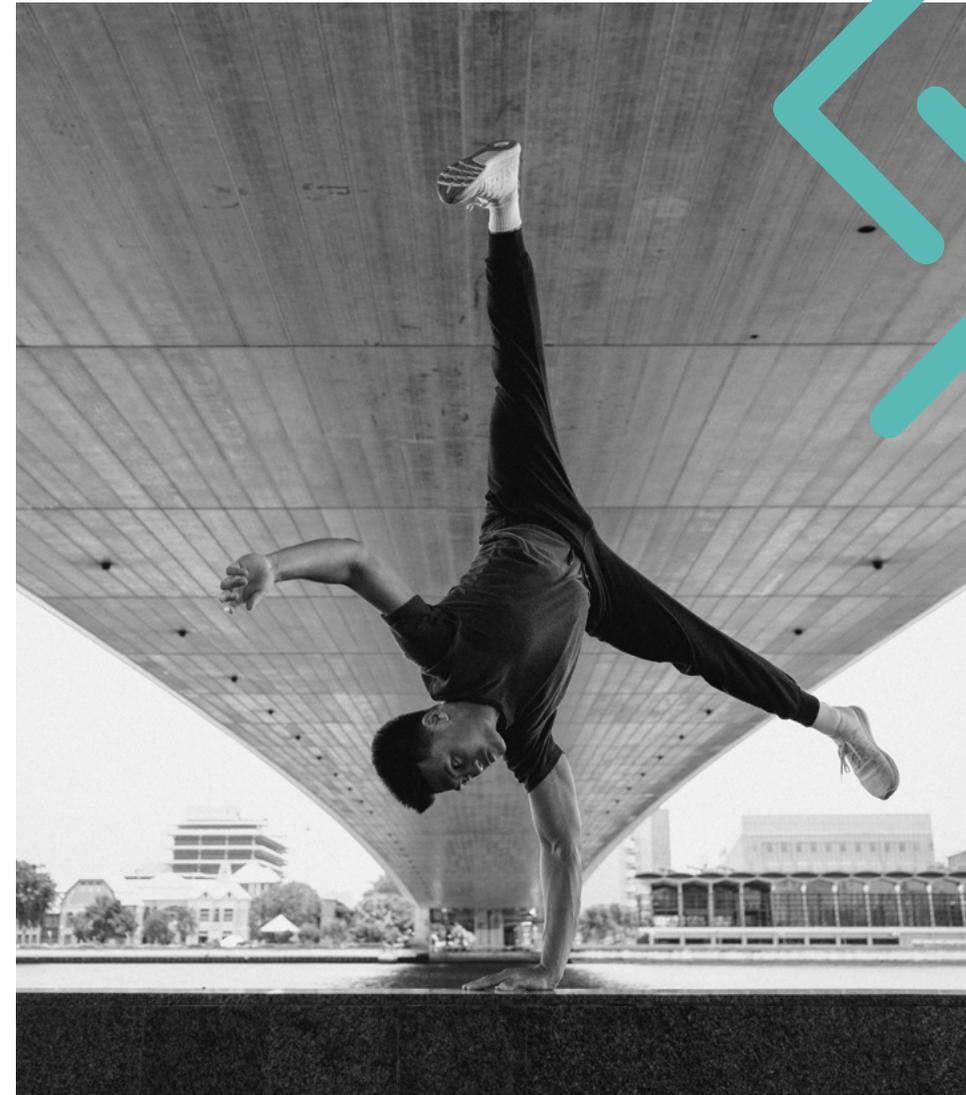
A Centauro, com foco em distribuição e com a vocação de se tornar cada vez mais o destino do esporte, é a maior varejista de artigos esportivos do Brasil.

A Fisica, com foco em produto e marca, é a representante exclusiva da Nike no Brasil, a maior marca esportiva do mundo.

A NWB, com foco em conteúdo e engajamento, é a maior plataforma de mídia digital esportiva do Brasil e acumula mais de 70 milhões de inscritos no YouTube e 80 milhões de seguidores no Instagram.

Essas três unidades de negócio serão os pilares para a evolução de nosso ecossistema do esporte. Cada uma delas continuará sendo desenvolvida individualmente para maximizar sua vocação, mas também serão integradas para que as fortalezas de cada uma possam ser utilizadas para potencializar a proposta de valor das outras. O valor, no nosso entendimento, é ampliado pelo plano que se forma sustentado por esses pilares.

Essas três unidades de negócio serão os pilares para a evolução de nosso ecossistema do esporte. Cada uma delas continuará sendo desenvolvida individualmente para maximizar sua vocação.



CENTAURO

Seguiremos trabalhando diuturnamente para oferecer, na Centauro, a melhor experiência multimarca no varejo esportivo. Precisamos continuar aprimorando nossa plataforma para que se transforme no principal destino de compra de produtos esportivos no Brasil.

A prioridade é melhorar a experiência dos clientes que compram nos nossos canais digitais. Temos, na junção do físico com o digital, a nossa fortaleza e chegou a hora de investir em logística e tecnologia para servir melhor os nossos clientes. Este será o principal *driver* de crescimento da Centauro. Importante dizer que a separação dos canais é cada vez mais desnecessária - a jornada dos nossos clientes flui entre o físico e o digital. Mas é primordial esse avanço em direção à melhor experiência de compra no esporte de toda a internet brasileira.

Além disso, continuaremos aumentando nossa capacidade de distribuição para atingir uma parcela cada vez maior de consumidores. Já temos mais de 150 pontos mapeados para abrir novas lojas G5 e ainda 150 lojas do modelo antigo que pretendemos reformar para o novo modelo. Isso não só expande nossa receita, como melhora a rentabilidade por meio da diluição de nossos custos fixos. As lojas, ademais de centros de resultados, representam pontos críticos para acelerar nossa operação digital. São *hubs* de contato com a marca, de *fulfillment* e de aquisição de clientes. Esperamos avançar não somente no número de lojas, mas também nesses três pilares do papel das lojas.

O resultado da Centauro em 2020 foi muito afetado pela pandemia. No entanto, o 4T20 mostrou uma recuperação em relação aos trimestres anteriores. A margem bruta, um dos indicadores financeiros mais impactados no ano, foi 3,5 pontos per-

centuais abaixo do 4T19 contra 5,9 pontos percentuais de queda no 3T20. O desejo de consumir esporte continua forte e no trimestre tivemos crescimento total de 10,9% na receita bruta, sendo 67,4% no digital. Nossa plataforma digital continua sendo uma importante alavanca de crescimento e neste ano alcançamos R\$ 1 bilhão em vendas (GMV), um crescimento de 79% em relação a 2019. As vendas on-line representaram 35,6% das nossas vendas totais e, deste volume, 48% foram vendas em nosso aplicativo.

Evidentemente, as lojas fechadas impactam nossos resultados. Quando estão abertas, no entanto, são reflexo da resiliência do nosso negócio. Em um dos piores momentos da história, com eventos esportivos adiados e restrição à prática de esportes, os clientes continuaram visitando as nossas lojas. O mês de outubro de 2020 é emblemático: foi o primeiro, depois de seis meses, em que todas as unidades estavam abertas e tivemos um crescimento de vendas de 20%.

Depois das dificuldades no primeiro semestre de 2021 devido ao agravamento da pandemia, acreditamos em uma consolidação de mercado por meio de uma estratégia *omnichannel*, que se mostrou muito bem-sucedida.

Temos, na junção do físico com o digital, a nossa fortaleza e chegou a hora de investir em logística e tecnologia para servir melhor os nossos clientes. Este será o principal driver de crescimento da Centauro.

FISIA

A Fisia teve em 2020 uma receita de R\$ 2,4 bilhões e, historicamente, opera por meio de dois canais principais: Atacado, com *share* de aproximadamente 70% do negócio, e DTC (Direct-To-Consumer), com *share* de aproximadamente 30% do negócio (10% Nike.com.br e 20% *outlets*).

A prioridade para Fisia é fomentar o crescimento do seu canal digital. Além de aproximar a marca do cliente final, esse canal tem uma rentabilidade duas vezes maior que outros. Acreditamos que a força da marca Nike possibilitará à Fisia o crescimento acelerado de sua plataforma digital.

As principais ações para entregar esse crescimento são:

- Criar uma plataforma *omnichannel*, estratégia com resultados já comprovados na Centauro.
- Ofertar produtos em *marketplaces* de outros *players* on-line do mercado especializados em esporte, como a própria Centauro.
- Aumentar a quantidade de SKUs ofertados.
- Investir em *marketing* de performance de modo assertivo.

Outra alavanca de geração de valor para a Fisia, é a redução dos custos da operação. Já temos trabalhado em diversas ações nesse sentido, como reduzir os custos de operações de lojas, integrar sistemas e analisar ganhos potenciais de integração da malha logística.

O período entre a assinatura (fevereiro de 2020) e o fechamento da operação (dezembro de 2020) possibilitou não somente que a transição ocorresse sem falhas, como também que a operação de Fisia fosse rentável desde o primeiro mês.

NWB

A NWB é uma das empresas pioneiras na produção diária de conteúdos focados em esporte com seus seis canais proprietários e sua vasta rede de afiliados, tendo em seu portfólio um dos maiores canais de esporte do mundo, o Desimpedidos.

É uma forte geradora de conteúdo para o público do esporte, atraindo organicamente uma alta demanda que cresce constantemente e pode ser monetizada de diferentes maneiras, como o *social marketing* direcionado ao público do esporte, a criação e produção de peças publicitárias e campanhas de marketing esportivo para marcas, e o agenciamento de seus canais afiliados, *influencers* e *creators* do esporte.

A NWB tem um histórico de crescimento acelerado e pretendemos continuar essa trajetória por meio de novos canais, de estratégias para aumentar o número de afiliados, de *social commerce* e de cada vez mais projetos de criação de conteúdo original.

Ficamos muito animados com a expansão de possibilidades que a entrada da NWB no Grupo proporciona.

A prioridade para Fisia é fomentar o crescimento do seu canal digital. Além de aproximar a marca do cliente final, esse canal tem uma rentabilidade duas vezes maior que outros.

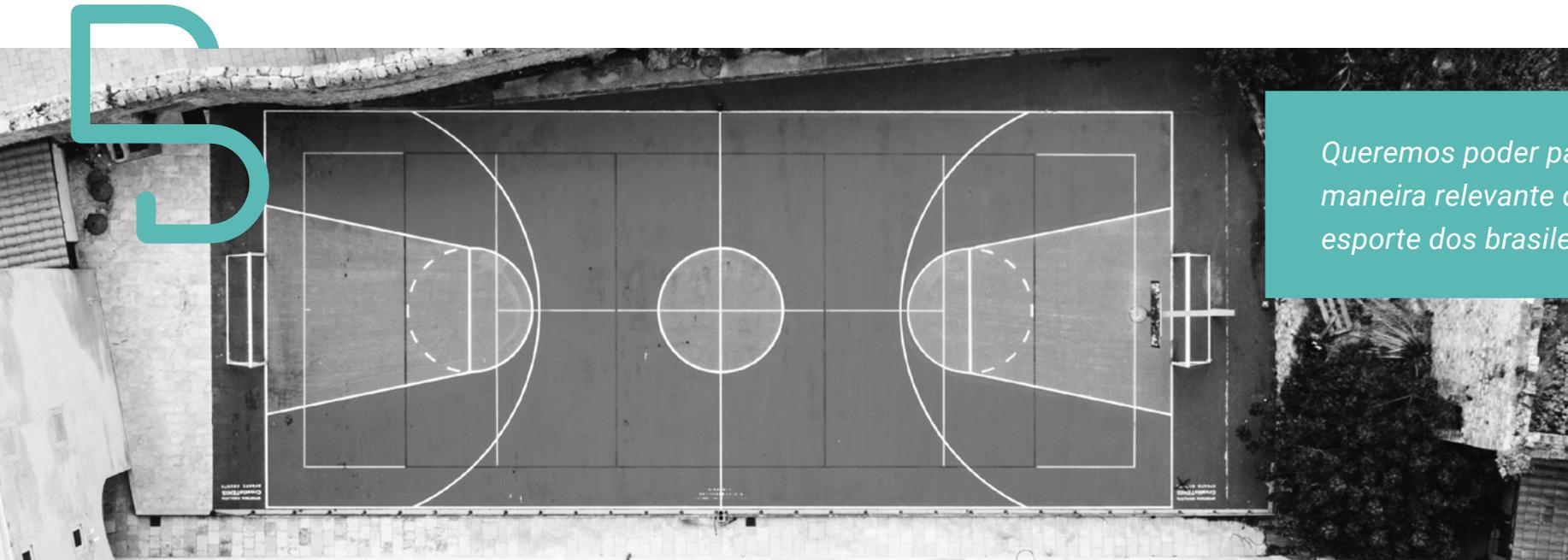
INTEGRAÇÃO DO ECOSISTEMA E O QUE ESTÁ POR VIR

O sonho é construir o maior e melhor ecossistema de esporte do mundo, começando pelo Brasil. Queremos poder participar de maneira relevante da jornada de esporte (*lato sensu*) dos brasileiros e monetizar a relação com essa audiência de diversas maneiras.

O ponto de partida é calcado nestes três pilares: distribuição (Centauro), oferta de produtos e marcas (Fisia) e conteúdo/engajamento (NWB). Partimos de bilhões de receita, bilhões de *views*, dezenas de milhões de clientes registrados e muitas dezenas de milhões de visitantes nas nossas plataformas digitais, além de uma rede física de mais de 200 mil m² distribuídos em mais de 100 cidades e 26 estados do Brasil e outros milhares de varejistas esportivos servidos por nosso modelo de atacado.

Na primeira fase de construção, a principal ferramenta de monetização desse ecossistema será pela venda de produtos. Esperamos que as unidades de negócio gerem valor umas para as outras produzindo um maior *customer lifetime value*. Vamos focar inicialmente em dois pontos: (i) redução do custo de aquisição de clientes usando a produção de conteúdo da NWB para gerar *leads* para as nossas unidades de negócios, principalmente por meio de um projeto de *social commerce* e (ii) aumento da recorrência e do gasto médio no ecossistema por conta da iniciativa de *membership*.

Além disso, seguiremos os caminhos de crescimento e rentabilidade de cada Unidade de Negócio. A Centauro não tem nenhum motivo para não seguir com a produção de resultado que entregou no período pré-pandemia - taxas de crescimento orgânico e rentabilidade - e Fisia deverá contribuir cada vez mais para a rentabilidade do Grupo, especialmente com o crescimento da penetração do canal de acesso direto ao consumidor.



Queremos poder participar de maneira relevante da jornada de esporte dos brasileiros.



Estamos trabalhando também na geração de sinergias entre nossos negócios. Um dos pilares estratégicos mais importantes para Fisia e Centauro é a expansão de seus canais digitais. Utilizando uma plataforma única para os dois negócios, poderemos mantê-los independentes na visão do cliente, mas com uma estrutura única de tecnologia e logística, o que representa um enorme potencial para acelerarmos o crescimento e melhorarmos a rentabilidade do grupo, principalmente considerando que poderemos usar as lojas da Centauro como o *hub* físico da estratégia *omnichannel* da Fisia.

Outra oportunidade é utilizar a capilaridade do canal de atacado da Fisia, que acessa milhares de portas em todo o País. Pretendemos usar as relações comerciais e rotas logísticas estabelecidas para fomentar uma relação maior com esses pontos de venda, seja ampliando a oferta de produtos ou criando uma gama de serviços que possam integrar os varejistas parceiros ao nosso ecossistema.

Todas essas ações já estão sendo trabalhadas no Grupo SBF. Também temos dezenas de experiências em execução e hipóteses de negócio sendo validadas para continuar explorando as vantagens de ampliarmos e aprofundarmos o contato com o cliente em sua jornada do esporte. Algumas dessas experiências podem até não funcionar, mas certamente trarão aprendizados.

Estamos comprometidos com a construção de um futuro melhor no esporte brasileiro e em gerar valor para nossos acionistas por meio dessa estratégia. Nosso intuito é impulsionar o esporte no Brasil e isso faz com que os nossos colaboradores acordem todos os dias sabendo que trabalham em função de um propósito maior.

Nos orgulhamos muito em ver a qualidade dos talentos que temos conseguido atrair e reter para ajudar a construir nossa visão. Ficamos honrados com o engajamento dos parceiros estratégicos que compartilham da mesma visão e com quem espe-

Estamos comprometidos com a construção de um futuro melhor no esporte brasileiro e em gerar valor para nossos acionistas.

ramos colaborar na construção desse futuro. Somos gratos aos nossos clientes e sabemos que temos muito a melhorar para continuar merecendo o nosso espaço na relação que construímos ao longo destes 40 anos.

Nosso sonho é grande. Sempre foi, desde a fundação da nossa empresa. Estamos confiantes com a nossa visão de futuro e temos cada vez mais clareza de como alcançá-la. Com o que fizemos nos últimos meses, encerramos um ciclo em que operávamos apenas como Centauro, e entramos em um novo ciclo construindo algo maior: o ecossistema chamado Grupo SBF. Por isso, a partir de 31 de março de 2021, deixamos de ser negociados na B3 como CNTO3 e passamos a ser negociados sob o código SBFG3.

Sabemos que criar esse ecossistema é um desafio grande. Isso nos mantém com os pés no chão. Sabemos que o sucesso sempre decorre de um time, assim como nos esportes. E que somente com muito esforço na preparação é que as realizações são possíveis. Com toda humildade, estamos mirando muito alto.

Agradecemos o apoio de nossos investidores e de nosso time nessa longa jornada. Esperamos que continuem nos acompanhando no que vem pela frente!

Pedro Zemel
CEO 



GRUPO *SBF*

I QUEM SOMOS

O Grupo SBF nasceu da paixão pelo esporte há 40 anos, com a abertura da primeira loja da Centauro no Brasil. Ao longo do tempo, ampliamos nossa atuação nacional no varejo esportivo e, além de lojas físicas, aprimoramos o nosso conceito de atendimento para criar a melhor experiência para nossos clientes, por meio de uma plataforma *omnichannel* e integração das operações de lojas e logística em nossa plataforma digital.

Somos focados em esportes e buscamos incentivar e democratizar a prática esportiva no País por meio da oferta de produtos esportivos de diversas categorias — calçados, vestuários e acessórios — a todas as classes sociais, com itens de baixo custo, incluindo a marca própria da Centauro, a Oxer, até produtos icônicos e desejados pelo consumidor, com itens das maiores marcas esportivas do mundo. Adicionalmente, promovemos o esporte por meio de serviços e iniciativas de transformação social apoiadas pelo nosso programa de responsabilidade social, o Transforma.

Em 2020, com nosso pioneirismo, histórico de inovação e impulsionados pela paixão pelo esporte enquanto motor para transformar a vida das pessoas, demos mais um passo para a nossa entrega de valor. Além da já consolidada Centauro, estruturamos nosso modelo de negócios como ecossistema do esporte com a conclusão da transação com a Nike, passando a operar a Nike no Brasil sob o nome Fisia, e assinatura da aquisição da NWB, concluída em fevereiro de 2021.

ECOSSISTEMA DO ESPORTE

Conectamos milhões de pessoas a marcas, produtos, serviços e experiências



Maior varejista de artigos esportivos do Brasil e maior rede multicanal da América Latina.



211
lojas Centauro

- 150 lojas tradicionais
- 61 lojas G5 - modelo que engloba diversas tecnologias com foco na experiência do consumidor



2 Centros de Distribuição



3 Centros de Triagem (CTs)



Plataforma **OMNICHANNEL**



Atuação em **25** estados brasileiros e Distrito Federal
Presença em mais de **100** municípios brasileiros



+20 milhões de clientes atendidos



+2 milhões de clientes via aplicativo

FISIA

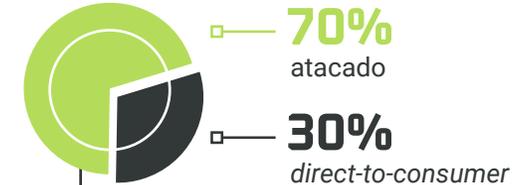
Com foco em produto e marca, é a representante exclusiva da Nike no Brasil, a maior marca esportiva do mundo.



22 lojas (outlet) no Brasil e plataforma on-line



R\$ 2,4 BILHÕES de receita bruta




Vertente de conteúdo e engajamento, é a maior plataforma de mídia digital esportiva do Brasil com mais de 80 canais afiliados.



73,4 milhões de inscritos no YouTube



81 milhões de seguidores no Instagram



+10 BILHÕES de visualizações no YouTube

ooo

Saiba mais sobre nossa estratégia, organização e objetivos no capítulo **Ecosistema do esporte.**

I NOSSA HISTÓRIA

Fundação da **primeira loja Centauro** em Belo Horizonte (MG).



1981

Ao se consolidar em cerca de dez cidades, a Centauro lança seu **e-commerce** pelo site centauro.com.br.



2003

Inauguração da **maior loja Centauro**, a *full size* localizada na Barra da Tijuca (RJ) com 3.400m².



2013

Inauguração das **três primeiras lojas da Centauro com o conceito de Geração 5**, uma materialização da proposta de valor da empresa, que oferece experiências que melhoram a jornada de compra do cliente e aproxima a comunidade do esporte.



2017

- **Compra da distribuição** da Nike no Brasil.
- *Follow-on* para **captação de recursos**.
- Centauro abre **loja icônica** na Avenida Paulista (São Paulo - SP).
- Acordo para **aquisição da NWB**.



2020

2000



Inauguração da **primeira loja do conceito megastore**, com 2.200m² no Shopping West Plaza, em São Paulo.

2012



GP Investimentos adquire parte acionária da empresa.

2014



A Centauro patrocina o maior evento de esporte do mundo: a **Copa do Mundo no Brasil**.

2019



Abertura de capital (IPO) na B3, sob o *ticker* CNTO3.

De olho em 2021:



- **Conclusão da aquisição** da NWB.
- **Mudança do ticker** de CNTO3 para SBFG3 na B3.
- **Estruturação** do Ecossistema do Esporte.

I DESTAQUES DE 2020

Nossos negócios



Conclusão da aquisição da Fisia e da fase inicial de integração



Assinatura da aquisição da NWB, concluída em fevereiro de 2021

CENTAURO



Inauguração da primeira loja de rua, na icônica Avenida Paulista, em São Paulo (SP), com diferentes experiências

67,1%

de crescimento da **plataforma digital**

74%

de crescimento de pedidos na **Black Friday**



R\$ 1 BILHÃO

em vendas totais no ano pela **plataforma digital**

60%

de **e-mails** capturados em loja

5,6%

das vendas de loja realizadas no **megaloja**



R\$ 434 MILHÕES

em **vendas omnichannel**, crescimento de 23% em relação a 2019

FISIA

19%

da receita de Fisia por meio da **plataforma digital** em dezembro de 2020

I DESTAQUES DE 2020

Resultados econômico-financeiros (consolidado Grupo SBF)*



*Valores apresentados com IFRS e sem ajustes não recorrentes.

Valor compartilhado



Capital humano



Capital natural





DESEMPENHO *DOS NEGÓCIOS*

I CENÁRIO MACROECONÔMICO

COVID-19

A pandemia da Covid-19 impactou profundamente milhões de vidas e setores da economia ao redor do mundo. Com nossas operações não foi diferente. Diante do cenário desafiador, priorizamos a segurança de nossos colaboradores e demais públicos de relacionamento, assim como a continuidade das atividades por meio da nossa robusta plataforma digital e a proteção da saúde financeira da Companhia.

Logo nos primeiros meses da pandemia no Brasil, instituímos comitês temporários de Crise multidisciplinares, cujos membros se reuniram tempestivamente para análises constantes de cenários internos e externos, bem como avaliação de potenciais riscos para todo o Grupo, de forma a ter mais agilidade e assertividade na tomada de decisões. Veja a seguir as principais medidas adotadas no período.

Diante do cenário desafiador, priorizamos a segurança de nossos colaboradores e demais públicos de relacionamento.

Colaboradores

Readequamos a forma de trabalho e transferimos toda a equipe dos escritórios para o modelo *home office*, oferecendo toda a infraestrutura necessária. Já para as equipes dos centros de distribuição, garantimos todas as medidas para proteção da saúde e segurança, incluindo novos protocolos de limpeza e higienização, revezamento entre as equipes, equipamentos de proteção individual e testagem de Covid-19, quando necessário.

Garantimos planos de saúde sem desconto para 100% de nossos colaboradores e priorizamos também a saúde mental deles, com a estruturação de um programa de apoio psicológico descrito no capítulo Nosso Time deste relatório. Além disso, buscamos estar próximos dos nossos colaboradores, ainda que distantes, com planos de comunicação e ações de engajamento como aulas e treinamentos gratuitos, sem contar com os treinamentos aplicados aos líderes com o objetivo de fomentar o apoio às equipes e uma gestão remota cuidadosa e eficiente neste momento difícil.

Garantimos planos de saúde para 100% de nossos colaboradores e priorizamos também a saúde mental deles, com a estruturação de um programa de apoio psicológico.



Trouxemos nossa rotina de All Hands, uma reunião quinzenal com o CEO, para o formato virtual reunindo 100% da empresa para garantir o alinhamento de todos.

No segundo trimestre, o mais crítico, com nossas 211 lojas fechadas, foi preciso adotar medidas severas, que incluíram redução do quadro de colaboradores e adoção de medida provisória para redução de salários e jornadas.



Continuidade das atividades e do atendimento aos clientes

Apesar do fechamento das lojas, encontramos novas formas de atender nossos clientes e garantir a sustentabilidade dos negócios. Entre elas, destacamos os investimentos massivos em inovação e no time de tecnologia para reforçar a estrutura da nossa plataforma digital.

Além disso, aproveitamos a capilaridade de nossas 211 lojas Centauro e nossa consolidada plataforma *omnichannel* para utilizar as lojas como *shadow stores*, ou seja, *hubs* de distribuição para atender às demandas dos pedidos feitos via plataforma digital e para entregar produtos nas modalidades *drive-thru*, em que clientes realizam a compra, alinham a coleta por WhatsApp e retiram o produto nos estacionamentos dos shopping centers onde estamos presentes. Outro destaque foi o nascimento da Seleção Centauro, composta pelos colaboradores de loja que passaram a atuar



como vendedores digitais, impulsionando as vendas on-line e proporcionando um atendimento personalizado.

Antes da retomada das lojas físicas, começamos a desenhar os protocolos de saúde e segurança, com apoio de consultoria do Hospital Albert Einstein. Optamos por ir além das recomendações dos órgãos competentes, prezando pelo excesso de cuidado que resultou, inclusive, em um nível maior de satisfação dos nossos clientes, aparecendo como fator de destaque positivo no NPS.

Com as reaberturas de lojas, restabelecemos 100% de nossas operações, inclusive o megaloja, nosso estoque estendido virtual disponível em todas as lojas. Retomamos nosso plano de expansão de lojas G5 (Geração 5) com a reforma de 14 lojas em 2020 e a inauguração de outras 4, incluindo uma G5 na Avenida Paulista (São Paulo – SP) com mais de 2.000 m² em um ponto importante de representação cultural, para integrar a comunidade e promover o esporte.



Apoio à sociedade

Diante do momento sensível que afetou a sociedade em 2020 com a pandemia, dedicamos ações de apoio e de geração de valor para a sociedade. Doamos mais de 3 mil pares de tênis, da nossa marca Oxer, a profissionais de saúde que estão na linha de frente do combate ao coronavírus. O objetivo foi apoiar médicos, enfermeiros, técnicos e colaboradores do setor de saúde com itens de qualidade e conforto.

Direcionamos nossos esforços para atender às necessidades de pessoas em situação de vulnerabilidade e não deixamos de apoiar, em momento algum, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), que integram nosso programa de relacionamento e investimento social. No período, doamos mais de 1.400 cestas básicas e 20 mil máscaras, bem como folhetos explicativos e educacionais sobre a pandemia e as práticas de higiene, para as OSCs.

Também nos unimos a diversas personalidades do futebol no Desafio Corona, projeto

que contou com mais de 150 atletas, de diversos clubes do mundo, que doaram camisas exclusivas para a ação, com o intuito de arrecadar fundos para auxiliar famílias em situação de vulnerabilidade social e para a compra de materiais médicos. Também doamos mais de 70 itens para o desafio e oferecemos toda nossa infraestrutura logística para a realização da entrega dos produtos aos compradores.

Direcionamos nossos esforços para atender às necessidades de pessoas em situação de vulnerabilidade e não deixamos de apoiar as Organizações da Sociedade Civil (OSCs).



+ 3 mil

pares de tênis
doados



+ 1.400

cestas básicas
doadas



**Desafio
Corona**

+ 70 itens doados

Equilíbrio financeiro

Com o fechamento das lojas nos primeiros meses da pandemia, nossas operações sofreram grande impacto, com a impossibilidade de vendas presenciais e de uso da plataforma *omnichannel*, o que também gerou impactos na venda de nosso estoque. Entre as medidas de contenção adotadas, reduzimos as despesas com folha de pagamento, energia e ocupação, renegociamos prazos de pagamentos com shopping centers e fornecedores para o recebimento de produtos. Também adotamos linhas de reforço de capital de giro, entre outras medidas.

Após o período mais crítico e as medidas adotadas em nossos canais de vendas, retomamos o abastecimento de produtos e, graças ao nosso bom relacionamento com fornecedores, conseguimos

antecipar coleções e ofertar produtos diferenciados. Adicionalmente, incluímos diversos *sellers* ao nosso *marketplace*, de forma a complementar nosso portfólio, inclusive com a indústria.

Outra medida adotada que merece destaque foi o *follow-on* no segundo trimestre, que reforçou a estrutura de capital para o período mais crítico da pandemia e para a estratégia de expansão, com a conclusão da transação com a Nike do Brasil.

O follow-on no segundo trimestre reforçou a estrutura de capital para a estratégia de expansão, com a conclusão da transação com a Nike do Brasil.



Despesas

Redução com folha de pagamento, energia e ocupação

Prazos de pagamento

Renegociação com shopping centers e fornecedores para o recebimento de produtos

Nike

Conclusão da transação com a Nike do Brasil

CENÁRIO MACROECONÔMICO E SETORIAL

A pandemia provocou sérios impactos no cenário macroeconômico mundial. A retração em 4,1% do Produto Interno Bruto (PIB) e a taxa básica de juros (Selic) em 2% ao ano são frutos dos efeitos adversos no Brasil, assim como a taxa média anual de desemprego de 13,5%, a maior da série iniciada em 2012, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad). O Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), por sua vez, encerrou 2020 em 4,52%, um aumento de 1,35% em relação a 2019.

O cenário também provocou reflexos no mercado de varejo esportivo. O fechamento de lojas físicas devido ao isolamento social e a postergação de competições esportivas trouxeram prejuízos para toda a cadeia da indústria esportiva — desde grandes empresas varejistas, até as grandes marcas, indústrias e times, entre outros agentes econômicos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em abril de 2020, período crítico da pandemia no Brasil, o comércio

varejista nacional recuou 16,8% frente a março, na série com ajuste sazonal, queda mais acentuada da série histórica iniciada em janeiro de 2000.

Ainda segundo o IBGE, em 2020, as vendas no varejo fecharam com alta de 1,2%, apesar da queda de 6,1% em dezembro com relação a novembro. Nesse mês, a categoria de *tecidos, vestuário e calçados* observou queda de 13,3% e, no acumulado de 12 meses, a queda foi de 22,7%.

Apesar dos impactos, vale ressaltar também as oportunidades no mercado de *e-commerce*, amplamente impulsionado pelo cenário de pandemia em 2020. De acordo com o índice MCC-ENET, desenvolvido pelo Comitê de Métricas da Câmara Brasileira da Economia Digital em parceria com o Neotrust | Movimento Compre & Confie, o *e-commerce* brasileiro cresceu 73,88% em 2020. Por região, os crescimentos foram Nordeste (100,34%), Sul (79,22%), Norte (73,24%), Centro-Oeste (72,87%) e Sudeste (68,74%).



16,8%

Recuo do comércio varejista nacional em abril



1,2%

Alta das vendas no varejo



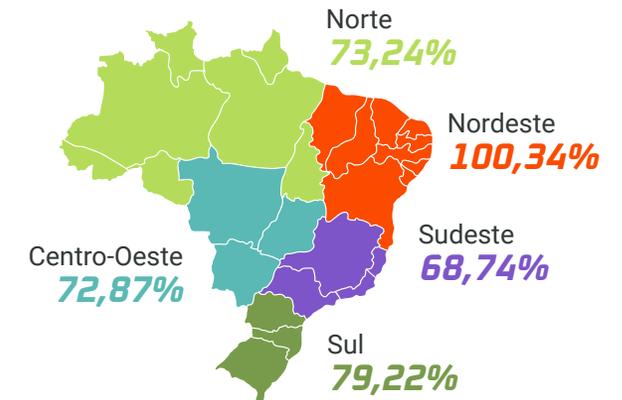
22,7%

Queda da categoria de *tecidos, vestuário e calçados*



73,88%

Crescimento do *e-commerce* brasileiro



IBGE, Abril/2020 • MCC-ENET, desenvolvido pelo Comitê de Métricas da Câmara Brasileira da Economia Digital em parceria com o Neotrust | Movimento Compre & Confie

Para o futuro, no entanto, as perspectivas relacionadas ao comportamento do consumidor apontam para o modelo multicanal. Segundo a pesquisa “Jornada *omnichannel* e o futuro do varejo”, realizada pela Social Miner, em parceria com a Opinion Box, 49% dos consumidores

pretendem mesclar suas compras entre os ambientes on-line e lojas físicas. O estudo aponta, ainda, que 52% pretendem comprar on-line e retirar em lojas físicas e 50% esperam poder contar com serviços alternativos como *drive-thru* nos shopping centers.

RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Por conta da conclusão da aquisição da Fisia em 2020, os resultados do Grupo SBF incluem apenas o mês de dezembro de Fisia, bem como os resultados da Centauro. Já no histórico de 2019, os resultados do Grupo SBF incluem apenas a Centauro. Além disso, os resultados ajustados desconsideram os efeitos não recorrentes e, quando sinalizado com ex-IFRS, desconsideram também os impactos do IFRS-16 para melhor representar a realidade econômica do negócio e viabilizar comparação com o resultado histórico da Companhia.

Principais Indicadores (R\$ milhões)

Grupo SBF	2019	2020	Variação (%)
Receita Bruta	3.193	3.075	-3,7%
Receita Líquida	2.545	2.407	-5,4%
Lucro Bruto	1.259	1.050	-16,6%
Margem Bruta	49,4%	43,6%	-5,8 p.p.
EBITDA	673	156	-76,8%
Margem EBITDA	26,4%	6,5%	-20 p.p.
Lucro Líquido	310	-113	n.a
Margem Líquida	12,2%	-4,7%	-16,9 p.p.
EBITDA ajustado (ex-IFRS)	311	40	-87,2%
Margem EBITDA ajustada (ex-IFRS)	12,2%	1,7%	-10,6 p.p.
Lucro Líquido ajustado (ex-IFRS)	151	-29	n.a.
Margem Líquida Ajustada (ex-IFRS)	5,9%	-1,2%	-7,1 p.p.

RECEITA LÍQUIDA

Em 2020, houve crescimento de 67,1% na Receita Líquida da Plataforma Digital da Centauro, que totalizou R\$ 734,9 milhões. Vale destacar a maior Black Friday já realizada, com um volume de pedidos 74% maior que no evento de 2019, e as vendas *omnichannel*, que atingiram o maior volume da história, de R\$ 434 milhões em 2020. As lojas físicas, por sua vez, apresentaram retração de 28,2% em relação a 2019, devido às restrições impostas pela pandemia.

Já a Receita Líquida da Fisia é referente apenas ao mês de dezembro, quando assumimos a companhia. A sazonalidade do mês de dezembro proporcionou um bom *share* do canal Plataforma Digital + Outlet (DTC), que representou quase 50% das vendas do mês.

LUCRO BRUTO

No ano, a Margem Bruta do Grupo SBF foi de 43,6%, uma queda de 5,8 p.p. em relação a 2019. O resultado é reflexo do ambiente promocional ocasionado pela pandemia, especialmente no canal digital da Centauro. No entanto, a dinâmica de preço vem se normalizando e alcançamos uma recuperação de 1,5 p.p. na margem bruta da Centauro, no último trimestre de 2020.

Com relação à Fisia, o estoque após a aquisição das operações se compõe majoritariamente por mercadorias adquiridas ainda na condição de subsidiária da Nike Global. Ao assumirmos as operações, as novas mercadorias passaram a ser adquiridas com base em um acordo comercial de distribuição, com preços maiores do que a operação de subsidiária, o que pode impactar a margem bruta da operação, à medida que o estoque for renovado.



R\$ 734,9 milhões

Receita Líquida da plataforma digital da Centauro



R\$ 434 milhões

Vendas *omnichannel*, maior volume da história



67,1%

Crescimento na Receita Líquida da Plataforma Digital da Centauro



28,2%

Retração das lojas físicas em relação a 2019

43,6%

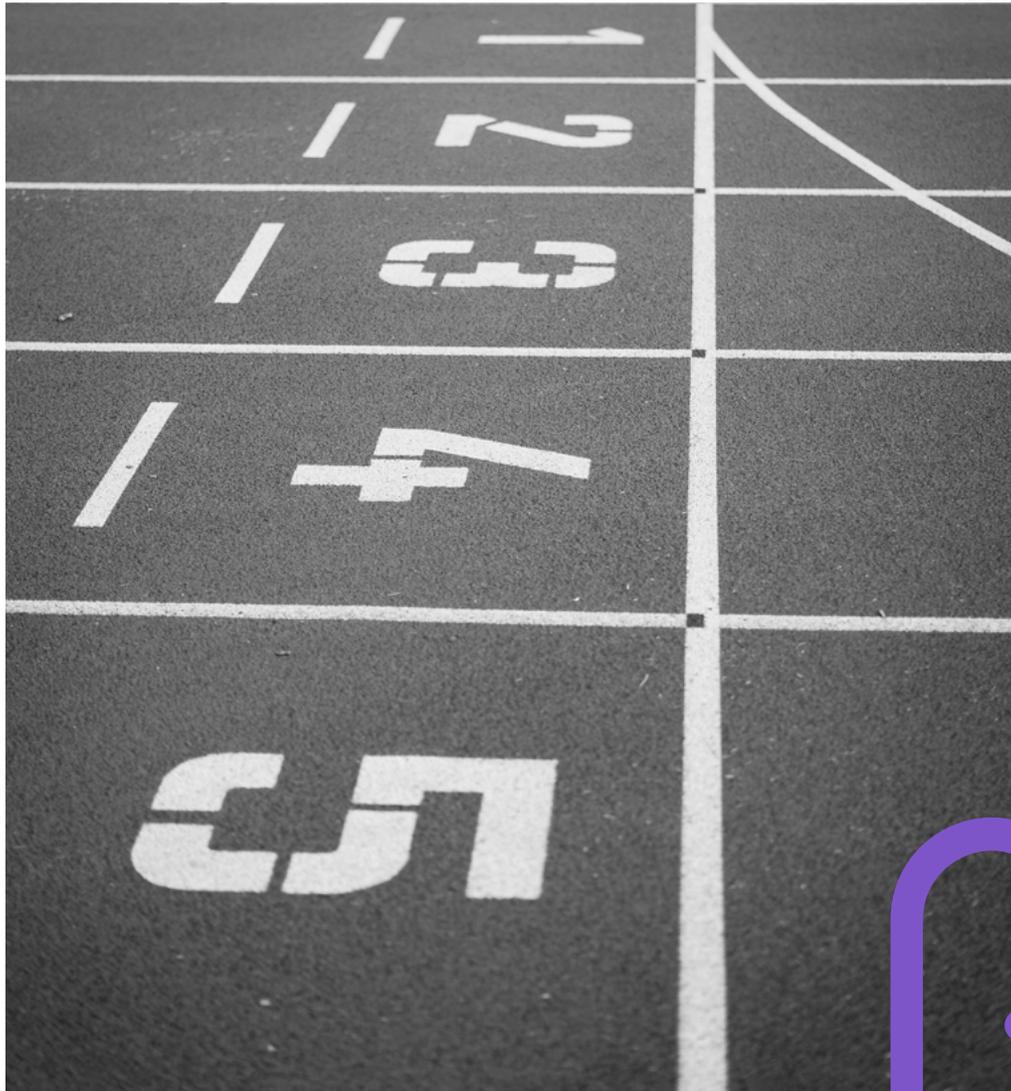
Margem Bruta do Grupo SBF

5,8 p.p.

Queda em relação a 2019

1,5 p.p.

Recuperação na margem bruta da Centauro



EBITDA (ex-IFRS)

Como resultado dos impactos na operação em 2020, o EBITDA ajustado do Grupo SBF foi de R\$ 39,9 milhões, com margem de 1,7%.



**R\$ 39,9
milhões**

EBITDA do Grupo SBF



**R\$ 900
milhões**

Follow-on



**R\$ 1,914
bilhão**

Capital social

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL

A geração de caixa operacional em 2020 foi resultado das iniciativas tomadas durante a pandemia e da utilização de créditos fiscais. Vale ressaltar o Fluxo de Caixa de Financiamentos positivo, devido ao *follow-on* em 2020 e às dívidas tomadas para reforçar o caixa e financiar a aquisição da Fisia.

Ademais, captamos R\$ 900 milhões com nossa oferta subsequente de ações (*follow-on*) elevando o capital social da Companhia, que passou de R\$ 1,014 bilhão para R\$ 1,914 bilhão, dividido em 241.889.833 ações.

INVESTIMENTOS (CAPEX)

Em 2020, mantivemos nossos investimentos em um patamar próximo ao ano de 2019. Investimos R\$ 158,9 milhões no período, com destaque para os aportes em tecnologia e inovação, que representaram 51,2% do montante total investido, em linha com nossa estratégia de ecossistema.

Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

DVA Consolidada (R\$ milhares)	2018	2019	2020
Receita	2.884.843	3.193.065	3.075.039
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	2.884.843	3.193.065	3.075.039
Outras receitas	-	-	-
Provisão/Reversão de créditos. Liquidação duvidosa	-	-	-
Insumos adquiridos de terceiros	-1.594.189	-1.794.298	-1.891.791
Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-1.367.599	-1.487.722	-1.469.988
Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-203.813	-271.766	-395.181
Outros	-22.777	-34.810	-26.622
Valor adicionado bruto	1.250.654	1.398.767	1.183.248
Retenções	-80.766	-216.158	-239.912
Valor adicionado líquido produzido	1.169.888	1.182.609	943.336
Valor adicionado recebido em transferência	69.739	645.139	122.452
Resultado de Equivalência Patrimonial	-	-	-
Receitas Financeiras	60.992	227.767	103.844
Outras receitas operacionais	8.747	417.372	18.608

DVA Consolidada (R\$ milhares)	2018	2019	2020
Valor Adicionado Total a Distribuir	1.239.627	1.827.748	1.065.788
Distribuição do Valor Adicionado	1.239.627	1.827.748	1.065.788
Pessoal	354.448	407.939	367.109
Remuneração Direta	254.063	293.242	278.465
Benefícios	77.335	88.188	64.642
F.G.T.S.	23.050	26.509	24.002
Impostos, taxas e contribuições	348.746	555.376	450.142
Federais	137.096	162.081	283.787
Estaduais	260.356	319.632	444.110
Municipais	15.785	18.981	20.088
Impostos diferidos	-64.491	54.682	-297.843
Remuneração de capitais de terceiros	369.040	387.067	312.257
Juros	191.147	331.792	307.377
Aluguéis	177.893	55.275	4.880
Outras	18.645	167.639	49.085
Remuneração de capitais próprios	148.748	309.727	-112.805

+ Mais informações sobre nosso desempenho econômico-financeiro estão disponíveis em nossas [Demonstrações Financeiras](#).



GOVERNANÇA *CORPORATIVA*

Conduzimos nossos negócios de acordo com as boas práticas de mercado e princípios relacionados à governança corporativa para garantir a transparência aos nossos públicos e a perenidade dos negócios. Estamos comprometidos em manter elevados padrões de governança corporativa, com tratamento igualitário aos acionistas, prestações de contas, responsabilidade corporativa, em linha com o que é preconizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Estamos comprometidos em manter elevados padrões de governança corporativa, com tratamento igualitário aos acionistas, prestações de contas, responsabilidade corporativa.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Nossa estrutura de governança é formada pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

Cabe ao Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada da Companhia, além das atribuições que lhe confere a Lei das Sociedades por Ações, todo o disposto na cláusula 18 do Estatuto Social. É composto por onze membros, dentre eles, um presidente, um vice-presidente, dois membros independentes, três membros efetivos e quatro suplentes.

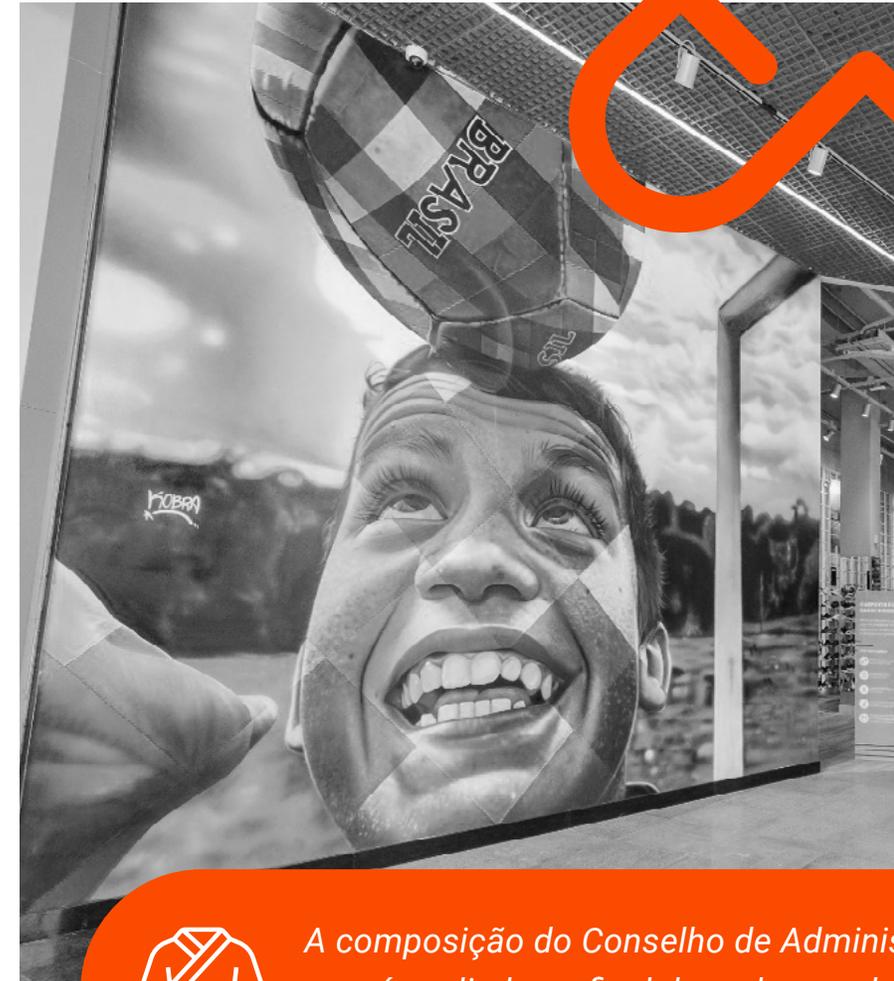
Já a Diretoria é responsável pela administração dos negócios em geral e pela representação da Companhia em todas as determinações, exceto aos assuntos que sejam de competência do Conselho de Administração e/ou à Assembleia Geral de acionistas.

Dispomos de uma Política de Indicação dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos Comitês de Assessoramento do Grupo SBF e de órgãos da Administração estatutária de sociedades

controladas pelo Grupo SBF. Todas as indicações a cargos elegíveis devem levar em consideração os critérios da política, além do disposto no Estatuto Social, Código de Ética, Regulamento de Listagem do Novo Mercado pela B3, bem como a legislação vigente.

Segundo o documento, a composição do Conselho de Administração será avaliada ao final de cada mandato para buscar o atendimento aos critérios, por ocasião da aprovação dos candidatos propostos pela administração. Em caso de reeleição dos membros do Conselho de Administração, é preciso considerar seu bom desempenho durante o período, sua experiência e a assiduidade nas reuniões durante o mandato anterior, conforme os resultados do processo de avaliação.

Confira a composição de nossos órgãos de governança corporativa [aqui](#).



A composição do Conselho de Administração será avaliada ao final de cada mandato para buscar o atendimento aos critérios.

COMITÊS DE ASSESSORAMENTO

Como apoio às tomadas de decisão, nossa estrutura também compreende os seguintes comitês de assessoramento:

Comitê de Pessoas, Ambiente e Remuneração

O Comitê de Pessoas, Ambiente e Remuneração (COPAR) está vigente desde março de 2021 e foi elaborado de acordo com as informações contidas no Estatuto Social da Companhia, no Regulamento do Novo Mercado da B3 e na legislação em vigor.

Vinculado ao Conselho de Administração, o COPAR é um órgão que atua com independência em relação aos membros da diretoria estatutária, e é responsável por assessorar o Conselho no acompanhamento do sistema de gestão de pessoas, ambiente de trabalho e remuneração dos colaboradores e de sociedades controladas pela Companhia.

Dentre as principais atribuições do COPAR, estão: examinar periodicamente a estrutura organizacional proposta pelo Diretor-presidente, de modo a garantir que esteja compatível com seus objetivos estratégicos, de crescimento e de resultados, observado os fatores-chave de sucesso dos negócios; auxiliar na implementação de melhorias no ambiente de trabalho; revisar e, conforme o caso, sugerir aprimoramento de políticas de recursos humanos e de gestão de pessoas; estudar, elaborar e acompanhar o plano de sucessão da Diretoria e de demais cargos-chave da Companhia; entre outros.



Examinar
a estrutura organizacional



Auxiliar
em melhorias no ambiente de trabalho



Revisar
políticas de recursos humanos e de gestão de pessoas

Comitê de Transformação Digital, Produtos e Serviços

O Comitê de Transformação Digital, Produtos e Serviços (CODIG) é órgão de assessoramento vinculado ao Conselho de Administração, que atua no monitoramento e na análise de tendências tecnológicas e inovações, bem como avalia projetos, iniciativas e propostas de inovação tecnológica.

COPAR

Independência em relação aos membros da diretoria estatutária

CODIG

Monitoramento e análise de tendências tecnológicas e inovações

COUAD

Acompanha as atividades da área de *compliance* e de auditoria interna

Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria (COUAD), instituído em agosto de 2018 e também vinculado ao Conselho de Administração, tem como atribuições acompanhar as atividades da área de *compliance* e de auditoria interna e de controles internos e riscos, avaliando de forma contínua a integridade dos relatórios financeiros, a aderência das práticas adotadas pela Companhia às normas legais (incluindo aquelas relativas ao *compliance*), estatutárias e regulatórias.

Apoia, ainda, na adequação dos processos relativos a esses temas e nas atividades dos auditores independentes, observados os limites de sua competência. Adicionalmente, é responsável por analisar as condições de controle de riscos às quais a Companhia está exposta e/ou sujeita, ponderando a qualidade e efetividade das decisões tomadas para gerenciá-los e mitigá-los.



POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Possuímos uma Política de Remuneração aprovada pelo Conselho de Administração em março de 2021, que determina, dentre outros, os princípios básicos para remuneração de nossa Diretoria, do Conselho de Administração e dos comitês de assessoramento, de forma a alinhar os interesses dos referidos órgãos com os objetivos da Companhia, baseada nas melhores práticas adotadas pelo mercado.

A remuneração da Diretoria é uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos diretores, sendo estruturada de forma justa e compatível com as funções e os riscos inerentes ao cargo, de modo a proporcionar o alinhamento de seus interesses com os interesses de longo prazo da Companhia. O Conselho de Administração é o responsável por aprovar a remuneração da Diretoria, por meio de um procedimento formal, que ocorre de maneira transparente, alinhando os interesses dos diretores aos nossos interesses de longo prazo.

No início de 2021, atualizamos as políticas de Indicação e de Remuneração, assim como nosso Estatuto Social e o regimento de nossos comitês. Confira [aqui](#).

A remuneração da Diretoria é uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos diretores, de modo a proporcionar o alinhamento de seus interesses com os interesses de longo prazo da Companhia.

I ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

O nosso Código de Conduta Ética, cuja última versão foi aprovada em março de 2021, define nossos valores e princípios éticos e reforça nosso comprometimento com a transparência no relacionamento com todos os nossos públicos.

O documento traz diretrizes relacionadas aos comportamentos esperados pelos colaboradores; conflitos de interesses; brindes, favores e eventos; relacionamento com acionistas e mercado de capital, com parceiros, com clientes, fornecedores e demais públicos, bem como com o meio ambiente e a comunidade. Também inclui temas específicos sobre práticas anticorrupção e lavagem de dinheiro.

Em 2021, foi realizada a revisão do Código de Conduta e Ética e estão previstos treinamentos relacionados aos tópicos do documento ao longo do ano.

Possuímos um Canal Confidencial, gerido por uma consultoria independente, para o recebimento de eventuais denúncias envolvendo o descumprimento das regras pre-

vistas no Código de Ética, às demais políticas da Companhia e à regulamentação e legislação em vigor. A ferramenta pode ser utilizada por todos os colaboradores, bem como por fornecedores e demais parceiros comerciais da Companhia, não sendo necessária a identificação. O processo de apuração garante confidencialidade e sigilo das denúncias.

Canal Confidencial

Telefone: 0800 721 0761,
de segunda a sábado, das 9h às 21h.
Site: www.canalconfidencial.com.br/gruposbf



Infrações das regras podem resultar nas seguintes ações disciplinares: advertência, suspensão, desligamento do funcionário ou encerramento da relação contratual existente com a Companhia, sem prejuízo das medidas judiciais cabíveis. Em 2020, recebemos 380 relatos no canal Confidencial. No ano, não houve denúncias reportadas que indicassem risco de casos de trabalho infantil.



Treinamentos

relacionados aos tópicos incluídos no documento



Práticas

anticorrupção e lavagem de dinheiro



Sigilo

de denúncias



380 relatos

no canal Confidencial em 2020



Trabalho infantil

Sem denúncias reportadas que indicassem risco de casos

POLÍTICA DE TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Aprovada em 2019 pelo Conselho de Administração, a Política de Transações com Partes Relacionadas estabelece regras que garantem que todas as decisões envolvendo as partes relacionadas e outras situações com potencial conflito de interesses sejam tomadas tendo em vista os interesses da Companhia.

Especifica, dentre outros, que contratos entre partes relacionadas deverão ser sempre formalizados por escrito, com detalhamento de suas características principais (direitos, responsabilidades, qualidade, preços, encargos, prazos etc.) e a finalidade do negócio, bem como devem estar claramente refletidos nas nossas demonstrações financeiras.

Adicionalmente, a Política veda a realização de transações com partes relacionadas nas seguintes hipóteses: realizadas em condições que não sejam as de

mercado; concessão de empréstimos para os nossos administradores, acionistas controladores, diretos ou indiretos, sociedades sob controle comum, ou, a sociedades por eles direta ou indiretamente controladas, ou ainda para pessoa que tenha influência significativa sobre a Companhia. Também veda transações entre pessoas jurídicas e operações ou negócios estranhos ao nosso objeto social e aos nossos interesses sociais ou das controladas.

Para mais informações sobre a nossa Política de Transações com Partes Relacionadas, basta acessar nosso [site de Relações com Investidores](#).



I GESTÃO DE RISCOS

Nossa gestão de riscos é pautada por uma Política de Gerenciamento de Riscos, aprovada em 2019. O documento dispõe que o Conselho de Administração, em conjunto a outros órgãos, deve avaliar periodicamente a exposição dos nossos negócios a riscos, bem como a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos, dos controles internos e do sistema de integridade/conformidade.

O processo de gestão de risco segue metodologias já consolidadas no mercado, como The Committee of Sponsoring Organizations (COSO), que propõe um padrão de entendimento, avaliação e aperfeiçoamento de controles internos, em cinco componentes: ambiente de controle; avaliação de riscos; atividades de controle; informações e comunicações; e monitoramento.

Além disso, adotamos critérios preconizados na certificação ISO 31000, que abrange comunicação e consulta; monitoramento e análise crítica; estabelecimento do contexto; processo de avaliação de riscos (contendo as etapas de identificação, análise e avaliação); e tratamento do risco.



I Modelo de gestão de riscos



Identificação dos riscos

Identificação dos fatores de riscos e implicações nos objetivos (metas e resultados) projetados.

Avaliação

Processo para determinar a probabilidade e o impacto para cada risco, de acordo com as respectivas respostas aos riscos.



Tratamento

Definição de tratamento a ser dado a cada risco, de acordo com a sua classificação.

Monitoramento

Processo de verificação e supervisão executada de forma contínua, a fim de reconhecer mudanças de cenário, objetivos e respostas necessárias, podendo identificar novos riscos e causas.



Categorias de riscos

Para melhor gestão, subdividimos os riscos em categorias, de forma a uniformizar internamente e externamente a referência aos diversos riscos que podem impactar a Companhia. As categorias são:



Riscos estratégicos

Aqueles que podem impedir ou afetar o alcance das nossas decisões estratégicas para atingirmos os objetivos do negócio.



Riscos operacionais

Envolvem operação, sistemas de informação, processos, controles internos, clientes, receitas e outros ativos que podem implicar perdas financeiras, danos de reputação e imagem, declínio do resultado da Companhia, dentre outros.



Riscos financeiros

São decorrentes de efeitos não esperados nos cenários econômico e político e nas tendências de mercado que podem ter reflexo no comportamento do consumidor, na taxa de juros, na inflação, nos investimentos financeiros, dentre outros.



Riscos de conformidade

São aqueles causados pela falha no cumprimento de leis, regras, regulamentos e políticas internas de ética e conduta ou pela existência de processos em aberto ou processos futuros que podem resultar em perda financeira e prejudicar nossa imagem e reputação.

Também contamos com uma Política de Risco Cambial, aprovada em 2020, que tem como objetivo avaliar o impacto da moeda estrangeira em nossas operações, especialmente considerando a aquisição das operações da Nike no Brasil, e estabelecer a estratégia de proteção, definindo instrumentos financeiros permitidos (*hedge*) e limites. O documento traz diretrizes para gerenciamento desses riscos, assim como papéis e responsabilidades dos órgãos de governança sobre o tema.

Vale ressaltar que cabe ao Comitê de Auditoria analisar a estrutura de gestão de riscos e recomendar melhorias sempre que necessário. O órgão também revisa e submete à aprovação do Conselho de Administração a proposta do apetite a risco da Companhia, elaborada pela alta administração, assim como elabora, anualmente, relatório resumido contemplando as reuniões realizadas e os principais assuntos discutidos, destacando as recomendações feitas ao Conselho de Administração. A estrutura de gestão, como determina a política, ainda engloba as áreas de Auditoria Interna, Compliance e Negócios.

Segurança de dados

A segurança de dados de todos os nossos públicos é uma prioridade, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que entrou em vigor em 2020. Nesse sentido, dispomos de uma Política de Privacidade e de um canal para receber solicitações de dados, cadastros e dúvidas (privacidade@gruposbf.com.br). Até o momento, nenhuma queixa que envolveria violação de privacidade foi reportada.

Além disso, contamos com a área de Segurança da Informação, que utiliza uma ferramenta de Threat Intelligence, responsável por identificar tudo que está relacionado com o Grupo SBF na *dark* e *surface web*. Com essa ferramenta, temos visibilidade de qualquer vulnerabilidade que envolva violações à privacidade e tentativas de fraude que possam prejudicar o cliente, portanto conseguimos atuar proativamente nos casos. Veja mais [aqui](#).



GESTÃO *DE RECURSOS*

Estamos em constante evolução e em busca das melhores práticas para a mitigação de impactos negativos e maximização da geração de valor em toda a nossa cadeia. Já contávamos com iniciativas de uso eficiente de recursos e impacto positivo para nossos públicos e, em 2019, identificamos riscos e oportunidades em sustentabilidade com o apoio de uma consultoria externa.

Como resultado, estruturamos em 2020 a área ESG (sigla em inglês para aspectos ambientais, sociais e de governança), alocada em Recursos Humanos, de forma a não somente orquestrar as iniciativas de forma organizada, mas promover o *mindset* ESG por toda a Companhia.

Estamos em constante evolução e em busca das melhores práticas para a mitigação de impactos negativos e maximização da geração de valor em toda a nossa cadeia.

RECURSOS NATURAIS

Como parte de nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável, buscamos o uso eficiente de recursos em nossas operações. Nossos principais impactos ao meio ambiente estão relacionados ao consumo de água e de energia nos processos produtivos e escritórios.

Para a gestão desses aspectos, seguimos os princípios de certificações robustas, como a ISO 14000, que propõe o desenvolvimento de uma estrutura de gestão ambiental; e a ISO 9001, que certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para sua implementação.

ENERGIA

A fim de impulsionar o uso consciente de recursos, envolvemos nossos colaboradores em ações com o objetivo de reduzir o consumo de água, papel e energia. Disparamos, por exemplo, de um Manual de Boas Práticas, adotado durante o treinamento nas lojas, que apresenta soluções técnicas e medidas eficientes para economia de recursos de energia.

Nesse contexto, desde 2018, realizamos um campeonato de redução do consumo de energia (kWh), em que a loja com

menos gasto recebe um prêmio por regional. No ciclo 2019/2020 o destaque foi a loja do Shopping Norte Sul Plaza, no Mato Grosso do Sul.

Como parte de nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável, buscamos o uso eficiente de recursos em nossas operações.





Sistema Follow Energy

54 unidades adotam o sistema de monitoramento



Iluminação LED

As novas lojas e as reformadas no modelo G5 nascem com essa tecnologia



+21 unidades

migraram para o Mercado Livre de Energia



21%

Queda no consumo de energia



5,5%

Crescimento médio das unidades consumidoras



Com relação à gestão interna do consumo de energia elétrica, todo o monitoramento é realizado por meio do Sistema Follow Energy, que permite o acompanhamento on-line de parâmetros como consumo, temperatura interna da loja (°C), ligação e desligamento automático dos equipamentos de ar-condicionado, sistema de iluminação, entre outros.

No total, 54 unidades adotam esse sistema e, em 2021, a previsão é que mais 40 usem esse tipo de automação. Além disso, todas as novas lojas e as que são reformadas no modelo G5 já nascem com tecnologia de iluminação LED, mais eficiente. O sistema de iluminação e tomadas de uso comum representam, em média, 20% da carga total da loja.

A maior parte do fornecimento de energia é proveniente do mercado cativo e, para as lojas localizadas em shopping centers, a gestão do consumo é integrada ao estabelecimento. No entanto, nosso centro de distribuição em Extrema (MG) foi o primeiro a migrar para o Mercado Livre de Energia, em 2019, que, além de contri-

buir para a gestão eficiente do consumo, promove a liberdade de escolha por fontes renováveis. Em 2020, mais 21 unidades adotaram a mudança e, para 2021, a previsão é que mais 20 lojas deverão migrar para a contratação livre até o final do ano.

Em 2020, observamos uma queda de 21% no consumo de energia, em relação a 2019, apesar da abertura de mais lojas e centro de serviços, com crescimento médio de 5,5% das unidades consumidoras. O resultado deve-se a iniciativas como mudança do sistema de iluminação para LED, adição de ar-condicionado dedicado ao provador, política de conscientização, projeto de automação e monitoramento. Outro fator que contribuiu para a queda foi o fechamento das lojas devido à pandemia causada pelo novo coronavírus.

Para 2021, a previsão é que mais 20 lojas deverão migrar para o Mercado Livre de Energia.

Consumo de energia dentro da organização



Unidade	Fonte (GJ)	2018	2019	2020
Lojas	Cativo + Shopping	1.147.457,39	1.190.060,87	884.704,85
Lojas	Mercado Livre de Energia (i50%)	-	-	42.458,54
Centro de Serviços (CS)	Cativo + Shopping	58.117,59	59.691,33	25.196,18
Centro de Serviços (CS)	Mercado Livre de Energia (i50%)	-	-	19.188,70
Centro de Distribuição	Cativo + Shopping	96.854,42	69.707,33	29.696,35
Centro de Distribuição - Extrema	Mercado Livre de Energia (i50%)	-	38.056,46	67.778,60
Total		1.302.429	1.357.516	1.069.023
Energia consumida de fonte renovável		-	38.056	129.426
Energia consumida de fonte não renovável		1.302.429	1.319.460	939.597





ÁGUA

Nossos principais consumidores de água são os centros de distribuição, os de transmissão e os de serviço. Nossas formas de captação e armazenamento de recursos hídricos compreendem: rede comum, lençol freático e água da chuva. Tivemos elevação do número de unidades consumidoras, mas houve uma diminuição de 21% no consumo em 2020, em comparação a

2019 e um consumo estável quando comparamos 2019 com 2018, apesar do crescimento da operação.

O resultado é proveniente de políticas de conscientização do uso racional de água e também da diminuição do número de pessoas trabalhando presencialmente nos CDs e CSs, em decorrência da pandemia.

Consumo de água

Água retirada por fonte (ml)	2018	2019	2020
Abastecimento municipal	18.040.000,000	18.169.000,000	14.431.000,000
Total	18.040.000,000	18.169.000,000	14.431.000,000

Diminuição de 21% no consumo em 2020, em comparação a 2019.



GESTÃO DE RESÍDUOS

Consideramos que os produtos que comercializamos são bens de qualidade, duradouros e com baixo impacto ambiental. Nosso principal desafio é garantir que os fornecedores controlem e reduzam a emissão de resíduos. Por outro lado, por estarem entre as maiores marcas esportivas do mundo, investem constantemente em tecnologia para elaborar produtos de qualidade, ao mesmo tempo que reduzem o desperdício, a pegada de carbono e o consumo de materiais.

Atuamos como varejistas e nossa produção própria não implica impactos significativos na geração de resíduos. No entanto, realizamos ações de conscientização e de uso eficiente dos recursos para mitigação de impactos.

Anteriormente descartadas na loja, as caixas de papelão agora são destinadas a um projeto de logística reversa. Atualmente cerca de 67% das nossas lojas participam desse projeto. Com isso, detectamos um aumento de 141% na reciclagem desses materiais em nossas operações. Temos como meta reutilizar 80% das caixas de papelão oriundas de fornecedores de produtos, o que leva à redução em 80% das compras do insumo, por meio de iniciativas como o 5S, programa de ganho de eficiência, que tem como um dos objetivos a redução do desperdício. Além disso, monitoramos indicadores relacionados à quantidade de caixas reutilizadas na operação.

67%

Lojas participantes do projeto de logística reversa

141%

Aumento na reciclagem em nossas operações

80%

Meta de reutilização das caixas de papelão oriundas de fornecedores

Logística reversa ajuda projetos esportivos e cooperativas

Ainda em logística reversa, os materiais não usados são revertidos a projetos esportivos apoiados pelo Grupo SBF dentro do programa de responsabilidade social Transforma, que contou com 15 organizações contempladas em 2020. No último ano, foram destinadas 5 mil peças, equivalentes a R\$ 100 mil, para um total de 12 OSCs.

Temos ainda uma iniciativa junto à [Empresa B Retalhar](#), que realiza a reciclagem de resíduos têxteis que não podem ser vendidos, ou não estão com qualidade suficiente para serem doados. Também fazem a reciclagem de uniformes de trabalho que não são mais usados. Por meio de uma gestão responsável de resíduos, a iniciativa cria oportunidades de trabalhos a mais de 40 profissionais de cooperativas, fomentando o empreendedorismo. Em 2020, foram recicladas mais de 17 mil peças e 19.583 calçados que foram encaminhados para o processo de coprocessamento.



5 mil

Peças destinadas ao programa Transforma



+17 mil

Peças recicladas



19.583

Calçados encaminhados para coprocessamento

Nossas iniciativas:



Lojas

- Parte dos itens (27%) das nossas lojas é composta por embalagens em papel, no lugar do plástico.
- Reaproveitamos as caixas de papelão enviadas do CD para as lojas. Elas são armazenadas e utilizadas para envio de pedidos *omnichannel* aos clientes e logística reversa para o CD.
- As embalagens não reaproveitadas são compactadas pelos shoppings e encaminhadas para recicladoras.

Os materiais não usados são revertidos a projetos esportivos apoiados pelo Grupo SBF dentro do programa de responsabilidade social Transforma.



CDs

- Temos um processo de recuperação de paletes para que possamos reutilizá-los. Em 2020, 90% dos paletes foram restaurados.
- Reaproveitamos 75% das embalagens onde recebemos a mercadoria de nossos fornecedores em 2020.
- Quando não podemos mais reutilizá-las, temos uma máquina que as compacta para que possamos vender para empresas de reciclagem.



Frota

- Entregamos pneus e óleo a aterros certificados como sustentáveis.




33%

 Redução de
resíduos
não perigosos

11%

 Queda de lixo
orgânico

109%

 Alta em esgoto de
cozinha destinado
para tratamento

Quanto aos resíduos não perigosos, que incluem itens como lixo de banheiro, papéis e copos plásticos, houve uma redução de 33% de 2019 para 2020. No início da pandemia, entre os meses de março e abril, todos os nossos setores administrativos iniciaram o trabalho *home office*, o que ocasionou na redução da geração de resíduos.

Temos ainda indicadores de lixo orgânico, ou seja, sobras de comida do restaurante de Extrema, que apresentou uma queda de 11% de 2019 para 2020; de caixas de gordura, em que o esgoto da cozinha destinado para tratamento apresentou alta de 109%, resultado de uma limpeza detalhada nos reservatórios. Demais resíduos, destinados à Estação de Tratamento de Esgoto, obtiveram queda de 15%.

Encorajamos todos a consumir apenas a quantidade necessária de materiais e evitar a produção de resíduos no dia a dia e envolvemos nossos clientes em iniciativas, como campanhas para arrecadar sapatos antigos em troca de descontos na compra de um novo par. Adicionalmente, cabe ressaltar que as marcas parceiras, cuja produção industrial é significativa, dispõem de programas de uso eficiente de recursos e mitigação de impactos.

Resíduos por tipo e método de disposição (toneladas)

	2018	2019	2020
Não perigosos	-	143,4	96,0
Orgânicos	-	71,1	62,7
Reciclagem	150,9	202,8	489,2
Caixa de Gordura	30,1	21	44
ETE	70	35	29

EMISSÕES

Para a gestão de emissões de gases de efeito estufa (GEE), calculamos os dados de quilômetros rodados por nossa frota – 3.342.494 km em 2020 – para identificação e controle das emissões de CO₂ de nossa operação.

De 2019 para 2020, a maior parte das vendas tiveram origem on-line, o que consequentemente ocasionou em um aumento de quilômetros rodados por nossa frota e em um pequeno aumento nas emissões de escopo 1.

No entanto, desde 2016 colocamos veículos bitrem na operação de transferência entre CDs, evitando a emissão de CO₂ realizada por mais veículos. Atualmente, as nossas operações contam com três veículos bitrem.

No quesito emissões escopo 2, contabilizamos uma redução de 28%, em razão da queda do consumo de energia por conta do fechamento das lojas Centauro e a migração de algumas unidades para o Mercado Livre de Energia. Deixamos de consumir energia do mercado cativo, no qual a composição da matriz energética também engloba termelétricas, e contratamos energia incentivada (50%).

Deixamos de consumir energia do mercado cativo, no qual a composição da matriz energética também engloba termelétricas, e contratamos energia incentivada (50%).



Total de emissões da frota

Emissões de gases de efeito estufa (GEE)	2018	2019	2020
Emissões de GEE (mil tCO ₂ e)	992,48	1.930,01	2.005,50

Total de emissões no Escopo 2

Emissões de GEE (mil tCO ₂ e)	2018	2019	2020
Emissões indiretas (consumo de energia elétrica)	2.894	2.932	2.088



3.342.494 km

rodados por nossa frota



Bitrem

3 veículos bitrem em nossas operações



28%

redução de emissões de escopo 2



NOSSO *TIME*

Nossos colaboradores são essenciais para os avanços em nossos objetivos e para a sustentabilidade de nosso negócio. Por isso, endereçamos iniciativas de atração e de desenvolvimento e buscamos promover oportunidades de carreira e um ambiente diverso e inclusivo para todos.

O ano de 2020 foi focado em cuidar de todos, física e mentalmente, atenuando os efeitos causados pela pandemia. Também reestruturamos a área corporativa de Recursos Humanos, com foco para sustentar a construção de nosso ecossistema do esporte e promover mais robustez às ações de desenvolvimento de nossos líderes e colaboradores, bem como contribuir para o reforço de nossa cultura, em linha com as nossas transformações. Além disso, para apoiar as decisões, criamos no início de 2021 o regimento interno do Comitê de Pessoas, Ambiente e Remuneração – COPAR (leia mais em *Governança*).

Endereçamos iniciativas de atração e de desenvolvimento e buscamos promover oportunidades de carreira e um ambiente diverso e inclusivo para todos.

Ao final de 2020, contabilizamos 9.467 colaboradores, que são representados por sindicatos de varejo nas cidades onde nossos centros de serviços, de distribuição e de transferência estão localizados. Cumprimos a legislação que rege os sindicatos e a liberdade de associação e temos como premissa um bom relacionamento também com organizações de funcionários e profissionais. Participamos de negociações de acordos coletivos e estamos abertos à negociação direta com sindicatos.

Contamos com uma Política de Salários e Benefícios e nossas principais ferramentas para a remuneração dos colaboradores são: salários-base, comissões de vendas

em loja física, Programa de Participação por Resultado, incentivos de longo prazo no modelo de *stock options*, convênio médico e assistência odontológica, vale-refeição, desconto em compras pelo site, cartão de crédito do empregado, seguro de vida, vale-transporte, auxílio Gympass, licenças maternidade e paternidade prorrogadas, para 180 dias e 20 dias, respectivamente.

Por conta do impacto gerado pela crise da Covid-19 no setor de comércio varejista, sobre o qual se concentrava toda a atividade empresarial da empresa, firmamos acordos individuais com os nossos empregados para redução e suspensão do contrato de trabalho.



9.467

Colaboradores

- Auxílio Gympass
- Salário-base
- Programa de Participação por Resultado
- Vale-refeição
- Desconto em compras pelo site
- Convênio médico e assistência odontológica
- Vale-transporte
- Cartão de crédito do empregado
- Licença maternidade e paternidade



DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES

Temos como premissa incentivar o desenvolvimento dos nossos colaboradores. Em 2020, todas as sessões de treinamento migraram para o formato digital, tendo a tecnologia como grande aliada.

Os principais treinamentos incluíram temas como processos operacionais, multicanalidade, atendimento, *visual merchandising*, gestão, recrutamento e seleção e engajamento, com foco na valorização da diversidade. A prioridade para 2021 é tratar temas como diversidade e inclusão, marketing e mídias digitais, além de manter o núcleo dos treinamentos processuais, comportamentais e técnicos de produtos.

A prioridade para 2021 é tratar temas como diversidade e inclusão, marketing e mídias digitais.



18 meses

Duração do Programa



77 jovens

passaram pelo Programa desde 2015



30 mil

inscrições aproximadas no Programa de Trainee

Programa de Trainee

Contamos com um Programa de Trainee que visa captar, desenvolver, e estimular jovens de alto potencial, recém-formados em início de carreira profissional. Eles são selecionados com o objetivo de prepará-los para assumir posições estratégicas no futuro.

Desde 2015, 77 jovens já passaram pelo programa, que tem duração de 18 meses. Nesse período, os participantes recebem um projeto estratégico e participam de um programa de desenvolvimento de *soft e hard skills*, com *workshops* que apoiam na execução do projeto, no desenvolvimento de competências e prepara o trainee para assumir o próximo passo da carreira. São realizados, ainda, encontros mensais com a alta liderança para conversas sobre carreira e próximos passos.

Em 2020, iniciamos a seleção para o Programa de Trainees 2021 e, como forma de ter um processo ainda mais inclusivo, foi realizada uma revisão geral em todos os requisitos do Programa, como forma

Um processo mais democrático e representativo, alinhado ao compromisso de Diversidade e Inclusão do Grupo SBF.

de promover acesso e trazer a maior representatividade possível de perfis que temos em nosso País. Por esse motivo, retiramos exigências comuns do mercado relacionadas à formação (universidades de origem), idiomas e idade. O resultado foi um processo mais democrático e representativo, alinhado ao compromisso de Diversidade e Inclusão do Grupo SBF, e que trouxe à tona as potencialidades das pessoas que se identificaram com o Programa, que acabou por receber cerca de 30 mil inscrições.

Programa de bolsa de estudos

Outra iniciativa que criamos para promover o desenvolvimento do nosso time são parcerias entre a Centauro e instituições de ensino de todo o País, em que oferecemos 40% de desconto na graduação para qualquer colaborador da Centauro, independentemente de cargo ou área. Dessa forma, contribuimos com a formação do nosso time, promovendo o senso de justiça e oportunidade, e, conseqüentemente, abastecendo nossa cadeia de sucessão. Desde o início do programa, em 2019, 55 colaboradores iniciaram a sua primeira graduação.

Para os gerentes de loja, a fim de prepará-los para os próximos passos de suas carreiras - em que assumirão novos desafios, como lojas maiores, e alimentarão nossa sucessão interna -, além da parceria com as universidades, pagamos 20% dos cursos de graduação. Para participar do programa, o gerente precisa estar no cargo há pelo menos três meses e matricular-se em um curso de formação superior alinhado ao negócio e aprovado pelo MEC.



40%

de desconto na graduação para qualquer colaborador da Centauro



55 colaboradores

iniciaram a sua primeira graduação



20%

Além da parceria com as universidades, pagamos 20% dos cursos de graduação para os gerentes de loja

Ativa

Também dispomos da Ativa Grupo SBF, uma instituição financeira cooperativa que atua com um clube de vantagens e disponibiliza parcerias educacionais aos associados com descontos de 10% a 50% em instituições de ensino (graduação e pós-graduação) e escolas de idiomas.

Nossos colaboradores associados também podem participar de cursos gratuitos por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de São Paulo. São disponibilizados cursos variados, como de Excel, metodologias ágeis, inovação, gestão do tempo, projetos, contabilidade, entre outros. Anualmente, a Ativa Grupo SBF também auxilia os as-

sociados com até R\$ 350,00 para fazer frente às despesas educacionais, além do *kit* escolar para os filhos de colaboradores com idade entre 5 e 18 anos.

No que tange o cuidado com o colaborador, destaca-se ainda a ação de apoio ao esporte e a vacinação contra a gripe influenza. Além disso, em 2020, outras ações por meio da Ativa incluíram linha de crédito especial e doações para os colaboradores que foram afetados por perda de renda, prorrogação do vencimento das parcelas de empréstimos pelo período da Medida Provisória de redução de salário e orientação financeira para que os colaboradores pudessem organizar o orçamento doméstico.



Anualmente, a Ativa Grupo SBF também auxilia os associados para fazer frente às despesas educacionais, além do kit escolar para os filhos de colaboradores com idade entre 5 e 18 anos.



Mais do que manter o time sempre treinado e atualizado, o formato garante o aprendizado lateral e engajamento do time de lojas.



Trilha Centauro

Para treinar o novo colaborador nas funções do seu cargo, temos o Trilha, que é uma plataforma de treinamento on-line, com vídeos baseados nos principais procedimentos operacionais e comportamentais de gestão das operações das lojas físicas, que apontam o passo a passo de como executar cada tarefa.

Cada colaborador é chamado de Trilheiro e, ao longo de sua trilha na Companhia, poderá aprender sobre sua função - responsabilidades, tarefas e comportamentos do seu dia-dia -, bem como acumular pontos para trocar por prêmios e brindes. Um diferencial é que os vídeos são curtos, de no máximo 5 minutos, e gravados pelos próprios colaboradores da operação, quando são desafiados a gravar um novo treinamento ou um treinamento já existente que precisa ser alterado.

Também temos a figura do Navegador, que é um colaborador eleito pela loja – exceto os que ocupam algum cargo de liderança - para ser o embaixador dos treinamentos. Ele é responsável por engajar e fomentar os treinamentos e o desenvolvimento de cada Trilheiro rumo a 100% de aderência. Para isso, conta com o apoio do portal de relatórios estruturado em um painel de desempenho por aula, por cargo, por Trilheiro e o total da loja.

Os colaboradores que gravam os vídeos mais assistidos no ano recebem um *botton* de reconhecimento. Mais do que manter o time sempre treinado e atualizado, esse formato garante o aprendizado lateral e engajamento do time de lojas, de forma a garantir o alinhamento entre os colaboradores e facilitar a disseminação de processos e diretrizes.

Treinamentos em lojas G5

Nas lojas G5 (veja em *Estratégia omnichannel*), realizamos treinamentos específicos dos colaboradores, em que reforçamos nosso compromisso com o cliente, que consiste em ajudar a encontrar, experimentar e escolher o produto certo. Com duração de seis dias, os colaboradores realizam uma imersão detalhada a seguir:



Comportamental

É o momento em que os colaboradores podem vivenciar na prática como prestar serviço ao cliente, refletindo sobre a melhor forma de atendê-lo e ajudá-lo em sua jornada no esporte.



Tecnologia e processos

Alinhamos com todo o time o passo a passo de todos os processos da loja, incluindo as experiências.



Produtos

Visando aumentar o conhecimento técnico dos colaboradores, a fim de sanar possíveis dúvidas dos clientes, agendamos com as marcas para que apresentem detalhes técnicos e de utilização de seus produtos para o time. Como exemplo, são apresentadas as diferentes tecnologias de calçados, de monitores cardíacos, de suplementos, etc.

Total de horas de treinamento para colaboradores*

	2019	2020
Por gênero		
Feminino	11.687	5.006
Masculino	10.493	4.326
Total	22.180	9.332
Por categoria funcional		
Gerente	1.605	980
Supervisor	3.595	2.015
Operacional	11.610	4.414
Exec. Vendas (Vendedor)	5.370	1.923



*Dados referentes às lojas.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Visando a melhoria e os bons resultados dos negócios, os colaboradores passam por uma análise de desempenho, o Ciclo de Gente. Com esse processo é possível identificar a aderência dos colaboradores às competências necessárias, mapear e reconhecer os talentos reforçando a meritocracia, assegurar um processo de *feedback* estruturado e consistente, e proporcionar a elaboração e acompanhamento de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), para eliminação dos *gaps* de desempenho detectados na avaliação.

Em 2021, alinhado às transformações do Grupo SBF, teremos um novo Ciclo, com a construção do ecossistema do esporte.



+1.000

colaboradores avaliados

Participam do Ciclo de Gente colaboradores efetivos com mais de três meses de casa. É aplicado anualmente e tem como resultado movimentações, méritos e/ou promoções. Avaliamos mais de mil colaboradores entre administrativos, lideranças e lideranças de loja. Em 2021, alinhado às transformações do Grupo SBF, teremos um novo Ciclo, com a construção do ecossistema do esporte.

Em conformidade com nossa estrutura de ecossistema, uma das principais frentes em Pessoas é a implantação de uma nova cultura e liderança. Com isso, para 2021, lançaremos uma nova forma de avaliação.





Em um mês, temos mais de 30 mil apontamentos realizados, e mais de 8 mil horas de acompanhamento da execução dos procedimentos-padrão.



Hodós

Por meio do Hodós, um método que gerencia a execução do padrão, mensuramos indicadores qualitativos e quantitativos, a fim de identificar oportunidades para alcançar melhores resultados. Nele, o papel do supervisor da loja é reforçado, pois acompanha, por meio de um aplicativo de *checklist*, o colaborador na execução de um procedimento padrão. Com isso, por um lado temos o colaborador focado em executar uma tarefa, da forma padrão que lhe foi ensinada, e, por outro, temos o supervisor fazendo seu papel de verificar e acompanhar o colaborador, garantindo a execução da tarefa da maneira correta.

A partir desse acompanhamento, que chamamos de “apontamento”, o supervisor pode captar dados de performance para então interferir quanto às oportunidades de melhorias. Realizados diariamente, os apontamentos são transformados em indicadores de desempenho e de performance e consolidados on-line. O objetivo aqui é reconhecer os principais pontos de destaque e/ou de melhoria de cada colaborador,

a fim de prestar um *feedback* semanal individualizado mais satisfatório.

Em todas as lojas do Brasil, cada supervisor realiza em média cinco apontamentos por dia. Em um mês, temos mais de 30 mil apontamentos realizados, o que gera mais de 8 mil horas de acompanhamento da execução dos procedimentos-padrão por parte dos colaboradores.

Além da Folhinha Mágica individual, o supervisor conta com um *cockpit* que contém os principais indicadores de performance do seu setor, o qual usa para realizar uma reunião semanal com a equipe para entender os pontos de gargalo na execução e proporem, juntos, ações de melhoria.

Dessa forma, semanalmente, todas as lojas do Brasil tratam de pelo menos um problema identificado na execução dos padrões, garantindo o padrão de atendimento e de processos, bem como correções de possíveis *gaps*, em todas as regiões onde atuamos.

Engajamento

Nossos colaboradores são um ativo importante para a Companhia e, para garantir uma jornada engajadora e de excelência a esses *stakeholders*, aplicamos anualmente uma pesquisa de engajamento, mais conhecida como Joga Junto. Essa pesquisa tem como objetivo levantar as percepções de nossos colaboradores e, a partir delas, estruturar ações para que possamos evoluir cada vez mais. Cada questão faz parte de um grupo que chamamos de FATOR (Ex.: Agilidade e Inovação, Cooperação). O agrupamento dos fatores é chamado de DIMENSÃO que são os direcionadores de Engajamento ou de Suporte Organizacional.

Quando existe alto ENGAJAMENTO e SUPORTE, temos como consequência melhores resultados. A partir da favorabilidade geral, investiga-se quais questões estão impactando diretamente os pilares de engajamento e suporte e, por consequência, a efetividade dos colaboradores. Em 2020, os resultados de engajamento foram positivos e atingimos a marca de mais de 80% de favorabilidade de nossos colaboradores, com mais de 90% de respondentes. Nossas operações de loja foram os destaques da pesquisa, atingindo 83%.

Para 2021, a Joga Junto deve acontecer no segundo semestre, seguida de análises para avaliar alguns dos direcionadores que a Companhia quer investir.

Além disso, em 2020, contamos com uma mentoria para a alta liderança com o objetivo de auxiliá-los na tomada de decisões com mais segurança e um treinamento para todos os níveis de liderança, desdobrando os resultados da Joga Junto em orientações para os gestores apoiarem suas equipes.



Joga Junto

Pesquisa anual de engajamento



+80%

de favorabilidade de nossos colaboradores



+90%

de respondentes



SAÚDE E SEGURANÇA

Nossos funcionários não enfrentam riscos elevados durante suas atividades no escritório e nas lojas. Nos Centros de Distribuição, considera-se um risco baixo em função da operação de máquinas, do transporte de materiais e de produtos pesados. No entanto, fornecemos todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) necessários e mantemos regras rígidas de circulação nesses locais.

Mantemos protocolos e programas nacionais que proporcionam as mais seguras condições de trabalho aos nossos colaboradores, como simulações e treinamentos de incêndio e saídas de emergência.

Em 2020, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) treinou um comitê interno de segurança para fornecer segurança, vigilância, informação e formação aos nossos colaboradores. Contamos ainda com o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), uma comissão responsável por assegurar condições de segurança e saúde no trabalho.

Adicionalmente, o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) disponibiliza uma matriz de mitigação de riscos para evitar acidentes de trabalho. No último ano, graças às medidas de segurança internas, não tivemos acidentes de trabalho com afastamento e nos últimos anos não registramos fatalidades.

Contamos com o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que analisa periodicamente consultas médicas para avaliação da saúde dos nossos colaboradores, a fim de prevenir doenças ocupacionais. Por fim, estendemos o plano de saúde para 100% dos colaboradores.



Plano de saúde

para 100% dos colaboradores



Assistência gratuita

de psicólogos durante a pandemia



Vacinas

no local de trabalho a preço de custo

Ainda durante a pandemia, implantamos o Programa de Acolhimento ao Colaborador, em que disponibilizamos assistência gratuita de um psicólogo em caso de algum problema em decorrência da doença. E, no mês de setembro, promovemos a campanha de conscientização em prevenção ao suicídio, em alusão ao Setembro Amarelo. Para garantir a imunização dos nossos colaboradores contra a gripe, oferecemos vacinas no local de trabalho a preço de custo.

No período, realizamos 776 horas de treinamento sobre brigada de incêndio e integração de 600 colaboradores sobre saúde e segurança. Para 2021, está em andamento uma Política de Saúde e Segurança que compreende as diferentes unidades de negócio do Grupo SBF, em linha com as melhores práticas sobre o tema. Os treinamentos deverão seguir os procedimentos estabelecidos, de modo a atender as determinações legais exigidas por cada Estado.

DIVERSIDADE

Acreditamos que a promoção de um ambiente diverso e inclusivo alavanca novas ideias e traz ganhos para os negócios. Assim, nosso Código de Ética estabelece que não deve haver diferenciação de oportunidades e desenvolvimento de colaboradores de acordo com gênero, raça, religião, nacionalidade, idade, orientação sexual, necessidades especiais, estado civil ou condições sociais.

Nossa empresa é composta por 51% de mulheres e 49% de homens, com um total de 36% de liderança feminina e 64% masculina. Temos 17,65% de mulheres no Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

Promovemos campanhas de conscientização sobre os temas de valorização à diversidade para estimular o respeito entre os colaboradores, como palestra sobre o preconceito com a comunidade LGBTQI+, no Dia Internacional do Orgulho LGBTQI+.



51%

mulheres



49%

homens



36%

liderança feminina



64%

liderança masculina

Perfil dos nossos colaboradores

	2018	2019	2020			
Total de colaboradores	8.196	9.193	9.467			
	2019			2020		
Colaboradores por gênero	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
	4.413	4.780	9.193	4.838	4.629	9.467
Colaboradores por região	2019			2020		
Sul	1.093			1.032		
Sudeste	5.595			6.082		
Centro-Oeste	621			653		
Nordeste	1.468			1.332		
Norte	416			368		

Em 2020, estruturamos um *tracking* de ações, como: dinâmica dos privilégios, rodas de conversas sobre mulheres e múltiplos papéis, palestras sobre masculinidade tóxica, paternidade, painel de LGBTQI+, Consciência Negra, além de treinamentos para liderança com apoio de consultoria especializada no tema, entre outros.

Além disso, temos um Comitê de Mulheres internamente (denominado *Elas Movem Elas*) que promove atividades relacionadas à igualdade de gênero para engajar os colaboradores, como rodas de conversa, textos sobre o tema, entre outras ações.

Repensamos a nossa forma de contratação e efetuamos mudanças efetivas para trazer diversidade ao time. Um exemplo é a nova loja que inauguramos em 2020 na Avenida Paulista (São Paulo – SP), que conta com 40% de seu quadro composto por grupos diversos – mulheres, PCDs, pessoas pretas, pardas e indígenas e comunidade LGBTQIA+. Por meio de parcerias com institutos, desenvolvemos e aplicamos treinamento de seleção para as lideranças de lojas e *tech*, com foco em Diversidade e Marca Empregadora.



Diversidade em órgãos de governança e colaboradores

Por gênero (%)	2019		2020	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
Vice-presidente	16,67%	83,33%	14,29%	85,71%
Diretor	22,22%	77,78%	25,00%	75,00%
Gerente executivo	25,00%	75,00%	28,57%	71,43%
Gerente	35,29%	64,71%	38,54%	61,46%
Gerente de loja	41,54%	58,46%	42,79%	57,21%
Coordenador/especialista	41,67%	58,33%	37,61%	62,39%
Outros	48,58%	51,42%	51,94%	48,06%
Por faixa etária (%)	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
Abaixo de 30 anos	49,61%	50,38%	52,93%	47,07%
Entre 30 e 50 anos	44,48%	55,52%	47,73%	52,27%
Acima de 50 anos	34,67%	65,33%	39,24%	60,76%



Adotamos critérios técnicos, éticos, de qualidade, desempenho e custo para a contratação de fornecedores e prestadores de serviço.

PARCERIAS

Adotamos critérios técnicos, éticos, de qualidade, desempenho e custo para a contratação de fornecedores e prestadores de serviço, assegurando uma relação imparcial e sem favorecimento a nenhuma das partes.

Ao final de 2020, contávamos com um total de 1.273 fornecedores ativos na base da Centauro, sendo nossos principais gastos com fornecedores relacionados à veiculação (21%), tecnologia (17%) e benefícios (15%). Após o dia 1º de dezembro de 2020, adicionamos mais 413 fornecedores indiretos da base da Fisia, totalizando 1.686. E 100% dos fornecedores indiretos são considerados locais, ou seja, negociados em território brasileiro.

No período, também contávamos com um total de 44 fornecedores ativos referentes à revenda de produtos de marcas próprias e licenciados dentro das categorias de vestuário, acessórios, calçados e equipamentos, que representaram um *spend* de R\$ 203 milhões. Desse total, 25 são nacionais e 19 de origem internacional, representando 32% do *spend* de marcas próprias e licenças.



1.273

fornecedores ativos na base da Centauro



1.686

fornecedores indiretos da base da Fisia



32%

spend de marcas próprias e licenças

Em 2020, reduzimos a base de fornecedores nessa frente, utilizando critérios de avaliação de custo, qualidade (produtos e certificações fabris de responsabilidade social) e nível de serviço. Vale ressaltar que, para contratação, exigimos as seguintes certificações e informações:

Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX)

Somos associados da ABVTEX, uma iniciativa do varejo de moda na consolidação das boas práticas na cadeia de fornecimento, e exigimos que 100% dos fornecedores de vestuário nacionais da nossa base possuam esta certificação.

RFI (*Request for Information*)

Consiste na ficha que utilizamos para prospecção e análise de novos fornecedores, com informações de fábricas, capacidade produtiva, fluxo financeiro, certificações de qualidade e responsabilidade social, principais clientes e concorrentes e tipos de tecnologias.

FAMA, SEDEX ou BSCI

Para os fornecedores internacionais, exigimos estas certificações. O Sedex, por exemplo, é um dos procedimentos de auditoria social mais utilizados no mundo e proporciona uma forma mundialmente reconhecida de avaliar as atividades da cadeia de fornecimento responsável, incluindo direitos laborais, saúde e segurança, ambiente e ética empresarial. Já a BSCI (Business Social Compliance Initiative) é uma iniciativa de Responsabilidade Social Empresarial impulsionada pelas empresas comprometidas com a melhoria das condições de trabalho na cadeia de fornecimento global.



Em 2021, implementaremos várias medidas para identificação precoce de riscos como: violação do Código de Ética e Conduta; mapeamento de risco com todos os fornecedores indiretos; atualização periódica dos fornecedores de alto risco; inclusão de cláusulas jurídicas em toda documentação, como *Non Disclosure Agreement* (NDA) e contrato jurídico, cadastro e *Request for Information* (RFI).



Código de Ética e Conduta



Mapeamento de risco



Atualização periódica



***Non Disclosure Agreement* (NDA)**



***Request for Information* (RFI)**

GERAÇÃO DE VALOR PARA A SOCIEDADE

A geração de valor por meio do fomento da prática esportiva é uma das prioridades da Companhia. Nosso compromisso é democratizar e promover acesso ao esporte, seja por meio de produtos com preços mais baixos, como a nossa marca Oxeer, seja por meio de projetos de impacto social, como o Transforma, que conecta e empodera OSCs que atuam para o fomento da prática esportiva enquanto instrumento de transformação social.

No total, apoiamos 15 OSCs em 2020 e os investimentos totalizaram R\$ 450 mil via apoio financeiro direto distribuído (com exceção de uma organização que recebeu apoio pela Lei de Incentivo ao Esporte do Paraná) entre as organizações e R\$ 100 mil em produtos (cerca de 2.210 produtos esportivos diversos). Para 2021, devemos elevar para 20 o total de OSCs atendidas por meio de investimento direto, além de continuar buscando oportunidades pelas Leis de Incentivo ao Esporte.

Cerca de 63,6% dos recursos investidos foram essenciais para as práticas de atividades físicas, materiais esportivos, manutenções de quadra, professores, entre outros. Despesas administrativas e institucionais que ajudaram as organizações a sobreviverem durante a pandemia corresponderam a 12,5% dos investimentos.

Apesar da pandemia, tivemos 33,8% de aumento no número de atendidos em comparação ao ano de 2019. Foram mais de 13.500 horas de atividades físicas praticadas pelos atendidos.

33,8%
de aumento no
número de atendidos

+13.500 horas
de atividades físicas
praticadas pelos atendidos



15

OSCs apoiadas
em 2020



R\$ 450 mil
de apoio financeiro
direto às OSCs



R\$ 100 mil
em produtos
distribuídos às OSCs



Resultados em 2020

Doe Gols: por meio do projeto, em parceria com a SportTV e a Play for a Cause, doamos mais de 4 mil pares de calçados, sendo 1.689 para seis instituições apoiadas pelo Transforma.

A parceria entre Ribon, uma *startup* que criou app de doações pela internet, com o Núcleo de Apoio Social ao Cantinho da Esperança (Nasce) permitiu que 10.715 doadores diferentes garantissem um dia de esporte para 166 crianças.

Adote um Campeão: ao final de 2020, realizamos uma campanha interna na qual 226 colaboradores adotaram 226 cartinhas para doação de presentes de Natal aos atendidos pela Nasce - organização apoiada pelo Transforma e que trabalha com a inclusão de pessoas com deficiência por meio do esporte.

Sete lojas madrinhas: cada OSC conta com o apoio de uma loja madrinha, que é responsável pela relação e identificação de oportunidades de auxílio no dia a dia da instituição. A iniciativa também engloba a possibilidade de contratação dos assistidos pelas OSCs para atuação nas lojas.

1.417 cupons fiscais captados pela Nota Fiscal Paulista, com arrecadação de cerca de R\$ 4.251,00 entre seis organizações.

R\$ 300 mil reais arrecadados para as organizações apoiadas pela Companhia por meio de uma *live* realizada na abertura da primeira loja de rua da Centauro localizada na Avenida Paulista (São Paulo – SP).



+4 mil

pares de calçados doados



10.715 doadores

diferentes garantiram um dia de esporte para 166 crianças



226 cartinhas

adotadas por colaboradores para doação de presentes de Natal



7 lojas madrinhas

cada OSC conta com o apoio de uma loja madrinha



R\$ 4.251

arrecadados pela Nota Fiscal Paulista



R\$ 300 mil

arrecadados para as organizações apoiadas

Voluntariado

Todo o nosso programa de Responsabilidade Social acontece com o engajamento e a participação de nossos colaboradores que são voluntários. Dispomos de uma política de voluntariado corporativa interna, que rege a maneira como os colaboradores podem contribuir com as OSCs. Todas as instituições precisam prestar contas à Companhia duas vezes ao ano. Existe um time alocado na área de ESG, que tem como responsabilidade cuidar da Política de Investimento Social, além da gestão do Programa de Voluntariado Corporativo.

Para selecionar as OSCs atendidas, contamos com a parceria do Programa de Contratação de ONGs Prosas, que garante transparência e confiabilidade. O processo começa com indicações dos nossos colaboradores. Podem participar as OSCs localizadas em uma das cidades que possuem lojas Centauro, o que gera uma conexão mais forte com as comunidades nas quais atuamos. As OSCs são de base comunitária, porte pequeno e têm como propósito a inclusão social e educação por meio do esporte.

Todos os colaboradores que possuem vínculo empregatício com o Grupo SBF com contrato CLT, trabalhando em áreas corporativas ou de operações e sendo de qualquer uma das unidades de negócio, podem fazer parte do Programa de Voluntariado Corporativo, que passou para a modalidade 100% on-line em 2020. A novidade para 2021 é que colaboradores com contratos de pessoa jurídica também poderão atuar no programa.



100% on-line

Programa passou para a modalidade 100% on-line



+70 colaboradores

participaram do Programa de Voluntariado Corporativo



490 horas

doadas no programa com aulas sobre temas de gestão às OSCs

Para selecionar as OSCs atendidas, contamos com a parceria do Programa de Contratação de ONGs Prosas, que garante transparência e confiabilidade.



No ano de 2020, o programa contou com mais de 70 colaboradores de todas as áreas de negócio, doando juntos mais de 490 horas e preenchendo 100% das vagas abertas para dar aulas sobre temas de gestão às OSCs. Também houve oportunidades nas quais a liderança da Companhia realizou mentorias e promoveu consultoria para as lideranças das OSCs.



Nova loja da Avenida Paulista contribui para o Transforma

Em novembro, a Centauro inaugurou sua primeira loja de rua na avenida Paulista, localizada na cidade de São Paulo. A unidade conta com um formato que proporciona experiências diferenciadas, como oficinas de customização e de bicicletas, a fim de atender os milhares de ciclistas que circulam pela região, que ainda podem experimentar as bicicletas da loja e passar por atividades interativas.

Para inauguração da loja, promovemos uma *live* e, durante sua transmissão, parte do valor das vendas foi revertido a ONGs do projeto Transforma. Arrecadamos cerca de R\$ 300 mil, que foram divididos entre as 14 instituições que apoiamos. Para cada compra no site, doamos o valor equivalente.



No ano, também nos juntamos à SporTV e à instituição Play for a Cause no Projeto Doe Gols: para cada gol realizado no Brasileirão, na Série A, doamos três pares de tênis. Foram mais de 4 mil pares de calçados doados, o equivalente a quase R\$ 150 mil, dos quais 2.170 foram entregues em 2020 e o restante foi distribuído no início de 2021.



Doe Gols

para cada gol realizado no Brasileirão doamos três pares de tênis



+4 mil

pares de calçados doados



ECOSSISTEMA *DO ESPORTE*

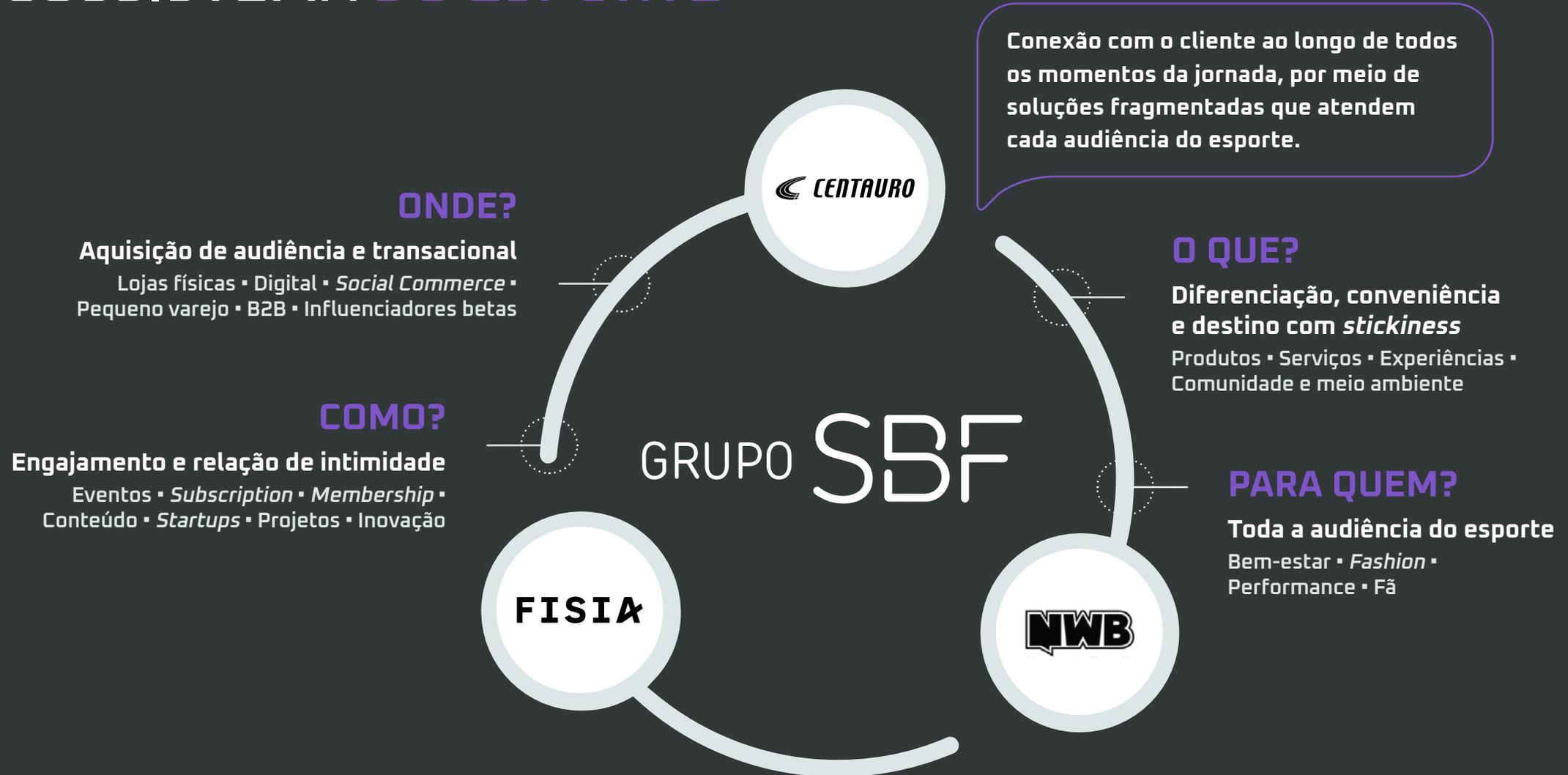
No Grupo SBF, acreditamos que o esporte transforma vidas e acordamos todos os dias para impulsioná-lo no Brasil. Em 2020, esse propósito ganhou ainda mais força com a ampliação de nossos negócios e estruturação de um ecossistema, que visa conectar milhões de pessoas a produtos, serviços, informação, conteúdo e experiências, com uma paixão em comum: o esporte.

Essa estratégia é alavancada pela nossa expertise de mais de 40 anos no varejo esportivo com a Centauro e, a partir do final de 2020, pela conclusão da transação com a Nike, passando a operar a Nike no Brasil sob o nome Fisia, e assinatura da aquisição da NWB, maior rede de canais digitais esportivos do País, concluída em fevereiro de 2021.

A estrutura permite a utilização de canais para otimizar o potencial de captação de clientes, reduzindo o custo de aquisição; a oferta de produtos e de serviços e a inserção em múltiplas jornadas relacionadas ao esporte, aumentando recorrência e engajamento; e a coleta de dados durante toda a jornada do cliente como insumo para tomada de decisões que maximizam o *lifetime value*.

Ampliamos os nossos negócios e estruturamos um ecossistema que visa conectar milhões de pessoas com uma paixão em comum: o esporte.

ECOSSISTEMA *DO ESPORTE*



FRENTES DO ECOSSISTEMA

Nossas três unidades de negócio são representadas por três pilares de atuação: distribuição, por meio da multicanalidade e da estratégia *omnichannel* que incluem toda a infraestrutura logística e presença nacional da Centauro; gestão de produto, alavancada pela Fisia, com as operações da Nike no Brasil, uma das marcas mais desejadas — seja para um desempenho de alta performance, seja para *lifestyle*; e audiência do esporte, por meio da NWB, maior plataforma de mídia digital com foco em esportes no País.

Centauro

Para 2021, nosso intuito é seguir com a aceleração do crescimento da Centauro, especialmente com a expansão do modelo de lojas G5. Temos 153 shopping centers mapeados para expansão de nossa rede de lojas e oportunidades com nossas 143 lojas que serão convertidas ao modelo G5.

Em linha com a estratégia multicanal e *omnichannel*, também visamos o crescimento acelerado na Plataforma Digital, que foi foco de investimento em 2020. No ano, as vendas digitais representaram 40% de *share* das vendas totais. Na frente *omnichannel*, observamos crescimento de 23% no ano, 60% dos e-mails capturados em loja e 5,6% das vendas de loja realizadas no megaloja.

143 lojas

serão convertidas
ao modelo G5

23%

crescimento na
frente *omnichannel*

60%

e-mails
capturados
em loja

5,6%

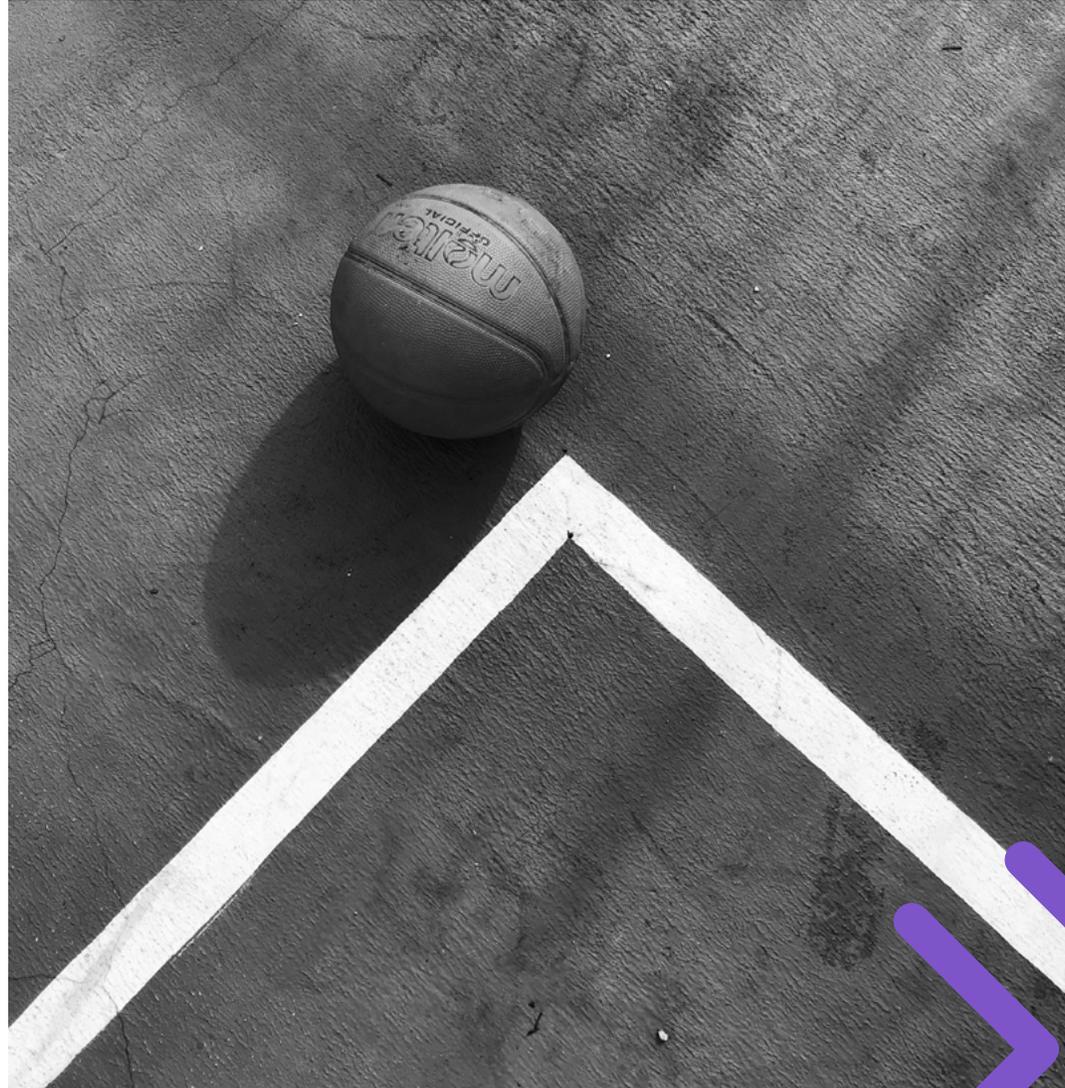
das vendas de
loja realizadas
no megaloja



Fisia

Para além da gestão dos produtos Nike no Brasil, nosso objetivo é alavancar a presença digital e capturar sinergias com nossas operações. Nesse sentido, para 2021, endereçaremos iniciativas que envolvam a integração e captura de sinergias entre Centauro e Fisia, com foco em alavancar a participação do canal *direct-to-consumer*.

Além disso, já iniciamos a captura de sinergias entre os negócios, em linha com a visão de ecossistema. Essas sinergias envolvem desde a otimização do custo de transporte, de loja e de operação, até a integração de *backoffice* e de sistemas. Já em 2020, entre as ações, implantamos política de *hedge*, realizamos a integração dos times de *backoffice* e estruturamos uma operação de *war room* para garantia da continuidade da experiência dos clientes Nike durante a integração. Também evoluímos na migração do modelo de franquias para lojas próprias e avançamos na inclusão da *nike.com* em *marketplaces* do mercado.



NWB

A NWB nasceu em 2013, com a criação do canal Desimpedidos, e atualmente é o maior canal digital de esportes no Brasil. A frente tem como diferencial o engajamento genuíno do público e trabalha com marcas e influenciadores, oferecendo *branded content*, eventos, *social marketing* e agenciamento.

Com uma audiência cativa e engajada, a NWB tem potencial de ser uma frente de engajamento e geração de demanda em nosso ecossistema e no uso de dados para que possamos, cada vez mais, compreender e atender às expectativas dos diversos públicos movidos pelo esporte. Para 2021, estão previstas avenidas de crescimento que incluem novos canais e verticais de afiliações, *social commerce*, coleta de dados, plataforma para afiliados e projetos de criação de conteúdo original.



233 lojas

211 Centauro e
22 outlets Nike



25 estados

brasileiros e
Distrito Federal



+50%

das vendas via canais
digitais passa por
uma loja



10%

das vendas em loja
usufruem de nossa
estrutura digital



ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL*

Temos a convicção de que o jogo é ganho no físico e no digital, de forma complementar. Entendemos que os ambientes não têm uma divisão. Mais de 50% do que vendemos via canais digitais passa por uma loja, e quase 10% das vendas em loja usufruem de nossa estrutura digital. As lojas são, além de centros de resultados, *hubs* de contato com a marca, de *fulfillment*, de experiências e de aquisição de clientes.

Nesse sentido, dispomos de uma infraestrutura composta por 233 lojas (211 Centauro e 22 outlets Nike) espalhadas pelos 25 estados brasileiros e Distrito Federal. Mais do que pontos de venda, as lojas atuam também como centros de distribuição, de forma a contribuir para a logística das operações, os prazos de frete mais curtos e também para a redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE), graças ao encurtamento de trajetos de entrega.

A estratégia por trás da estrutura compreende as lojas enquanto ponto de aquisição e engajamento do cliente. Isso porque, sempre que abrimos uma loja, a interação no ambiente digital naquela região cresce, também pelo fato de que promovemos a descentralização das mídias digitais, em que os próprios colaboradores das lojas geram conteúdo ao público e se relacionam com ele.

Outro aspecto relevante é a oferta da experiência e serviço, seja pela venda de um produto existente na loja, seja pela comercialização via aplicativo de produtos que não necessariamente estejam no estoque.

Temos a convicção de que o jogo é ganho no físico e no digital, de forma complementar.



Lojas G5

Nossa estratégia *omnichannel* é impulsionada pelas lojas G5 (Geração 5), cuja proposta é ser um *hub* de esportes dedicado a iniciativas com marcas parceiras e oferecer a melhor experiência aos clientes por meio de inovações.

As G5 dispõem de provadores inteligentes, em que a cabine permite que as peças escolhidas pelo cliente sejam identificadas e, por meio de uma tela, forneçam informações sobre os produtos e permitam a solicitação de outra numeração; caixa móvel, que dispensa filas na hora de pagar; clique e retire, que inclui a opção de comprar na plataforma digital e retirar na loja; e encomenda *express*, em que totens com tablets permitem acesso a diversos itens que podem ser enviados para a casa do cliente ou retirados em loja. Incluem, ainda, experiências, como bikes e esteiras para testar os calçados, apoiando o consumidor em sua decisão de compra.



61

lojas no modelo G5



2 mil m²

primeira loja de rua, inaugurada em São Paulo (SP)



+150

pontos mapeados para abrir novas lojas G5

Em 2020, somamos 61 lojas nesse modelo, com destaque para a nossa primeira loja de rua, inaugurada na Avenida Paulista, em São Paulo (SP), com 2 mil m², um novo local de integração com a comunidade e promoção do esporte e ganhos de eficiência nos prazos de entrega.

Para os próximos anos, nosso objetivo é continuar com a expansão do modelo G5. Já temos mais de 150 pontos mapeados para abrir novas lojas G5 e ainda 150 lojas do modelo antigo que pretendemos reformar para esse formato.

As lojas são, além de centros de resultados, hubs de contato com a marca, de fulfillment, de experiências e de aquisição de clientes.

Essa estratégia é impulsionada também por toda a infraestrutura logística, que inclui dois centros de distribuição, três centros de transferência e uma frota que se vale das integrações que a multicanalidade possibilita. Para 2021, com a operação da Nike, que atende 4 mil pontos de venda e varejistas multimarcas, vamos incrementar nossa capacidade de distribuição.

Iniciamos, ainda no ano de 2020, nossa estratégia de marketing *omnichannel*, descentralizando parte do marketing digital com suporte dos gerentes de loja para produzir conteúdos originais e personalizados para a localidade de cada loja.

Maior eficiência e produtividade

Gerenciamos o fluxo dos pedidos que ocorrem pelos canais on-line e de lojas, com apoio do sistema de gestão SAP, que tem uma integração com sistemas de WMS, o que permite a gestão integrada de nossos processos nos centros de distribuição. A gestão de estoque é automatizada, transportando, posteriormente, o produto até o consumidor. O planejamento de produtos ocorre com um ano de antecedência e, quando há volatilidade, administramos com a indústria.

Para ganho de eficiência, contamos com o projeto 5S, turbinado com uma série de ferramentas do Lean, que incluem um time de melhoria contínua, revisão anual de fluxos de cada processo, mapeamento de oportunidades para melhorias e redução de desperdícios. É um programa vivo, que permite o aprimoramento constante dos processos, cujos indicadores são acompanhados e geridos por uma equipe dedicada, bem como pelo engajamento dos colaboradores.

Outra iniciativa de destaque é a completa implementação do RFID, que garante a saudabilidade de nossa estratégia *omnichannel*. Por meio do uso de etiquetas de radiofrequência nas peças, em 2020 já foi possível otimizar nossos processos para realizar, com baixa necessidade de mão de obra, a contagem completa de estoque em curto espaço de tempo, o recebimento completo de produtos na loja em cinco minutos e a localização de produtos com ajuda de uma antena RFID. Mais do que uma ferramenta, é uma transformação nas formas de gestão e operação.

Em 2020 foi possível otimizar nossos processos com a tecnologia RFID para realizar, com baixa necessidade de mão de obra, a contagem completa de estoque em curto espaço de tempo.

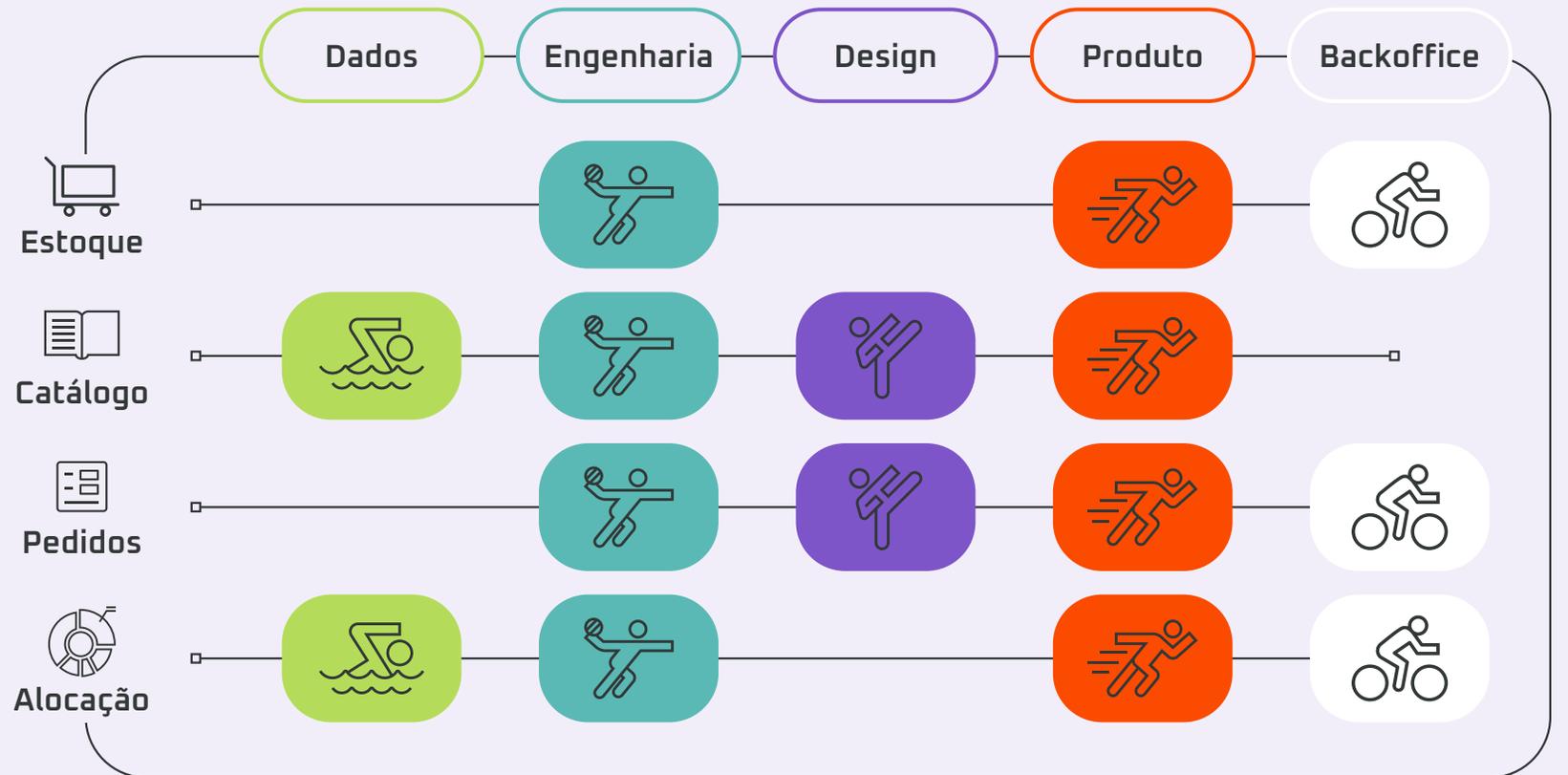


INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS

A inovação é um dos pilares essenciais para geração de valor do nosso ecossistema e para o pleno funcionamento da nossa estratégia *omnichannel*. Em 2020, reestruturamos nossa governança sobre o tema de forma mais integrada, aproveitando as sinergias de nossas operações. Integramos o time *tech*, que também contou com reforço de mais 166 novos profissionais, somando um total de 380 empreendedores internos dedicados à tecnologia, divididos por disciplinas, com foco em toda a nossa cadeia de valor.

Mais do que um time qualificado, adotamos uma forma de trabalho em que entregas são um meio para um fim que de fato impacte o negócio. Com base nesse conceito, toda ideia é uma hipótese até que seja testada e, por isso, criamos um ambiente colaborativo de experimentação constante e o sucesso é medido por impacto em métricas, não por entregas.

Estrutura organizada em times multidisciplinares





Destaques de 2020

Entre as iniciativas do período, vale destacar os avanços em inteligência artificial para suportar nossa estratégia *omnichannel* e o foco na estabilização de nossa plataforma digital. Com isso foi possível obter o melhor desempenho de nossa plataforma digital durante o maior evento com compras simultâneas da Companhia, a Black Friday de 2020, com um volume de pedidos 74% maior que no evento de 2019 e aumento de 23% na receita em 2020.

A maior e melhor Black Friday

Com o suporte de nosso time multidisciplinar e investimentos em inovação e tecnologia, tivemos a melhor Black Friday da história da Companhia. Adicionalmente, preparamos nossa capacidade de expedição na logística e obtivemos resultados robustos:



74%

Volume de pedidos superior a 2019



Fluxo

de navegação fluido, como qualquer dia comum



64%

Média de pedidos por minuto superior a 2019



Tempo

de resposta das APIs sem variação



Zero downtime

X 5 horas fora do ar em 2019

Outra frente de destaque que compõe nosso foco de captura de valor é o *social commerce*, que consiste em uma rede de vendedores digitais, formada por influenciadores enquanto agentes do esporte, unindo maior audiência, palco para criação de conteúdo e captura de clientes. Em 2020, mapeamos 60 influenciadores para criação de lojas e vitrines, com links para que possam vender produtos de nosso ecossistema. E em 2021, pretendemos acelerar essa estratégia dentro do nosso ecossistema com a rede de influenciadores e o *know how* da NWB.

A fim de aumentar o engajamento e a inserção nas audiências do esporte, também está em desenvolvimento um programa de *membership*. Mais do que incentivar transações, nosso intuito é promover a prática do esporte, por meio de uma plataforma de engajamento com benefícios e recompensas, que irá conectar consumidores e diversos *players* esportivos, incluindo organizações não gover-

Mais do que incentivar transações, nosso intuito é promover a prática do esporte, por meio de uma plataforma de engajamento com benefícios e recompensas, que irá conectar consumidores e diversos players esportivos.



namentais e clubes esportivos, para os quais os integrantes poderão contribuir na promoção do esporte no Brasil.

Ainda em 2020, iniciamos a construção da plataforma que irá suportar nosso ecossistema, assim como uma nova solução de busca própria, e estamos prontos para crescer. Essas inovações, somadas à migração de parte significativa da plataforma para a nuvem, devem suportar a nossa estratégia para os próximos anos.



60 influenciadores

mapeados para parceria na criação de conteúdo e vitrines virtuais



Membership

programa de fidelidade em desenvolvimento



VISÃO DE FUTURO

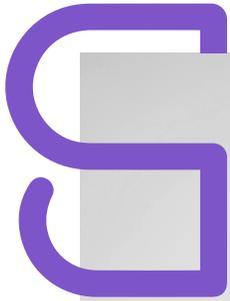
O Grupo SBF completou 40 anos de sua fundação, marcados pelo espírito de vanguarda e pela ambição de construir uma experiência única dentro do esporte. Nos últimos anos, com os avanços tecnológicos e com a atualização das visões de negócios, nos preparamos para um próximo passo em nossa história: um ecossistema de esporte, um negócio centrado no cliente, não somente no espírito de servir, mas também na forma de construí-lo.

Nos preparamos para um próximo passo em nossa história: um ecossistema de esporte, um negócio centrado no cliente, não somente no espírito de servir, mas também na forma de construí-lo.

Já ao final de 2020, demos passos concretos e importantes para esse objetivo, com a conclusão da transação com a Nike, passando a operar a Nike no Brasil sob o nome Fisia, e com a assinatura da transação de aquisição da NWB, concluída em fevereiro de 2021. Com isso, passamos a contar com três unidades de negócio que serão os pilares para a evolução de nosso ecossistema do esporte.

Na Centauro, continuaremos trabalhando para oferecer a melhor experiência multi-marca no varejo esportivo. Para isso, nossa prioridade é melhorar cada vez mais a experiência dos clientes e aumentar nossa capacidade de distribuição para atingir uma parcela cada vez maior dos consumidores. Já temos mais de 150 pontos mapeados para abrir novas lojas G5 e 150 lojas do modelo antigo que pretendemos reformar para o novo modelo, que atuarão como *hubs* de contato com a marca, de *fulfillment* e de aquisição de clientes.





Estamos comprometidos em acordar todos os dias para construir um futuro melhor no esporte brasileiro e em gerar valor para nossos públicos de relacionamento.



Já para a Fisia, as prioridades são fomentar o crescimento do seu canal digital e aproximar a marca do cliente final. Acreditamos que a força da marca Nike possibilitará à Fisia o crescimento acelerado de sua plataforma digital. Entre as iniciativas previstas estão a criação de uma plataforma *omnichannel*, a oferta de produtos em *marketplaces* e outros *players* de mercado, o aumento da quantidade de SKUs ofertados e investimentos em *marketing* de performance.

Diante do histórico de crescimento acelerado da NWB, maior plataforma de mídia digital esportiva do Brasil, pretendemos continuar essa trajetória por meio de novos canais, estratégias para aumentar o número de afiliados, *social commerce* e cada vez mais projetos de criação de conteúdo original. Com mais de 70 milhões de inscritos no YouTube e 80 milhões de seguidores no Instagram, trata-se de uma forte geradora de conteúdo para o público do esporte, com capacidade de atrair organicamente uma alta demanda que cresce constantemente e pode ser monetizada de diferentes maneiras.

Nesse contexto, seguiremos os caminhos de crescimento e rentabilidade de cada Unidade de Negócio e também estamos focados na geração de sinergias entre eles, como, por exemplo, uma plataforma única de tecnologia e logística para Fisia e Centauro, mas mantendo a independência de ambas na visão dos clientes. Além disso, outra oportunidade é utilizar a capilaridade do canal de atacado da Fisia para fomentar uma relação maior com pontos de venda, seja ampliando a oferta de produtos, seja criando uma gama de serviços que possam integrar varejistas parceiros ao nosso ecossistema.

Partimos de bilhões de receita, bilhões de *views*, dezenas de milhões de clientes registrados e muitas dezenas de milhões de visitantes nas nossas plataformas digitais e já demos os primeiros passos rumo ao nosso sonho — coroado também com nossa mudança de *ticker* na B3 para o código SBFG3. Sabemos do nosso desafio para os próximos anos, mas estamos comprometidos em acordar todos os dias para construir um futuro melhor no esporte brasileiro e em gerar valor para nossos públicos de relacionamento.

CRÉDITOS

Grupo SBF

Luna Romeu - Gerente de Relações com Investidores

Ana Carolina Bonilha - Coordenadora de ESG

Nicole Caputo - Analista de Relações com Investidores

Amanda Schneider - Coordenadora Financeira

Conteúdo, Consultoria, Projeto Gráfico e Design

InspIR Group Brasil

Fotos e vídeos

Acervo Grupo SBF

Pexels

Dúvidas e sugestões sobre o relatório

ri@gruposbf.com.br

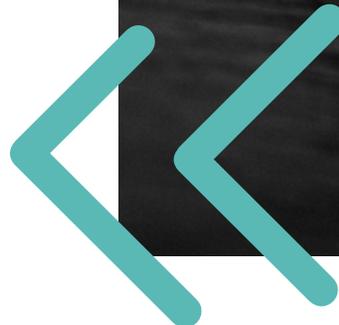
Assessoria de Imprensa

Marcela Branco - marcela@giusti.com.br

 CENTAURO

FISIA

NWB





ri.gruposbf.com.br | ri@gruposbf.com.br

SBFG
B3 LISTED NM

SMLL B3 | IBRX100 B3 | ICON B3 | IGC B3 | IGC-NM B3 | IGCT B3 | ITAG B3 | IBRA B3