



## **BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.**

Companhia Aberta de Capital Autorizado

CNPJ/ME nº 13.574.594/0001-96

NIRE 35.300.393.180

### **PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO**

### **ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA**

**DATA: 29 DE ABRIL DE 2021**

**HORÁRIO: 10:00 HORAS**

## ÍNDICE

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO .....	2
ANEXO I - Comentários da Administração sobre a Situação Financeira da Companhia .....	9
ANEXO II - Informações sobre candidatos ao Conselho de Administração .....	236
ANEXO III – Proposta de Remuneração da Administração .....	248
ANEXO IV – Proposta da Administração para Alteração do Estatuto Social .....	324
ANEXO V - Relatório de Alterações Propostas no Estatuto Social .....	341

## PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO

### BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.

Companhia Aberta de Capital Autorizado  
CNPJ/MF nº 13.574.594/0001-96  
NIRE 35.300.393.180

### PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA DE 29 DE ABRIL DE 2021

Senhores acionistas,

A administração ("**Administração**") da BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. ("**Companhia**") apresenta aos senhores acionistas sua proposta sobre as matérias a serem submetidas à deliberação de V.Sas. na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária ("**AGOE**"), convocada para o dia 29 de abril de 2021, às 10:00 horas, a ser realizada de modo exclusivamente digital, nos termos do artigo 4º, §2º, inciso I e artigo 21-C, §§ 2º e 3º da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("**CVM**") nº 481, de 17 de dezembro de 2009, conforme alterada ("**Instrução CVM 481**").

Em Assembleia Geral Ordinária:

#### **1. Exame, discussão e deliberação acerca das contas dos administradores e das demonstrações financeiras da companhia, acompanhadas do relatório da Administração, parecer dos Auditores Independentes e do resumo do relatório e parecer do comitê de auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.**

A Administração propõe a V. Sas. a aprovação das contas dos Administradores da Companhia e as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia, acompanhadas do relatório da Administração, do relatório e parecer dos Auditores Independentes e do resumo do relatório e parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e devidamente aprovadas pelo Conselho de Administração, em reunião realizada no dia 25 de fevereiro de 2021.

Vale notar que (i) a Ernst & Young Auditores Independentes S.S., empresa especializada de auditoria independente da Companhia, emitiu parecer sem ressalvas a respeito das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020; e (ii) o Comitê de Auditoria manifestou-se favoravelmente à aprovação das referidas demonstrações financeiras auditadas.

Ademais, a Administração recomenda a V. Sas. que examinem detalhadamente as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia, o relatório dos administradores e do Comitê de Auditoria, as notas explicativas e o parecer dos auditores independentes, os quais foram devidamente disponibilizados à consulta de V. Sas. nos *websites* da Companhia ([www.burgerking.com.br](http://www.burgerking.com.br)), da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)) e da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("**B3**") ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)), em 25 de fevereiro de 2021, e publicados, em

25 de fevereiro de 2021, no Jornal Valor Econômico e no Diário Oficial do Estado de São Paulo.

De acordo com o disposto no artigo 9º, inciso III, da Instrução CVM 481, a Companhia informa aos acionistas que os comentários dos administradores sobre a situação financeira da Companhia, referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, nos termos do item 10 do Formulário de Referência, estão previstos no **Anexo I** desta Proposta e foram disponibilizados aos Acionistas na sede da Companhia, em seu website ([www.riburgerking.riweb.com.br](http://www.riburgerking.riweb.com.br)) e nos websites da CVM ([www.gov.br/cvm](http://www.gov.br/cvm)) e da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

## **2. Aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.**

A Administração da Companhia propõe a V. Sas. que seja consignada a apuração de prejuízo no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 no valor de R\$ 445.607.079,61 (quatrocentos e quarenta e cinco milhões seiscientos e sete mil e setenta e nove reais e sessenta e um centavos) conforme constante das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

Adicionalmente, a Administração da Companhia propõe que o saldo total da reserva de retenção de lucros e da reserva legal constituídas pela Companhia, no valor de R\$ 134.641.702,64 (cento e trinta e quatro milhões, seiscientos e quarenta e um mil, setecentos e dois reais e sessenta e quatro centavos), seja utilizado para absorção de parte do prejuízo apurado no exercício, nos termos do artigo 189, parágrafo único da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("**Lei das S.A.**"), sendo o valor remanescente dos prejuízos (isto é, R\$ 310.965.376,97 (trezentos e dez milhões, novecentos e sessenta e cinco mil, trezentos e setenta e seis reais e noventa e sete centavos)) mantido na conta de prejuízos acumulados da Companhia.

Tendo em vista que a Companhia apurou prejuízo no exercício de 31 de dezembro de 2020, não haverá distribuição de dividendos e demais proventos aos acionistas, nos termos do artigo 201 da Lei das S.A.

Nos termos do Ofício Circular CVM/SEP/Nº 1/2021 e da decisão do Colegiado da CVM de 27.09.2011, proferida no âmbito do Processo CVM RJ2010/14687, a Companhia não apresentará as informações indicadas no Anexo 9-1-II da IN CVM 481 em razão da apuração de prejuízo no exercício.

## **3. Definição do número de membros para composição do Conselho de Administração da Companhia.**

Respeitada a limitação do número de assentos do Conselho de Administração, conforme disposto no artigo 15, *caput*, do Estatuto Social da Companhia, a Proposta da Administração é de que a composição do Conselho de Administração da Companhia para o mandato com encerramento na Assembleia Geral Ordinária que deliberar sobre as demonstrações financeiras referentes ao exercício social a encerrar-se em 31 de dezembro de 2022 seja de 7 (sete) membros efetivos e 1 (um) membro suplente.

Esclarece-se que, tendo em vista que a Companhia está listada no Novo Mercado da B3 e, nos termos do Regulamento do Novo Mercado e do Estatuto Social da Companhia, o Conselho de Administração deve ser composto por, no mínimo, 2 (dois) conselheiros independentes ou 20% (vinte por cento), o que for maior.

#### **4. Eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia.**

Considerando o número de membros do Conselho de Administração da Companhia indicado no item 3 acima, a Administração propõe a eleição da chapa abaixo para composição do Conselho de Administração, observado que os candidatos, se eleitos, cumprirão mandato até a assembleia geral ordinária que deliberar sobre as demonstrações financeiras referentes ao exercício social a se encerrar em 31 de dezembro de 2022.

<b>Efetivo</b>	<b>Titular</b>	<b>Suplente</b>
Anna Andrea Votta Alves Chaia	Membro Independente do Conselho de Administração	-
Henrique José Fernandes Luz	Membro Independente do Conselho de Administração	-
Marcos Grodetzky	Membro do Conselho de Administração	
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia	Membro Independente do Conselho de Administração	-
Pedro Fernandes Drevon	Membro Independente do Conselho de Administração	-
Ricardo Schenker Wajnberg	Membro Independente do Conselho de Administração	-
Thiago Temer Santelmo	Membro do Conselho de Administração	Joshua Arthur Kobza

A eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia ocorrerá pelo sistema de votação majoritária por chapa, salvo se acionistas representando, no mínimo, 5% (cinco por cento) do capital social da Companhia requererem a adoção do processo de voto múltiplo, com antecedência mínima de 48h da assembleia (artigo 141 da Lei das Sociedades por Ações e Instrução CVM nº 165/91).

Caso o procedimento de voto múltiplo venha a ser regularmente requerido, será divulgado na Assembleia o número de votos necessários para garantir a eleição de ao menos um membro do Conselho de Administração, com base no número de ações detidas pelos acionistas nela presentes. Serão atribuídos a cada ação tantos votos quantos forem os assentos a serem preenchidos no Conselho de Administração pelo procedimento de voto múltiplo, podendo cada acionista alocar livremente seus votos entre os candidatos, e sendo eleitos os candidatos que receberem o maior número de votos. Os cargos que, em virtude de empate, não forem preenchidos, serão objeto de nova votação, pelo mesmo processo, ajustando-se o número de votos que caberá a cada Acionista em função do número de cargos a serem preenchidos.

A Administração esclarece aos acionistas que, em virtude de a composição acionária da Companhia ser pulverizada, o direito de eleição em separado previsto no artigo 141, §§4º e 5º, da Lei das Sociedades por Ações não é aplicável.

As informações indicadas nos itens 12.5 a 12.10 do Formulário de Referência, de acordo com o disposto no artigo 10, inciso I, da Instrução CVM 481, estão previstas no **Anexo II** desta Proposta.

## **5. Definição se os candidatos para o cargo de membros do Conselho de Administração são independentes**

Nos termos do artigo 17 do Regulamento do Novo Mercado e artigo 15, §7º do Estatuto Social da Companhia, a caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como membros independentes deve ser objeto de deliberação pela Assembleia Geral da Companhia.

Os candidatos às vagas de conselheiros independentes indicados acima, quais sejam, Anna Andrea Votta Alves Chaia, Henrique José Fernandes Luz, Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia, Pedro Fernandes Drevon e Ricardo Schenker Wajnberg, atestaram que observam os critérios de independência, apresentando declarações atestando seu enquadramento em relação aos critérios de independência estabelecidos no artigo 16 do Regulamento do Novo Mercado, observado ainda o disposto no artigo 15, §4º e 5º do Estatuto Social da Companhia.

Após análise prévia interna pela Companhia quanto ao cumprimento – dos requisitos aplicáveis para a caracterização da independência dos indicados a membros independentes do Conselho de Administração, o Conselho de Administração manifestou-se favoravelmente ao enquadramento dos candidatos abaixo nos critérios de independência e, por isso, recomenda a V.Sas. que aprovem, no âmbito da AGOE, tal enquadramento.

<b>Candidatos enquadrados nos critérios de independência</b>
Anna Andrea Votta Alves Chaia
Henrique José Fernandes Luz
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia
Pedro Fernandes Drevon
Ricardo Schenker Wajnberg

## **6. Aprovação da remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2021.**

O Conselho de Administração propõe a V. Sas. a aprovação da remuneração global anual dos administradores da Companhia (Conselho de Administração e Diretoria), para o exercício social de 2021, no montante de até R\$ 26.142.266,90 (vinte e seis milhões cento e quarenta e dois mil duzentos e sessenta e seis reais e noventa centavos) , incluindo os honorários fixo e variável (considerando o atingimento de 100% das metas previstas para o presente exercício de 2021, e que podem ser acrescidos de até R\$ 4.387.873,50 (quatro milhões trezentos e oitenta e sete mil oitocentos e setenta e três reais e cinquenta centavos), em caso de atingimento de 150% de tais metas). Tais valores englobam benefícios aplicáveis, líquidos de encargos sociais que sejam ônus do empregador, conforme manifestação do Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Processo CVM nº 19957.007457/2018-10) refletida no Ofício Circular CVM/SEP 01/2021.

Do valor global da remuneração, R\$ 22.758.266,90 (vinte e dois milhões setecentos e cinquenta e oito mil duzentos e sessenta e seis reais e noventa centavos) correspondem à remuneração prevista para a Diretoria Estatutária da Companhia e R\$ 3.384.000,00 (três

milhões trezentos e oitenta e quatro mil reais) correspondem à remuneração prevista para o Conselho de Administração.

Deste valor global: (i) R\$ 20.020.586,90 (vinte milhões e vinte mil quinhentos e oitenta e seis reais e noventa centavos) correspondem à remuneração fixa, remuneração variável e cessação do cargo; e (ii) R\$ 6.121.680,00 (seis milhões cento e vinte e um mil seiscentos e oitenta reais) correspondem ao reconhecimento do valor justo do programa de remuneração baseado em ações e/ou de opções de compra de ações da Companhia.

O valor proposto para a remuneração global dos Administradores para o exercício de 2021 (R\$ 26.142.266,90), representa um aumento de aproximadamente 9% (nove por cento) frente ao valor proposto para a remuneração global dos Administradores no exercício de 2020 e aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 31 de julho de 2020 ("AGOE 2020") (R\$ 23.982.169,89). Vale ressaltar que, caso seja considerado o valor de R\$ 24.676.490,61 (vinte e quatro milhões seiscentos e setenta e seis mil quatrocentos e noventa reais e sessenta e um centavos), correspondente à remuneração efetivamente incorrida no exercício social de 2020, conforme deliberação proposta para a assembleia extraordinária abaixo, o aumento é de aproximadamente 8,7% (oito vírgula sete por cento).

A variação reflete principalmente a alteração da prática de aprovação do valor da remuneração variável correspondente ao efetivo atingimento de metas do exercício anterior, para que a remuneração global aprovada em assembleia de acionistas englobe a remuneração variável esperada para o exercício corrente, caso haja o cumprimento integral das metas previstas (i.e. caso 100% das metas sejam atingidas), podendo ocorrer um acréscimo em tal valor em função do percentual de superação das metas, observado o limite máximo de até 150% das metas. Tal variação na remuneração variável não significa, portanto, um aumento automático da remuneração da administração, que depende, como sempre dependeu, de atingimento de metas previamente estipuladas.

Além da variação na remuneração variável explicada acima, houve: (i) a redução da remuneração por cessação do cargo; (ii) a redução da remuneração baseada em ações e em opções; (iii) um aumento na remuneração fixa, tendo em vista que: (i) no exercício de 2020, em razão da pandemia do Covid-19, haviam sido aplicadas medidas de redução salarial, já conhecidas e refletidas quando da elaboração da proposta de remuneração referente ao exercício social de 2020, conforme aprovado na AGOE 2020; (ii) no exercício de 2021 se prevê a contratação de 2 (dois) novos membros para os Comitês de Assessoramento do Conselho de Administração.

Vide tabela abaixo para comparação dos valores propostos para o exercício social de 2020, conforme aprovado na AGOE 2020, e para o exercício social de 2021.

(R\$ em mil)				
Remuneração	Discriminação	2021	2020	Diferença
Fixa	Salário ou pró-labore e Participação em Comitês	R\$ 8.099.939,00	R\$ 6.507.692,14	R\$ 1.592.246,86
	Benefícios direto e indireto	R\$ 512.064,48	R\$ 783.268,52	- R\$ 271.204,04

	Outros	R\$ 2.449.503,09	R\$ 1.774.653,80	R\$ 674.849,29
Variável	Participação de resultados e bônus	R\$ 8.773.747,00	R\$ 6.804.083,20	R\$ 1.969.663,80
	Cessação do cargo	R\$ 185.333,33	R\$ 500.000,00	- R\$ 314.666,67
Baseada em ações (incluindo opções)	Baseada em ações (incluindo opções)	R\$ 6.121.680,00	R\$ 7.612.472,23	- R\$ 1.490.792,23
<b>Total (considerando o atingimento de 100% das metas previstas para o exercício de 2021)</b>		<b>R\$ 26.142.266,90</b>	<b>R\$ 23.982.169,89</b>	<b>R\$ 2.160.097,01</b>

Em observância ao disposto no artigo 12 da Instrução CVM 481, além da proposta de remuneração dos administradores, a Companhia apresenta as informações do item 13 do Formulário de Referência no **Anexo III** desta Proposta.

Em Assembleia Geral Extraordinária:

**1. Retificação da remuneração global dos administradores da Companhia relativa ao exercício social de 2020.**

A Administração propõe a V.Sas. a retificação da remuneração global dos administradores da Companhia relativa ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, aprovada na AGOE 2020, que passará do valor total de R\$ 23.982.169,89 (vinte e três milhões novecentos e oitenta e dois mil cento e sessenta e nove reais e oitenta e nove centavos) para o valor total R\$ 24.764.618,61 (vinte e quatro milhões setecentos e sessenta e quatro mil seiscentos e dezoito reais e sessenta e um centavos). A retificação ora proposta resulta em aumento da remuneração global dos administradores em R\$ 782.448,72 (setecentos e oitenta e dois mil quatrocentos e quarenta e oito reais e setenta e dois centavos).

Esclarece-se que, apesar das medidas para redução de custos da Companhia tomadas no contexto da pandemia do Covid-19, a Companhia incorreu em custos extras relativos a despesas extraordinárias com desligamentos no âmbito de mudanças na alta administração que impactaram a remuneração global.

**2. Alteração do Estatuto Social da Companhia para (i) incluir a possibilidade de a Companhia celebrar contratos de indenidade, em termos e condições previamente aprovados pelo Conselho de Administração; e (ii) atualizar o capital social da Companhia considerando aumento de capital social realizado dentro do limite do capital autorizado, bem como a consolidação do Estatuto Social.**

A Administração propõe a V.Sas. a alteração dos artigos 14 e 19 do Estatuto Social da Companhia, para fins de possibilitar que Companhia celebre contratos de indenidade com os seus administradores, membros de comitês de assessoramento, e membros do Conselho Fiscal, observado que os termos e condições de tais contratos deverão ser previamente aprovados pelo Conselho de Administração.

A Companhia entende que a celebração de contratos de indenidade pode representar um importante instrumento de atração e retenção de executivos de primeiro escalão, no melhor interesse da Companhia.



A previsão estatutária ora proposta está em linha com o Parecer de Orientação CVM nº 38, item 4, que recomenda que os acionistas participem da decisão sobre a celebração de contratos de indenidade com o objetivo de resguardar seus interesses e conferir maior transparência a tais instrumentos.

Além disso, a Administração propõe a V.Sas. a alteração do artigo 5º, *caput*, para refletir o aumento de capital aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia, dentro do limite do capital autorizado, em reunião realizada em 17 de novembro de 2020.

Por fim, a Administração propõe a V. Sas. a aprovação da consolidação do Estatuto Social da Companhia para refletir as alterações nos artigos 5º, *caput*, 14 e 19, conforme acima descrito.

A cópia do Estatuto Social da Companhia contendo, em destaque, as alterações propostas pela Administração, bem como o relatório detalhando a origem e justificativa das alterações propostas e analisando os seus efeitos jurídicos e econômicos, de acordo com o disposto no artigo 11 da Instrução CVM 481, estão previstos nos **Anexos IV e V** desta Proposta.

### **Participação dos acionistas na AGOE**

Considerando as recentes atualizações de casos de COVID-19 (coronavírus) no Brasil, sobretudo em razão das restrições atualmente existentes à circulação e reunião de pessoas, a AGOE será realizada de modo exclusivamente digital, razão pela qual a participação do Acionista somente poderá ser:

- (a) via boletim de voto a distância ("Boletim"), sendo que as orientações detalhadas acerca da documentação exigida para a votação a distância constam do item 12.2 do Formulário de Referência da Companhia e do Boletim, que podem ser acessados nos *websites* da Companhia ([www.burgerking.com.br](http://www.burgerking.com.br)) e da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)); e
- (b) via Plataforma Digital Teams, pessoalmente ou por procurador devidamente constituído nos termos do artigo 21-C, §§2º e 3º da Instrução CVM 481, caso em que o acionista poderá: (i) simplesmente participar da AGOE, tenha ou não enviado o Boletim; ou (ii) participar e votar na AGOE, observando-se que, quanto ao acionista que já tenha enviado o Boletim e que, caso queira, vote na AGOE, todas as instruções de voto recebidas por meio de Boletim serão desconsideradas.

Informações detalhadas sobre os prazos, procedimentos e os documentos necessários para participação na AGOE, encontram-se no Edital de Convocação e no Manual para Participação referentes à AGOE.

## ANEXO I - Comentários da Administração sobre a Situação Financeira da Companhia

### Item 10 do Formulário de Referência

#### 10.1 - Condições Financeiras e Patrimoniais Gerais

A Companhia foi constituída em 6 de abril de 2011, sob a denominação social CMNPAR Seventeen Participações S.A., cujo objeto social consistia na participação em outras sociedades, como sócia ou acionista, no país ou no exterior.

O direito e exploração de restaurantes com a marca BURGER KING® foram obtidos mediante contrato “Master Franchise” firmado com a Burger King Corporation em 13 de julho de 2011. Os direitos de exploração possuem duração de 20 anos para cada loja, contados a partir da celebração de cada “Unit Addendum”, podendo ser renovados por mais 20 anos, caso haja interesse das partes.

O direito e exploração de restaurantes com a marca POPEYES® foram obtidos mediante contrato “Master Franchise” firmado com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. em 20 de março de 2018. Os direitos de exploração possuem duração de 20 anos para cada loja, contados a partir da celebração de cada “Unit Addendum”, podendo ser renovados por mais 20 anos, caso haja interesse das partes.

Para mais informações sobre os contratos de “Master Franchise”, vide o item 7.9 deste Formulário de Referência.

Em 31 de dezembro de 2020, possuíamos 905 restaurantes em operação no Brasil, constituídos por 44 restaurantes próprios da marca POPEYES® e 861 restaurantes da marca BURGER KING®, sendo 659 restaurantes próprios e 202 restaurantes operados por franqueados BURGER KING®.

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
<i>Mall</i>	513	534	492
<i>In line</i>	30	32	32
<i>Free Standing</i>	160	148	115
Franqueado	202	198	162
<b>Total de restaurantes</b>	<b>905</b>	<b>912</b>	<b>801</b>

Além disso, considerando os 659 restaurantes próprios da marca BURGER KING®, possuímos operações em todas as cinco regiões do país e presença nos principais estados brasileiros, como demonstrado na tabela abaixo:

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Estado de São Paulo	306	318	297
Estado do Rio de Janeiro	96	97	89
Estado de Minas Gerais	48	51	49
Estado do Paraná	40	40	36
Estado do Rio Grande do Sul	38	38	36
Estado de Goiás	22	23	20
Estado do Ceará	14	15	15
Estado de Pernambuco	15	15	14
Estado da Bahia	13	12	11
Estado do Espírito Santo	12	11	12
Distrito Federal	10	10	16
Estado do Pará	7	7	6
Estado de Sergipe	6	6	5
Estado do Maranhão	5	5	5
Estado de Mato Grosso	5	5	5
Estado da Paraíba	5	5	5
Estado de Alagoas	4	4	4

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Estado do Rio Grande do Norte	3	3	3
Estado de Mato Grosso do Sul	4	3	1
Estado de Santa Catarina	4	3	-
Estado do Piauí	2	2	2
<b>Total de Lojas</b>	<b>659</b>	<b>673</b>	<b>631</b>

Possuímos todos os 44 restaurantes próprios da marca POPEYES® no estado de São Paulo.

As informações financeiras constantes neste Formulário de Referência, exceto quando expressamente ressalvado, foram extraídas das nossas demonstrações financeiras consolidadas referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

A análise dos Diretores esclarecendo os resultados obtidos e as razões para a flutuação nos valores das nossas contas patrimoniais constituem uma opinião sobre os impactos ou efeitos dos dados apresentados nas nossas demonstrações financeiras sobre a situação financeira. A nossa Diretoria não pode garantir que a situação financeira e os resultados obtidos no passado venham a se reproduzir no futuro.

Os termos “AH” e “AV” constantes das colunas de determinadas tabelas abaixo significam “Análise Horizontal” e “Análise Vertical”, respectivamente.

**(a) comentários dos Diretores sobre as condições financeiras e patrimoniais gerais**

A seguir, apresentamos as informações sobre a nossa estrutura financeira e patrimonial nas datas abaixo indicadas:

(em R\$ milhares)	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Patrimônio líquido	1.838.459	1.786.629	1.716.960
Ativo circulante	1.119.099	862.378	819.715
Endividamento Total <sup>(1)</sup>	830.776	519.870	279.113
Endividamento (Caixa) Líquido <sup>(2)</sup>	9.957	(85.589)	(323.833)

<sup>(1)</sup> O Endividamento Total corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos, circulante e não circulante, vide reconciliação no item 3.2 deste Formulário de Referência.

<sup>(2)</sup> O Endividamento (Caixa) líquido corresponde ao Endividamento Total deduzido dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo não circulante, vide reconciliação no item 3.2 deste Formulário de Referência.

Em 31 de dezembro de 2020, possuíamos um endividamento líquido de R\$10,0 milhões, o que representa um aumento de R\$95,5 milhões quando comparado a 31 de dezembro de 2019, quando possuía um caixa líquido de R\$85,6 milhões. Essa redução no caixa líquido reflete a captações de empréstimos para capital de giro realizadas em resposta aos impactos econômicos da COVID-19 no Brasil, que culminou com a redução da geração de caixa operacional, influenciada pelo fechamento do comércio físico e pela grande limitação de circulação de pessoas neste período, parcialmente compensada com entrada de recursos oriundos do aumento de capital por meio do *follow-on*.

Em 31 de dezembro de 2019, possuíamos um caixa líquido de R\$85,6 milhões, o que representa uma redução de R\$238,2 milhões quando comparado a 31 de dezembro de 2018, quando possuía um caixa líquido de R\$323,8 milhões. Essa redução no caixa líquido reflete a abertura de restaurantes das marcas operadas pela Companhia, além de reinvestimentos e remodelagens de restaurantes.

Em 31 de dezembro de 2018, possuíamos um caixa líquido de R\$323,8 milhões, o que representa uma redução de R\$382,5 milhões quando comparado a 31 de dezembro de 2017, quando possuía um caixa líquido de R\$706,3 milhões. Essa redução no caixa líquido reflete a aquisição de restaurantes de franquizados realizada em abril de 2018, a qual foi parcialmente compensada pela nossa geração de resultado assim como a ativa gestão de fluxo de caixa.

Em decorrência da consistente evolução dos nossos resultados operacionais durante os últimos anos e da confortável situação de liquidez e capital, a Diretoria entende, não obstante os impactos do COVID-19, que possuímos condições financeiras e patrimoniais suficientes para a condução da operação da empresa, e cumprir com suas obrigações financeiras de curto e longo prazo. Ademais, a Diretoria acredita que a nossa geração de caixa é suficiente para atender o financiamento de suas atividades e cobrir sua necessidade de recursos operacionais.

#### (b) comentários dos Diretores sobre a estrutura de capital

Apresentamos, nos últimos anos, uma estrutura de capital equilibrada entre capital próprio e de terceiros, e condizente, na visão da Diretoria, com as nossas atividades, na proporção apresentada na tabela abaixo:

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Passivo circulante e não circulante (capital de terceiros)	2.094.296	1.741.431	808.672
<b>Patrimônio líquido (capital próprio)</b>	1.838.459	1.786.629	1.716.960
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)</b>	<b>3.932.755</b>	<b>3.528.060</b>	<b>2.525.632</b>
Capital de terceiros <sup>(1)</sup>	53,3%	49,4%	32,0%
Capital próprio <sup>(2)</sup>	46,75%	50,6%	68,0%

<sup>(1)</sup> O capital de terceiros corresponde ao passivo circulante acrescido do passivo não circulante dividido pelo total do passivo e do patrimônio líquido.

<sup>(2)</sup> O capital próprio corresponde ao quociente da divisão do patrimônio líquido pelo total do passivo e do patrimônio líquido.

Em 31 de dezembro de 2019, nosso patrimônio líquido era de R\$1.786,7 milhões, passando para R\$1.838,5 milhões em 31 de dezembro de 2020. Este aumento de R\$51,8 milhões decorreu principalmente devido ao aumento de capital decorrente do *follow-on*, parcialmente compensado pelo prejuízo líquido registrado no exercício.

Em 31 de dezembro de 2018, nosso patrimônio líquido era de R\$1.717,0 milhões, passando para R\$1.786,7 milhões em 31 de dezembro de 2019. Este aumento de R\$69,7 milhões decorreu principalmente do exercício de opções de ações pelos administradores realizado ao longo do ano e do lucro líquido registrado no exercício, parcialmente compensado pelos dividendos e juros sobre o capital próprio do exercício.

Em 31 de dezembro de 2017, nosso patrimônio líquido era de R\$1.617,2 milhões, passando para R\$1.717,0 milhões em 31 de dezembro de 2018. Este aumento de R\$99,8 milhões decorreu principalmente do exercício de opções de ações pelos administradores realizado em 28 de agosto de 2018 e do lucro líquido registrado no exercício, parcialmente compensado pelos dividendos e juros sobre o capital próprio do exercício.

A Diretoria acredita que a nossa atual estrutura de capital é adequada para atender às demandas de curto e longo prazo e as necessidades de suas operações.

#### (c) comentários dos Diretores em relação a capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

A tabela abaixo demonstra os principais indicadores financeiros relacionados à nossa capacidade de pagamento:

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Endividamento (Caixa) Líquido <sup>(1)</sup>	9.957	(85.589)	(323.833)
EBITDA Ajustado <sup>(2)</sup>	(17.502)	465.420	287.952
Índice de Endividamento Total <sup>(3)</sup>	(0,57)	(0,18)	(1,12)
Índice de liquidez corrente <sup>(4)</sup>	1,98	1,28	1,37
Índice de liquidez geral <sup>(5)</sup>	0,60	0,56	1,09

<sup>(1)</sup> O Endividamento (Caixa) Líquido corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos, circulante e não circulante, deduzido dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo não circulante. Para a reconciliação do endividamento (caixa) líquido, vide item 3.2 deste Formulário de Referência.

<sup>(2)</sup> O EBITDA Ajustado é uma medição não contábil elaborada pela Companhia, que consiste no EBITDA, calculado em consonância com a Instrução CVM 527, ajustado pelas despesas pré-operacionais, despesas com aquisição e incorporação e outras despesas, que incluem o resultado líquido na baixa de imobilizado, resultado com sinistros, provisão (reversão) para *Impairment*, resultado da venda de ativo e custo com plano de ações. Para a reconciliação do lucro (prejuízo) líquido do exercício para o EBITDA ou para o EBITDA Ajustado, veja o item 3.2 deste Formulário de Referência.

<sup>(3)</sup> O índice de Endividamento Total corresponde ao quociente da divisão do Endividamento (Caixa) Líquido ao fim do exercício pelo EBITDA Ajustado do mesmo exercício.

<sup>(4)</sup> O índice de liquidez corrente corresponde ao quociente da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante da Companhia.

<sup>(5)</sup> O índice de liquidez geral corresponde ao quociente da divisão (i) do resultado da soma do ativo circulante e do ativo não circulante (exceto imobilizado e intangível); pelo (ii) resultado da soma do passivo circulante e do passivo não circulante da Companhia.

**Liquidez:** em 31 de dezembro de 2020, o nosso ativo circulante era de R\$1.119,1 milhões, superior em R\$554,6 milhões ao passivo circulante, que era de R\$564,5 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 1,98. Em 31 de dezembro de 2019, o índice de liquidez corrente era de 1,28 e em 31 de dezembro de 2018 era de 1,37. Ademais, em 31 de dezembro de 2020, nosso índice de liquidez geral era de 0,60, em 31 de dezembro de 2019, nosso índice de liquidez geral era de 0,56 e em 31 de dezembro de 2018 era de 1,09.

**Endividamento:** em 31 de dezembro de 2020, o nosso índice de Endividamento Total era de 0,57 negativo. Em 31 de dezembro de 2019 e 2018, o nosso índice de Endividamento Total era de 0,18 negativo e 1,12 negativo, respectivamente.

Tendo em vista a retomada da geração de caixa operacional e a capacidade de captação de recursos locais, a Diretoria acredita ter plenas condições de honrar os compromissos financeiros assumidos até a data deste Formulário de Referência e possui condições de gerar e/ou captar recursos no mercado para implementar os seus planos de negócios e investimentos e cumprir com suas obrigações financeiras de curto e longo prazo. Ademais, a Diretoria acredita que possuímos confortáveis níveis de liquidez, principalmente ao observarmos os últimos exercícios sociais. No exercício social corrente, a Companhia precisou realizar captações de empréstimos para capital de giro em resposta aos impactos econômicos da COVID-19 no Brasil, que culminou com a redução da geração de caixa operacional, influenciada pelo fechamento do comércio físico e pela grande limitação de circulação de pessoas neste período. Para informações adicionais sobre o impacto do COVID-19, vide os itens 10.1(h) e 10.9 abaixo.

**(d) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas**

Nos últimos três exercícios sociais, nossas necessidades para capital de giro e investimentos vêm sendo financiadas por meio da combinação de recursos próprios e recursos de terceiros.

Dessa forma, conforme nossas necessidades, realizamos captações no mercado de capitais local e/ou obtemos empréstimos e financiamentos para fazer frente às nossas necessidades de caixa. Nossa principal fonte para investimentos em ativos circulantes e não-circulantes são nosso capital próprio e as debêntures.

**(e) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez**

Na data deste Formulário de Referência, a Diretoria não vislumbra necessidades de recursos que não possam ser suportadas com os recursos atuais ou futuros dos quais podemos dispor. Caso sejam necessários recursos adicionais para cobertura de deficiência de liquidez no curto prazo, pretendemos captar recursos junto ao mercado de capitais brasileiro e/ou instituições financeiras.

**(f) níveis de endividamento e as características de tais dívidas**

Em milhares de Reais, exceto quando indicado de outra forma	Taxas de Juros (a.m.)	Vencimento	Em 31 de dezembro de		
			2020	2019	2018
Debêntures 2ª emissão	100% CDI + 0,20%	mar/2019	-	-	6.689
Debêntures 3ª emissão	100% CDI + 0,20%	dez/2019	-	-	26.666
Debêntures 4ª e 5ª emissões (CRA)	100% CDI + 0,09%	fev/2019	-	-	105.145
Debêntures 6ª emissão	100% CDI + 0,24%	mai/2020	-	12.373	37.164
Debêntures 7ª emissão (CRA)	100% CDI + 0,07%	out/2020	-	102.371	102.638
Debêntures 8ª emissão	100% CDI + 0,11%	out/2024	402.721	403.423	-
Empréstimo pré-fixado	0,89%	jan/2026	-	8.094	9.668
Empréstimo capital de giro	100%CDI + 0,23% à 0,37%	mar/21 à jun/2023	430.391	-	-
Outros	0,86% à 100% CDI + 0,80%	Set/2019	-	-	6
Encargos financeiros transcorrer			(2.336)	(6.391)	(8.863)
<b>Total de dívidas</b>			<b>830.776</b>	<b>519.870</b>	<b>279.113</b>
<b>Circulante</b>			<b>53.612</b>	<b>116.556</b>	<b>161.581</b>
<b>Não circulante</b>			<b>777.164</b>	<b>403.314</b>	<b>117.532</b>

**(i) contratos de empréstimo e financiamento relevantes**

A descrição abaixo apresenta as principais características dos nossos contratos de empréstimo e financiamento relevantes em 31 de dezembro de 2020, bem como em 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2019. Os saldos apresentados abaixo, em 31 de dezembro de 2020, correspondem ao valor do principal e juros, brutos dos gastos com emissão das debêntures e CRA, no montante de R\$830,8 milhões.

Contrato de Abertura de Crédito nº 71.2015.26.99: Em 23 de março de 2016, contratamos financiamento junto ao Banco do Nordeste do Brasil, no montante de R\$44,7 milhões, de forma a atender aos nossos negócios de gestão, com vencimento previsto para 23 de março de 2023. Os encargos financeiros são pré-fixados a uma taxa de juros de 11,18% ao ano calculado e capitalizado mensalmente e exigível trimestralmente no dia 23 de cada mês, durante o período de 23 março de 2016 a 23 de março de 2018, e mensalmente durante o período de amortização a partir de 23 de abril de 2018, juntamente com as prestações vincendas de principal, e no vencimento e na liquidação da dívida, sobre o saldo devedor médio diário do período de cálculo. Este contrato foi quitado pela Companhia em 03 de setembro de 2020.

Contrato de Abertura de Crédito nº 192.2014.75.3887: Em 31 de janeiro de 2014, a BGNE Restaurantes e Comércio de Alimentos, posteriormente incorporada por nós, contratou financiamento junto ao Banco do Nordeste do Brasil, no montante de R\$5,2 milhões, de forma a atender aos nossos negócios de gestão, com vencimento previsto para 31 de janeiro de 2026. Os encargos financeiros são pré-fixados a uma taxa de juros de 5,3% ao ano sobre R\$0,7 milhões e 6,48% ao ano sobre R\$4,5 milhões, calculado e capitalizado mensalmente e exigível trimestralmente no dia 31 de cada mês, durante o período de 31 de janeiro de 2014 a 31 de janeiro de 2016, e mensalmente durante o período de amortização a partir de 29 de fevereiro de 2016, juntamente com as prestações vincendas de principal, e no vencimento e na liquidação da dívida, sobre o saldo devedor médio diário do período de cálculo. Este contrato foi quitado pela Companhia em 03 de setembro de 2020.

2ª Emissão de Debêntures: Em 14 de março de 2014, realizamos a 2ª emissão pública de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$100,0 milhões, com vencimento em 14 de março de 2019. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,20% ao mês. As debêntures da 2ª emissão foram quitadas pela Companhia em 14 de março de 2019.

3ª Emissão de Debêntures: Em 30 de dezembro de 2014, realizamos a 3ª emissão pública de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$100,0 milhões, com vencimento em 30 de dezembro de 2019. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,20% ao mês. As debêntures da 3ª emissão foram quitadas pela Companhia em 30 de dezembro de 2019.

4ª e 5ª Emissões de Debêntures: Em 31 de agosto de 2015, realizamos a 4ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$51,4 milhões, com vencimento em 28 de fevereiro de 2019. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,09% ao mês. Em 31 de agosto de 2015, a Companhia realizou a 5ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$51,4 milhões com vencimento em 28 de fevereiro de 2019. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,09% ao mês. As debêntures da 4ª e 5ª emissões foram quitadas pela Companhia em 28 de fevereiro de 2019.

6ª Emissão de Debêntures: Em 4 de maio de 2016, realizamos a 6ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$80,0 milhões, com vencimento em 04 de maio de 2020. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,24% ao mês. As debêntures da 6ª emissão foram quitadas pela Companhia em 04 de maio de 2020.

7ª Emissão de Debêntures: Em 20 de outubro de 2016, realizamos a 7ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$202,5 milhões, com vencimento em 20 de outubro de 2020. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,07% ao mês. Em 20 de outubro de 2020, a Companhia quitou as Debêntures da 7ª emissão (CRA), conforme cronograma estipulado em sua emissão.

8ª Emissão de Debêntures: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 4 de outubro de 2019, foi aprovada a 8ª emissão de 400.000 debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em 2 séries, para distribuição pública com esforços restritos de distribuição, da Companhia, no valor total de R\$ 400.000.000,00, nos termos da Instrução da CVM 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada ("Emissão" e "Debêntures", respectivamente). A data de emissão das Debêntures foi em 15 de outubro de 2019 ("Data de Emissão"), tendo sido liquidada em 7 novembro de 2019. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$402,7 milhões.

Em 31 de outubro de 2019, o Conselho de Administração da Companhia aprovou a alteração das remunerações da 1ª Série e da 2ª Série das Debêntures, que passaram a ser de, respectivamente: (i) variação acumulada da Taxa DI acrescida de um spread ou sobretaxa de, no mínimo, 1,20% e, no máximo, 1,40% ao ano; e (ii) 100% da Taxa DI acrescida de um spread ou sobretaxa de, no mínimo, 1,35% e, no máximo, 1,50% ao ano, tendo sido formalizado o primeiro aditamento à escritura das Debêntures.

Posteriormente, em 1º de novembro de 2019, foi concluído o procedimento de *boookbuilding*, por meio do qual foram definidos: (i) a alocação das Debêntures em única série, com o consequente cancelamento da 2ª Série, sendo alocadas todas as 400.000 Debêntures nesta única série; e (iii) a remuneração da única série da Emissão, equivalente a 100% da Taxa DI acrescida exponencialmente de um spread ou sobretaxa de 1,35% ao ano, tendo sido formalizado o segundo aditamento à escritura das Debêntures.

O prazo de vencimento das Debêntures é de 5 anos contados da Data de Emissão, vencendo-se, portanto, em 15 de outubro de 2024, observadas as hipóteses de vencimento antecipado e de resgate antecipado previstas na escritura de emissão das Debêntures.

Os recursos captados por meio da Emissão foram destinados aos negócios de gestão ordinária da Companhia, incluindo, sem limitação, fluxo de caixa e/ou despesas de capital ou investimento em bens de capital (CAPEX).

Para uma descrição detalhada a respeito das debêntures emitidas pela Companhia, veja o item 18.5 deste Formulário de Referência.

Cédula de Crédito Bancário 1024853: Em 20 de março de 2020, contratamos empréstimo nos termos da Lei nº 4.131 simultaneamente a uma operação de swap, para proteção da variação cambial, no montante de R\$170 milhões com juros atrelados de CDI + 0,37% a.m., cuja finalidade é capital de giro. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures com o vencimento em março de 2021 e não possui qualquer garantia (clean), salvo por standby letter of credit a ela atrelada. Em 22 de dezembro de 2020 foi realizado o aditamento do contrato para alongamento do prazo de vencimento da dívida imediatamente após seu vencimento, passando a ter novo vencimento em março de 2025 com taxa repactuada de CDI + 0,22% a.m. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo em aberto desta CCB era de R\$ 179,6 milhões.

Cédula de Crédito Bancário 10227604: Em 09 de abril de 2020, contratamos empréstimo através de CCB sem IOF de acordo com o Decreto 10.305/2020, no montante de R\$50 milhões com juros atrelados de CDI + 0,23% a.m., para capital de giro. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures, porém não possui cláusula de alavancagem financeira (dívida líquida/EBITDA Ajustado) e garantias (clean), com vencimento em abril de 2021. Em 16 de dezembro de 2020 foi realizado o aditamento do contrato para alongamento do prazo de vencimento da dívida para dezembro de 2024 com taxa repactuada em CDI + 0,25% a.m. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo em aberto desta CCB era de R\$ 50,1 milhões.



Cédula de Crédito Bancário 237/2372/8066/001: Em 05 de junho de 2020, contratamos empréstimo através de CCB sem IOF de acordo com o Decreto 10.305/2020, no montante de R\$150 milhões com juros atrelados de CDI + 0,30% a.m., para capital de giro e alongamento do perfil da dívida. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures, com o vencimento em junho de 2023. A cessão fiduciária da bandeira de cartões na representatividade de 20% do saldo devedor foi dada em garantia, além de um CDB de R\$25.000 por prazo determinado de 90 dias. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo em aberto desta CCB era de R\$ 150,6 milhões.

Cédula de Crédito Bancário 101120040004700: Em 05 de junho de 2020, contratamos empréstimo através de CCB sem IOF de acordo com o Decreto 10.305/2020, no montante de R\$50 milhões com juros atrelados de CDI + 0,30% a.m., para capital de giro e alongamento do perfil da dívida. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures, porém não possui cláusula de alavancagem financeira (dívida líquida/EBITDA Ajustado) e garantias (clean), com vencimento em junho de 2022. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo em aberto desta CCB era de R\$ 50,2 milhões.

**(ii) outras relações de longo prazo mantidas com instituições financeiras**

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, não possuímos outras relações de longo prazo mantidas com instituições financeiras além daquelas já descritas no item anterior.

**(iii) grau de subordinação entre as dívidas da Companhia**

Nenhuma das dívidas financeiras da Companhia existentes em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 possui cláusula específica contratual de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre estas. Assim, o grau de subordinação entre as dívidas financeiras da Companhia segue o quanto determinado na legislação em vigor e nas garantias constituídas. Para mais informações, veja também o item 3.8 deste Formulário de Referência.

**(iv) restrições impostas à Companhia, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições.**

Possuímos certas restrições, negociáveis, impostas em nossos contratos de empréstimos em vigor na data de apresentação deste Formulário de Referência, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário.

Os contratos descritos acima possuem restrições que podem causar o vencimento antecipado da dívida nas hipóteses de: (a) alteração do controle direto ou indireto da Companhia; (b) ressalvado o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, realização de qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sobre capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com relação às obrigações contraídas; e (c) descumprimento de determinados índices financeiros consolidados medidos anualmente, conforme descritos abaixo.

8ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (covenants) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. A Companhia pretende convocar assembleia geral de debenturistas da 8ª Emissão de Debêntures Simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única (“AGD”), para deliberar sobre a concessão de anuência prévia no caso de eventual descumprimento do Índice Financeiro (conforme definido na Escritura de Emissão), a ser verificado com base nas demonstrações financeiras anuais consolidadas da Companhia de 31 de dezembro de 2020. Não há certeza sobre a ocorrência do descumprimento do referido índice e, portanto, a AGD tem caráter preventivo. Assim, caso ocorra o descumprimento do Índice Financeiro, uma vez obtida a anuência prévia dos debenturistas, eventual configuração de Evento de Inadimplemento ou declaração do vencimento antecipado da Emissão não ocorrerão. Para maiores informações acerca de potencial impacto na Companhia caso ocorra descumprimento do referido covenant financeiro no futuro, vide Fator de Risco “*A Companhia está sujeita ao cumprimento de obrigações específicas nos contratos financeiros e instrumentos de dívida, bem como a limitações na capacidade de contrair dívidas adicionais.*”

Cédula de Crédito Bancário 1024853: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (covenants) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato.

Cédula de Crédito Bancário 237/2372/8066/001: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (covenants) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato.

Em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, a Companhia estava em conformidade com todas as restrições e índices financeiros estabelecidos nos contratos financeiros vigentes a época.

**(g) limites de utilização dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados**

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, não existiam linhas de financiamentos contratados e não utilizados.

**(h) alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras**

Os números e análises a seguir apresentados derivam das demonstrações financeiras consolidadas auditadas da Companhia referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

**Demonstrações dos Resultados**

**Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 2019:**

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	2.238.127	100	2.867.990	100	(22,0)
Custo das mercadorias e dos produtos vendidos	(913.957)	(40,8)	(1.082.869)	(37,8)	(15,6)
<b>Lucro bruto</b>	<b>1.324.170</b>	<b>59,2</b>	<b>1.785.121</b>	<b>62,2</b>	<b>(25,8)</b>
<b>Despesas operacionais</b>					
Com lojas	(1.531.876)	(68,4)	(1.518.274)	(53,7)	0,9
Gerais e administrativas	(179.459)	(8,0)	(142.417)	(5,0)	26,0
<b>Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos</b>	<b>(387.165)</b>	<b>(17,3)</b>	<b>124.430</b>	<b>3,3</b>	<b>(411,2)</b>
Despesas financeiras	(114.675)	(5,1)	(93.281)	(2,1)	22,9
Receitas financeiras	70.424	3,1	22.617	2,6	211,4
<b>Resultado financeiro, líquido</b>	<b>(44.251)</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(70.664)</b>	<b>0,5</b>	<b>(37,4)</b>
<b>Resultado antes do imposto de renda e contribuição social</b>	<b>(431.416)</b>	<b>(19,3)</b>	<b>53.766</b>	<b>3,8</b>	<b>(902,4)</b>
Imposto de renda e contribuição social	(14.191)	(0,6)	(5.223)	(1,1)	171,7
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>(445.607)</b>	<b>(19,9)</b>	<b>48.543</b>	<b>2,7</b>	<b>(1.018,0)</b>

### Receita Operacional Líquida

Em comparação entre o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e 2019, a receita operacional líquida da Companhia diminuiu 22,0% ou R\$629,9 milhões, passando de R\$2.868,0 milhões, para R\$2.238,1 milhões, no mesmo período de 2020. Essa redução refletiu os efeitos da pandemia ocasionada pelo COVID-19, visto que a operação dos restaurantes ficou reduzida por determinado tempo ao longo do período de 2020.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Receita bruta de vendas	2.433.203	108,7	3.069.758	107,0	(20,7)
Deduções das receitas de vendas	(221.130)	(9,9)	(228.100)	(8,0)	(3,1)
<b>Receita líquida de vendas</b>	<b>2.212.073</b>	<b>98,8</b>	<b>2.841.658</b>	<b>99,1</b>	<b>(22,2)</b>
Receita bruta de prestações de serviços	29.222	1,3	29.507	1,0	(1,0)
Deduções das receitas de prestações de serviços	(3.168)	(0,1)	(3.175)	(0,1)	(0,2)
<b>Receita líquida de prestações de serviços</b>	<b>26.054</b>	<b>1,2</b>	<b>26.332</b>	<b>0,9</b>	<b>(1,1)</b>
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>2.238.127</b>	<b>100</b>	<b>2.867.990</b>	<b>100</b>	<b>(22,0)</b>

### Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

O custo das mercadorias e dos produtos vendidos diminuiu 15,6% ou R\$168,9 milhões, passando de R\$1.082,9 milhões em 2019, para R\$914,0 milhões em 2020.

A redução foi principalmente reflexo da diminuição das vendas, reflexo dos efeitos da pandemia ocasionada pela COVID- 19, visto que a operação dos restaurantes ficou reduzida por determinado tempo ao longo do período de 2020.

### Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia reduziu 25,8% ou R\$461,0 milhões, passando de R\$1.785,1 milhões, em 2019, para R\$1.324,2 milhões, em 2020. A diminuição do lucro bruto reflete principalmente a redução de vendas ocasionada pela pandemia da COVID-19, perdas dos itens perecíveis sem expectativa de utilização e também impactada pelo aumento nas vendas nos canais de Delivery e Drive com margens inferiores as vendas de balcão. Além disso, o ano de 2020 foi diretamente impactado pelo cenário global de commodities e invariavelmente na inflação total de alimentos.

A margem bruta da Companhia diminuiu 3,1p.p. em comparação ao período anterior, passando de 62,2% em 2019, para 59,2% em 2020. A redução da margem bruta foi principalmente devido ao aumento nas vendas nos canais de Delivery e Drive com margens inferiores as vendas de balcão.

### Despesas com lojas

As despesas com lojas da Companhia aumentaram em R\$13,6 milhões (ou 0,9%), atingindo R\$1.531,9 milhões, equivalente a 68,4% da receita operacional líquida em 2020, comparado a R\$1.518,3 milhões, equivalente a 52,9% da receita operacional líquida em 2019. Essa variação reflete principalmente aumento em (i) amortização de arrendamentos, devido aos contratos de arrendamentos que tiveram início após 31 de dezembro de 2019 e (ii) aumento em serviços diversos, refletido principalmente pelos maiores gastos com limpeza (enfrentamento a pandemia) e também as taxas de delivery, visto que as vendas pelos app agregadores cresceram de maneira exponencial. Esse aumento foi parcialmente compensado pela (i) redução existente em despesas com pessoal, devido a manutenção de empregos na utilização da MP936; (ii) redução de royalties e fundo de marketing, devido a menor venda líquida no período comparado e (iii) redução em despesas com ocupação e utilities, visto que a Companhia renegociou os contratos de aluguel devido as lojas estarem fechadas durante o período mais crítico da pandemia até o momento.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(481.608)	31,4	(498.939)	32,9	(3,5)
Royalties e fundo de marketing	(232.277)	15,2	(262.658)	17,3	(11,6)
Despesas com ocupação e utilities	(197.830)	12,9	(223.896)	14,7	(11,6)
Depreciações e amortizações	(189.480)	12,4	(176.293)	11,6	7,5
Amortizações de arrendamentos	(121.064)	7,9	(106.067)	7,0	14,1
Despesas pré-operacionais (1)	(5.851)	0,4	(18.084)	1,2	(67,6)
Serviços diversos	(161.305)	10,5	(85.947)	5,7	87,7
Reparos e manutenções	(57.262)	3,7	(58.723)	3,9	(2,5)
Outras	(85.199)	5,6	(87.667)	5,8	(2,8)
<b>Despesas com lojas</b>	<b>(1.531.876)</b>	<b>100</b>	<b>(1.518.274)</b>	<b>100</b>	<b>0,9</b>

(1) As despesas pré-operacionais de restaurantes são representadas, principalmente, por custos com salários e encargos dos profissionais das lojas, serviços prestados por terceiros e outras despesas geradas antes das inaugurações das lojas.

### Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas da Companhia aumentaram em R\$37,0 milhões ou 26%, alcançando R\$179,5 milhões, equivalente a 8% da receita operacional líquida em 2020, comparado a R\$142,4 milhões, ou 5,0% da receita operacional líquida em 2019.

Tal crescimento ocorreu principalmente em decorrência do (i) aumento do resultado líquido na baixa e imobilizado; (ii) aumento de custos com plano de ações; (iii) aumento de provisões para demandas judiciais trabalhistas e cíveis; (iv) doações efetuadas ao SUS em combate a COVID-19; e (v) gastos com a adaptação, prevenção e segurança no escritório para o retorno dos nossos colaboradores em virtude da COVID-19. Esse aumento foi parcialmente compensado pela redução das despesas com aquisição e incorporação e reversão para impairment no decorrer do período de 2020.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(119.273)	66,5	(115.001)	80,7	3,7
Despesas com ocupação e <i>utilities</i>	(1.290)	0,7	(673)	0,5	91,7
Depreciação e amortização	(20.610)	11,5	(19.587)	13,8	5,2
Despesas com aquisição e Incorporação (1)	(158)	0,1	(3.144)	2,2	(95,0)
Amortizações de arrendamentos	(928)	0,5	(1.234)	0,9	(24,8)
Resultado líquido na baixa de imobilizado	(24.438)	13,6	(9.224)	6,5	165,0
Receita com lojas vendidas	3.772	(2,1)	12.948	(9,1)	(70,9)
Baixa de ativos de loja vendidas	(3.341)	1,9	(13.144)	9,2	(74,6)
Resultado com sinistros	13	(0,0)	(39)	0,0	(133,3)
Reversão (provisão) para <i>Impairment</i>	2.246	(1,3)	(2.807)	2,0	(180,0)
Custo com plano de ações	(9.824)	5,5	(4.315)	3,0	127,7
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas (2)	(5.628)	3,1	13.803	(9,7)	(140,8)
<b>Total de despesas gerais e administrativas</b>	<b>(179.459)</b>	<b>100</b>	<b>(142.417)</b>	<b>100,0</b>	<b>26,0</b>

<sup>(1)</sup> Representadas, principalmente, por gastos de terceiros relacionados aos processos de aquisição e incorporação realizados durante o período.

<sup>(2)</sup> Refere-se às receitas com prêmio sobre acordo inicial de fornecimento e reversão de gastos inerentes à construção de lojas, despesas com provisões para demandas judiciais, serviços tomados e gastos com viagens.

#### Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia apresentou uma variação de R\$26,4 milhões, saindo de uma despesa líquida de R\$70,7 milhões em 2019, para uma despesa líquida de R\$44,3 milhões em 2020. Essa variação refletiu principalmente os descontos obtidos devidos as renegociações dos pagamentos dos custos de ocupação ao longo da pandemia ocasionada pela COVID-19, sendo parcialmente compensado pelo aumento dos juros dos empréstimos de capital de giro, cujas captações foram posteriores a 30 de setembro de 2019 e também o aumento do AVP de arrendamentos a pagar, uma vez que a base de contratos de arrendamentos aumentou ao final de 2019.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Juros sobre empréstimos	(26.823)	23,4	(14.941)	16,0	79,5
Despesas bancárias e juros diversos	(9.821)	8,6	(5.737)	6,2	71,2
Variação cambial passiva	(2.335)	2,0	(2.107)	2,3	10,8
Despesa AVP de Arrendamento a pagar	(68.213)	59,5	(62.091)	66,6	9,9
Despesa AVP de Investimento a pagar – BKCS	(923)	0,8	(698)	0,7	32,2
Despesa com Derivativo	(2.230)	1,9	-	-	-
Correção Monetária	(370)	0,3	(2.369)	2,5	(84,4)
Outros	(3.960)	3,5	(5.338)	5,7	(25,8)
<b>Despesas financeiras</b>	<b>(114.675)</b>	<b>100</b>	<b>(93.281)</b>	<b>100</b>	<b>22,9</b>

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Juros e rendimentos de aplicações financeiras	11.568	16,4	18.732	82,8	(38,2)
Variação cambial ativa	3.223	4,6	2.128	9,4	51,5
Receita com derivativos	2.040	2,9	-	-	-
Desconto Arrendamentos - COVID19	47.033	66,8	-	-	-
Impostos sobre receitas financeiras	(1.120)	(1,6)	(1.092)	(4,8)	2,6
Correção Monetária	5.382	7,6	-	-	-
Outros	2.298	3,3	2.849	12,6	(19,3)
<b>Receitas financeiras</b>	<b>70.424</b>	<b>100</b>	<b>22.617</b>	<b>100</b>	<b>211,4</b>

### Resultado Líquido do Exercício

O resultado líquido do exercício da Companhia apresentou redução passando de R\$48,5 milhões de lucro líquido no exercício social encerrado em 2019 para R\$445,6 milhões de prejuízo no exercício social encerrado em 2020. Além dos impactos descritos acima, a Companhia optou por não reconhecer os tributos diferidos sobre prejuízo fiscal e base negativa de CSLL, até que tenha um cenário mais provável de realização desses créditos tributários, à luz dos pronunciamentos contábeis – CPC 32/IAS12.

### **Comparação entre os Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018**

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	2.867.990	100,0	2.348.333	100,0	22,1
Custo das mercadorias e dos produtos vendidos	(1.082.869)	(37,8)	(891.292)	(38,0)	21,5
<b>Lucro bruto</b>	<b>1.785.121</b>	<b>62,2</b>	<b>1.457.041</b>	<b>62,0</b>	<b>22,5</b>
<b>Despesas operacionais</b>					
Com lojas	(1.518.274)	(52,9)	(1.219.711)	(51,9)	24,5
Gerais e administrativas	(142.417)	(5,0)	(110.510)	(4,7)	28,9
<b>Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos</b>	<b>124.430</b>	<b>4,3</b>	<b>126.820</b>	<b>5,4</b>	<b>(1,9)</b>
Despesas financeiras	(93.281)	(3,3)	(44.608)	(1,9)	(109,1)
Receitas financeiras	22.617	0,8	55.505	2,4	(59,3)
<b>Resultado financeiro, líquido</b>	<b>(70.664)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>10.897</b>	<b>0,5</b>	<b>(748,5)</b>
<b>Resultado antes do imposto de renda e contribuição social</b>	<b>53.766</b>	<b>1,9</b>	<b>137.717</b>	<b>5,9</b>	<b>(61,0)</b>
Imposto de renda e contribuição social	(5.223)	(0,2)	(9.681)	(0,4)	(46,0)
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>48.543</b>	<b>1,7</b>	<b>128.036</b>	<b>5,5</b>	<b>(62,1)</b>

### Receita Operacional Líquida

Em comparação com o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, a receita operacional líquida da Companhia aumentou 22,1% ou R\$519,7 milhões, passando de R\$2.348,3 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, para R\$2.868,0 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse crescimento refletiu a abertura de 33 restaurantes próprios da marca POPEYES®, a abertura líquida de 78 novos restaurantes da marca BURGER KING® em 2019 e maturação dos restaurantes abertos em 2018, canais de venda como *delivery*, e o aumento nas Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes de 4,9% no período. O contínuo crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes foi devido ao sólido posicionamento da marca BURGER KING® no país, suportada por uma estratégia consistente de marketing e inovações de vendas em nossas plataformas de produtos.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Receita bruta de vendas	3.069.758	107,0	2.541.794	108,2	20,8
Deduções das receitas de vendas	(228.100)	(8,0)	(206.106)	(8,8)	10,7
<b>Receita líquida de vendas</b>	<b>2.841.658</b>	<b>99,1</b>	<b>2.335.688</b>	<b>99,5</b>	<b>21,7</b>
Receita bruta de prestações de serviços	29.507	1,0	14.327	0,6	106,0
Deduções das receitas de prestações de serviços	(3.175)	(0,1)	(1.682)	(0,1)	88,8
<b>Receita líquida de prestações de serviços</b>	<b>26.332</b>	<b>0,9</b>	<b>12.645</b>	<b>0,5</b>	<b>108,2</b>
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>2.867.990</b>	<b>100,0</b>	<b>2.348.333</b>	<b>100,0</b>	<b>22,1</b>

### Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

O custo das mercadorias e dos produtos vendidos aumentou 21,5% ou R\$191,6 milhões, passando de R\$891,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, para R\$1.082,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

O crescimento foi principalmente reflexo do aumento de vendas, dado que marginalmente a margem bruta se mantém praticamente estável no exercício de 2019 vs 2018.

### Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia aumentou 22,5% ou R\$328,1 milhões, passando de R\$1.457,0 milhões, no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, para R\$1.785,1 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. O aumento do lucro bruto reflete principalmente o crescimento da receita operacional líquida, da abertura de novos restaurantes durante os anos de 2019 e 2018, e do crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes.

A margem bruta da Companhia aumentou 0,2p.p. em comparação ao período anterior, passando de 62,0% (no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018) para 62,2% (no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019). O crescimento da margem bruta foi principalmente devido ao *mix* de produtos mais favorável, ao desenvolvimento de novos canais de venda como *delivery* e ao eficiente controle de custos da Companhia.

### Despesas com lojas

As despesas com lojas da Companhia aumentaram em R\$298,6 milhões (ou 24,5%), atingindo R\$1.518,3 milhões, equivalente a 52,9% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$1.219,7 milhões, equivalente a 51,9% da receita operacional líquida, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa variação reflete principalmente os seguintes itens:



(i) As despesas com pessoal (despesas com lojas) aumentaram 23,4% em comparação ao período anterior – passaram de R\$404,5 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, para R\$499,0 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, devido principalmente a abertura de novos restaurantes. Estas despesas representaram 32,9% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

(ii) As despesas com reparos e manutenção (despesas com lojas) aumentaram 22,3% em comparação com o período anterior, passando de R\$48,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$58,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento se deve principalmente à manutenção preventiva de restaurantes com o objetivo de aumentar a disponibilidade de nossa rede, assim como manutenção na rede de restaurantes adquiridos, os quais são em média mais antigos que os restaurantes da Companhia.

(iii) Royalties e fundo de marketing (despesas com lojas) cresceram 21,7% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, de R\$215,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$262,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento foi principalmente devido ao crescimento da Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes, assim como à abertura de novas unidades e à aquisição de franqueados.

(iv) Depreciações e amortizações cresceram 40,9% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, passando de R\$125,1 milhões em 31 de dezembro de 2018, para R\$176,3 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação ocorreu principalmente em decorrência do maior investimento na construção de novos restaurantes.

(v) As despesas pré-operacionais apresentaram aumento de 86,9%, passando de R\$9,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$18,1 milhões em 31 de dezembro de 2019, alavancado principalmente pelo aumento no número de aberturas de restaurantes do modelo *Free Standing* no decorrer do exercício de 2019 com maior tempo de construção.

(vi) Além das variações mencionadas acima, tivemos a adoção do CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS16, de modo que a despesa de aluguel fixo foi substituída pela amortização do direito de uso, gerando a redução de 20,1% na linha de ocupação no exercício de 2019 comparando contra o exercício de 2018 e o reconhecimento de R\$106,1 milhões de amortização de arrendamento no exercício de 2019.

(vii)

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(498.939)	32,9	(404.463)	33,2	23,4
Royalties e fundo de marketing	(262.658)	17,3	(215.794)	17,7	21,7
Despesas com ocupação e utilities	(223.896)	14,7	(280.234)	23,0	(20,1)
Depreciações e amortizações	(176.293)	11,6	(125.113)	10,3	40,9
Amortizações de arrendamentos	(106.067)	7,0	-	-	-
Despesas pré-operacionais <sup>(1)</sup>	(18.084)	1,2	(9.678)	0,8	86,9
Serviços diversos	(85.947)	5,7	(54.494)	4,5	57,7
Reparos e manutenções	(58.723)	3,9	(48.001)	3,9	22,3
Outras	(87.667)	5,8	(81.934)	6,7	7,0
<b>Despesas com lojas</b>	<b>(1.518.274)</b>	<b>100,0</b>	<b>(1.219.711)</b>	<b>100,0</b>	<b>24,5</b>

<sup>(1)</sup> As despesas pré-operacionais de restaurantes são representadas, principalmente, por custos com salários e encargos dos profissionais das lojas, serviços prestados por terceiros e outras despesas geradas antes das inaugurações das lojas.

#### Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas da Companhia aumentaram em R\$31,9 milhões ou 28,9%, alcançando R\$142,4 milhões, equivalente a 5,0% da receita operacional líquida, no

exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$110,5 milhões, ou 4,7% da receita operacional líquida, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Tal crescimento ocorreu principalmente em decorrência do aumento das despesas com pessoal (despesas gerais e administrativas), que cresceu 15,3% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, em relação ao exercício social anterior, devido às contratações de colaboradores na matriz para suportar novos projetos e o crescimento da Companhia, como também o aumento na depreciação e amortização que passou de R\$8,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$19,6 milhões em 31 de dezembro de 2019, ocasionado principalmente pelo investimento na nova sede.

Ademais, as outras receitas (despesas) operacionais líquidas foram reduzidas em 22,9% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, passando do R\$17,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$13,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, como reflexo das despesas relacionadas ao serviço de gestão dos franqueados adquiridos, assim como de menores receitas advindas de acordo contratuais de fornecimento (incluindo *rebates*).

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(115.001)	80,7	(99.774)	90,3	15,3
Despesas com ocupação e utilities	(673)	0,5	(2.299)	2,1	(70,7)
Depreciação e amortização	(19.587)	13,8	(8.031)	7,3	143,9
Despesas com aquisição e Incorporação (1)	(3.144)	2,2	(6.711)	6,1	(53,2)
Amortizações de arrendamentos	(1.234)	0,9	-	-	-
Resultado líquido na baixa de imobilizado	(9.224)	6,5	(6.832)	6,2	35,0
Receita com lojas vendidas	12.948	(9,1)	8.591	(7,8)	50,7
Baixa de ativos de loja vendidas	(13.144)	9,2	(4.671)	4,2	181,4
Resultado com sinistros	(39)	0,0	4	0,0	(1.075,0)
Reversão (provisão) para <i>Impairment</i>	(2.807)	2,0	(4.205)	3,8	(33,2)
Custo com plano de ações	(4.315)	3,0	(4.486)	4,1	(3,8)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas (2)	13.803	(9,7)	17.904	(16,2)	(22,9)
<b>Total de despesas gerais e administrativas</b>	<b>(142.417)</b>	<b>100,0</b>	<b>(110.510)</b>	<b>100,0</b>	<b>28,9</b>

(1) Representadas, principalmente, por gastos de terceiros relacionados aos processos de aquisição e incorporação realizados durante o exercício.

(2) Refere-se às receitas com prêmio sobre acordo inicial de fornecimento e reversão de gastos inerentes à construção de lojas, despesas com provisões para demandas judiciais, serviços tomados e gastos com viagens.

### Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia apresentou uma variação de R\$81,6 milhões, passando de uma receita líquida de R\$10,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, para uma despesa líquida de R\$70,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa variação refletiu principalmente:

(i) A despesa financeira aumentou 109,1%, ou R\$48,7 milhões, passando de R\$44,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$93,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Tal aumento se deu em razão do reconhecimento do Ajuste a Valor Presente sobre aos arrendamentos a pagar no total de R\$62,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, parcialmente compensado por menores juros sobre empréstimos passando de R\$32,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$14,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

(ii) A receita financeira reduziu 59,3%, ou R\$32,9 milhões, de R\$55,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$22,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, refletindo menores rendimentos financeiros e com juros de aplicações financeiras devido a um menor saldo médio em títulos e valores mobiliários da Companhia.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Juros sobre empréstimos	(14.941)	16,0	(31.971)	71,7	(53,3)
Despesas bancárias e juros diversos	(5.737)	6,2	(6.153)	13,8	(6,8)
Variação cambial passiva	(2.107)	2,3	(2.004)	4,5	5,1
Despesa AVP de Arrendamento a pagar	(62.091)	66,6	-	-	-
Despesa AVP de Investimento a pagar - BKCS	(698)	0,7	-	-	-
Correção Monetária	(2.369)	2,5	-	-	-
Outros	(5.338)	5,7	(4.480)	10,0	19,2
<b>Despesas financeiras</b>	<b>(93.281)</b>	<b>100,0</b>	<b>(44.608)</b>	<b>100,0</b>	<b>109,1</b>

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Juros e rendimentos de aplicações financeiras	18.732	82,8	53.142	95,7	(64,8)
Variação cambial ativa	2.128	9,4	1.176	2,1	81,0
Impostos sobre receitas financeiras	(1.092)	(4,8)	(2.545)	(4,6)	(57,1)
Outros	2.849	12,6	3.732	6,7	(23,7)
<b>Receitas financeiras</b>	<b>22.617</b>	<b>100,0</b>	<b>55.505</b>	<b>100,0</b>	<b>(59,3)</b>

#### Lucro Líquido do Exercício

O lucro líquido do exercício da Companhia apresentou redução passando de R\$128,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$48,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Além dos fatores descritos acima, houve também o aumento na alíquota efetiva do imposto de renda e contribuição social de 270 bps, onde passou de 7,0% no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2018 para 9,7% no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento na alíquota efetiva no exercício de 2019 foi parcialmente compensado pelo reconhecimento no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019 de tributos diferidos ativo sobre prejuízo fiscal até o seu montante recuperável projetado para o próximo exercício no montante de R\$3,6 milhões.

## Comparação entre os Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	2.348.333	100,0	1.783.838	100,0	31,6
Custo das mercadorias e dos produtos vendidos	(891.292)	(38,0)	(687.871)	(38,6)	29,6
<b>Lucro bruto</b>	<b>1.457.041</b>	<b>62,0</b>	<b>1.095.967</b>	<b>61,4</b>	<b>32,9</b>
<b>Despesas operacionais</b>					
Com lojas	(1.219.711)	(51,9)	(935.209)	(52,4)	30,4
Gerais e administrativas	(110.510)	(4,7)	(95.450)	(5,4)	15,8
<b>Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos</b>	<b>126.820</b>	<b>5,4</b>	<b>65.308</b>	<b>3,7</b>	<b>94,2</b>
<b>Despesas financeiras</b>	<b>(44.608)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(84.689)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>(47,3)</b>
Receitas financeiras	55.505	2,4	28.425	1,6	95,3
<b>Resultado financeiro, líquido</b>	<b>10.897</b>	<b>0,5</b>	<b>(56.264)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>-</b>
<b>Resultado antes do imposto de renda e contribuição social</b>	<b>137.717</b>	<b>5,9</b>	<b>9.044</b>	<b>0,5</b>	<b>1.422,7</b>
Imposto de renda e contribuição social	(9.681)	(0,4)	(5.225)	(0,3)	85,3
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>128.036</b>	<b>5,5</b>	<b>3.819</b>	<b>0,2</b>	<b>3.252,6</b>

### Receita Operacional Líquida

Em comparação com o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, a receita operacional líquida da Companhia aumentou 31,6% ou R\$564,5 milhões, passando de R\$1.783,8 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, para R\$2.348,3 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse crescimento refletiu a aquisição de 51 restaurantes de franquizados, em abril de 2018, a abertura de 8 restaurantes próprios da marca POPEYES®, a abertura líquida de 65 novos restaurantes da marca BURGER KING® em 2018 e maturação dos restaurantes abertos em 2017, o desenvolvimento de novos canais de venda como *delivery*, e o aumento nas Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes de 6,5% no período. O contínuo crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes foi devido ao sólido posicionamento da marca BURGER KING® no país, suportada por uma estratégia consistente de marketing e inovações em nossas plataformas de produtos, com destaque para os lançamentos da família Mega Stack e o sabor Doce de Leite na plataforma de sobremesas geladas, os Emojis na linha de brinquedos para a plataforma Kids, além do Shake Unicórnio, que celebrou a diversidade, e o inusitado Pizza Burger.

Contudo, as receitas líquidas de prestações de serviços, as quais são compostas principalmente por receitas oriundas de franquizados, reduziram 11,3% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, quando comparado ao mesmo período de 2017, principalmente devido à aquisição de 51 restaurantes de franquizados, a qual foi parcialmente compensada pela abertura líquida de 36 restaurantes de franquizados no ano de 2018. No quadro a seguir apresentamos a composição das vendas:

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Receita bruta de vendas	2.541.794	108,2	1.917.672	107,5	32,5
Deduções das receitas de vendas	(206.106)	(8,8)	(148.082)	(8,3)	39,2
<b>Receita líquida de vendas</b>	<b>2.335.688</b>	<b>99,5</b>	<b>1.769.590</b>	<b>99,2</b>	<b>32,0</b>
Receita bruta de prestações de serviços	14.327	0,6	15.089	0,8	(5,1)
Deduções das receitas de prestações de serviços	(1.682)	(0,1)	(841)	0,0	100,0
<b>Receita líquida de prestações de serviços</b>	<b>12.645</b>	<b>0,5</b>	<b>14.248</b>	<b>0,8</b>	<b>(11,3)</b>
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>2.348.333</b>	<b>100,0</b>	<b>1.783.838</b>	<b>100,0</b>	<b>31,6</b>

#### Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

O custo das mercadorias e dos produtos vendidos aumentou 29,6% ou R\$203,4 milhões, passando de R\$687,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, para R\$891,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

O crescimento foi principalmente reflexo do aumento de vendas, maiores custos com logística e frete em virtude da migração de lojas de novos estados para o cenário de compras pelo centro de distribuição próprio, e aumento nos custos de alimentos e brinquedos, parcialmente refletindo a inflação nacional de 3,75% (de acordo com o IBGE).

#### Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia aumentou 32,9% ou R\$361,0 milhões, passando de R\$1.096,0 milhões, no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017, para R\$1.457,0 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. O aumento do lucro bruto reflete principalmente o forte crescimento da receita operacional líquida, resultante da aquisição de restaurantes de franquizados, da abertura de novos restaurantes durante os anos de 2018 e 2017, e do forte crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes.

A margem bruta da Companhia aumentou 0,6p.p. em comparação ao período anterior, passando de 61,4% (no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017) para 62,0% (no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018). O crescimento da margem bruta foi principalmente devido ao *mix* de produtos mais favorável, ao desenvolvimento de novos canais de venda como *delivery* e ao eficiente controle de custos da Companhia.

#### Despesas com lojas

As despesas com lojas da Companhia aumentaram em R\$284,5 milhões (ou 30,4%), atingindo R\$1.219,7 milhões, equivalente a 51,9% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$935,2 milhões, equivalente a 52,4% da receita operacional líquida, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação reflete principalmente os seguintes itens:

(iii) As despesas com pessoal (despesas com lojas) aumentaram 31,2% em comparação ao período anterior – passaram de R\$308,2 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, para R\$404,5 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Estas despesas representaram 17,2% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, 0,1p.p. a menos em comparação a 2017. A referida redução se deve sobretudo à alavancagem operacional provocada pelo contínuo crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes de 6,5% em 2018, valor superior à inflação registrada no período.

(iv) As despesas com reparos e manutenção (despesas com lojas) aumentaram 73,4% em comparação com o período anterior, passando de R\$27,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$48,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento se deve principalmente à manutenção preventiva de restaurantes com o objetivo de aumentar a disponibilidade de nossa rede, assim como manutenção na rede de restaurantes adquiridos, os quais são em média mais antigos que os restaurantes da Companhia.

(v) Royalties e fundo de marketing (despesas com lojas) cresceram 34,8% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, de R\$160,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$215,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento foi principalmente devido ao forte crescimento da Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes, assim como à abertura de novas unidades e à aquisição de franqueados. Ademais, as despesas com *royalties* e fundo de *marketing* de 2017 foram positivamente impactadas, de forma não-recorrente, pelo reconhecimento de créditos tributários retroativos.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(404.463)	33,2	(308.198)	33,0	31,2
Royalties e fundo de marketing	(215.794)	17,7	(160.078)	17,1	34,8
Despesas com ocupação e utilities	(280.234)	23,0	(221.930)	23,7	26,3
Depreciações e amortizações	(125.113)	10,3	(110.197)	11,8	13,5
Despesas pré-operacionais <sup>(1)</sup>	(9.678)	0,8	(6.138)	0,7	57,7
Serviços diversos	(54.494)	4,5	(39.127)	4,2	39,3
Reparos e manutenções	(48.001)	3,9	(27.678)	3,0	73,4
Outras	(81.934)	6,7	(61.863)	6,6	32,4
<b>Despesas com lojas</b>	<b>(1.219.711)</b>	<b>100,0</b>	<b>(935.209)</b>	<b>100,0</b>	<b>30,4</b>

<sup>(1)</sup> As despesas pré-operacionais de restaurantes são representadas, principalmente, por custos com salários e encargos dos profissionais das lojas, serviços prestados por terceiros e outras despesas geradas antes das inaugurações das lojas.

#### Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas da Companhia aumentaram em R\$15,1 milhões ou 15,8%, alcançando R\$110,5 milhões, equivalente a 4,7% da receita operacional líquida, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$95,5 milhões, ou 5,4 % da receita operacional líquida, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Tal crescimento ocorreu principalmente em decorrência do aumento das despesas com pessoal (despesas gerais e administrativas), que cresceu 16,2% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, em relação ao exercício social anterior, devido às contratações de colaboradores na matriz para suportar novos projetos e o crescimento da Companhia. Ademais, as outras receitas operacionais líquidas foram reduzidas em 13,0% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, passando do R\$20,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$17,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, como reflexo das despesas relacionadas ao serviço de gestão dos franqueados adquiridos, assim como de menores receitas advindas de acordo contratuais de fornecimento (incluindo *rebates*).

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(99.774)	90,3	(85.845)	89,9	16,2
Despesas com ocupação e utilities	(2.299)	2,1	(1.135)	1,2	102,6
Depreciação e amortização	(8.031)	7,3	(9.500)	10,0	(15,5)
Despesas com aquisição e incorporação (1)	(6.711)	6,1	(2.098)	2,2	219,9
Resultado líquido na baixa de imobilizado	(6.832)	6,2	(17.912)	18,8	(61,9)
Receita com lojas vendidas	8.591	(7,8)	10.155	(10,6)	(15,4)
Baixa de ativos de loja vendidas	(4.671)	4,2	(9.113)	9,5	(48,7)
Resultado com sinistros	4	0,0	309	(0,3)	(98,7)
Reversão (provisão) para Impairment	(4.205)	3,8	4.627	(4,8)	(190,9)
Custo com plano de ações	(4.486)	4,1	(5.518)	5,8	(18,7)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas (2)	17.904	(16,2)	20.580	(21,6)	(13,0)
<b>Total de despesas gerais e administrativas</b>	<b>(110.510)</b>	<b>100,0</b>	<b>(95.450)</b>	<b>100,0</b>	<b>15,8</b>

(1) Representadas, principalmente, por gastos de terceiros relacionados aos processos de aquisição e incorporação realizados durante o exercício.

(2) Refere-se às receitas com prêmio sobre acordo inicial de fornecimento e reversão de gastos inerentes à construção de lojas, despesas com provisões para demandas judiciais, serviços tomados e gastos com viagens.

### Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia apresentou uma variação de R\$67,2 milhões, passando de uma despesa líquida de R\$56,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, para uma receita líquida de R\$10,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa variação refletiu principalmente:

- (i) A despesa financeira reduziu 47,3%, ou R\$40,1 milhões, passando de R\$84,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$44,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Tal diminuição se deu em razão de menores taxas de juros sobre empréstimos (devido à redução do endividamento total da Companhia) e da atualização do saldo a pagar referente às parcelas contingentes às aquisições passadas, a qual impactou negativamente o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 no valor de R\$9,5 milhões.
- (ii) A receita financeira aumentou 95,3%, ou R\$27,1 milhões, de R\$28,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$55,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, refletindo maiores receitas financeiras com juros e rendimentos de aplicações financeiras devido a um maior saldo médio em títulos e valores mobiliários da Companhia.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Juros sobre empréstimos	(31.971)	71,7	(63.190)	74,6	(49,4)
Despesas bancárias e juros diversos	(6.153)	13,8	(4.960)	5,9	24,1
Variação cambial passiva	(2.004)	4,5	(582)	0,7	244,3
Despesas com swap	-	0,0	(438)	0,5	(100,0)
Ajuste do saldo a pagar referente à parcela contingente	-	0,0	(9.527)	11,2	(100,0)
Outros	(4.480)	10,0	(5.992)	7,1	(25,2)
<b>Despesas financeiras</b>	<b>(44.608)</b>	<b>100,0</b>	<b>(84.689)</b>	<b>100,0</b>	<b>(47,3)</b>

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Juros e rendimentos de aplicações financeiras	53.142	95,7	26.373	92,8	101,5
Variação cambial ativa	1.176	2,1	2.093	7,4	(43,8)
Receita com swap	-	0,0	4	0,0	(100,0)
Impostos sobre receitas financeiras	(2.545)	(4,6)	(1.260)	(4,4)	102,0
Outros	3.732	6,7	1.215	4,3	207,2
<b>Receitas financeiras</b>	<b>55.505</b>	<b>100,0</b>	<b>28.425</b>	<b>100,0</b>	<b>95,3</b>

#### Lucro Líquido do Exercício

O lucro líquido do exercício da Companhia apresentou forte crescimento, passando de R\$3,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$128,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Além dos fatores descritos acima, houve também a redução da alíquota efetiva de impostos de renda e contribuição social, onde passou de 57,8% no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2017 para 7,0% no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2018. O principal fator que levou a essa redução foi o reconhecimento de tributos diferidos no montante de R\$36,6 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2018, principalmente devido, mas não se limitando, ao reconhecimento dos tributos diferidos sobre diferenças temporárias.

#### Balanco Patrimonial

##### **Comparação entre os saldos das contas patrimoniais em 31 de dezembro de 2020 e em 31 de dezembro de 2019**

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
<b>Ativo</b>					
<b>Ativo circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	219.670	5,6	325.277	9,2	(32,5)
Títulos e valores mobiliários	575.843	14,6	265.683	7,5	116,7
Títulos e valores mobiliários vinculados	25.306	0,6	13.133	0,4	92,7



(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Contas a receber de clientes, líquido	107.188	2,7	60.361	1,7	77,6
Estoques	125.612	3,2	99.041	2,8	26,8
Impostos a recuperar	37.116	0,9	27.558	0,8	34,7
Pagamentos antecipados	3.695	0,1	46.115	1,3	(92,0)
Demais contas a receber	24.669	0,6	25.210	0,7	(2,1)
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>1.119.099</b>	<b>28,5</b>	<b>862.378</b>	<b>24,4</b>	<b>29,8</b>
<b>Ativo não circulante</b>					
Títulos e valores mobiliários vinculados	-	-	1.366	0,0	(100,0)
Impostos a recuperar	97.233	2,5	73.120	2,1	33,0
Depósito judicial	38.000	1,0	33.434	0,9	13,7
Demais contas a receber	9.548	0,2	4.464	0,1	113,9
Imobilizado, líquido	1.195.664	30,4	1.163.578	33	2,8
Intangível, líquido	1.473.211	37,5	1.389.720	39,4	6,0
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>2.813.656</b>	<b>71,5</b>	<b>2.665.682</b>	<b>75,6</b>	<b>5,6</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>3.932.755</b>	<b>100</b>	<b>3.528.060</b>	<b>100</b>	<b>11,5</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos	53.612	1,4	116.556	3,3	(54,0)
Fornecedores	217.616	5,5	286.432	8,1	(24,0)
Arrendamentos a pagar	126.941	3,2	99.156	2,8	28,0
Salários e encargos sociais	86.147	2,2	96.637	2,7	(10,9)
Obrigações corporativas	15.824	0,4	23.760	0,7	(33,4)
Obrigações tributárias	31.561	0,8	25.150	0,7	25,5
Resultado diferido, líquido	11.857	0,3	9.139	0,3	29,7
Dividendos e Juros sobre o Capital próprio	-	-	10.054	0,3	(100,0)
Demais contas a pagar	20.973	0,5	4.683	0,1	347,9
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>564.530</b>	<b>19,7</b>	<b>671.567</b>	<b>19</b>	<b>15,5</b>
<b>Passivo não circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos	777.164	19,8	403.314	11,4	92,7
Provisão para demandas judiciais	23.163	0,6	16.275	0,5	42,3
Obrigações tributárias	10.780	0,3	12.605	0,4	(14,5)
Resultado diferido, líquido	14.764	0,4	17.928	0,5	(17,6)
Arrendamentos a pagar	664.390	16,9	594.053	0,2	11,8
Imposto de renda e contribuição social diferidos	22.643	0,6	8.452	0,2	167,9
Demais contas a pagar	16.861	0,4	17.237	0,5	(2,2)
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>1.529.765</b>	<b>38,9</b>	<b>1.069.864</b>	<b>30,3</b>	<b>43,0</b>
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social	1.461.068	37,2	950.768	26,9	53,7
Reserva de capital e plano de opção de ações	712.271	18,1	725.417	20,6	(1,8)
Ações em tesouraria	-24.214	(0,6)	-24.214	-0,7	-

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Outros resultados abrangentes	300	0,0	17	0,0	1.664,7
Reserva de lucros	-	-	134.641	3,8	(100,0)
Prejuízo Acumulado	-310.966	(7,9)	-	-	(100,0)
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.838.459</b>	<b>46,7</b>	<b>1.786.629</b>	<b>50,6</b>	<b>2,9</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>3.932.755</b>	<b>100</b>	<b>3.528.060</b>	<b>100</b>	<b>11,5</b>

### Ativo

Em 31 de dezembro de 2020, o total do ativo da Companhia aumentou em R\$404,7 milhões ou 11,5%, passando de R\$3.528,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$3.932,8 milhões em 31 de dezembro de 2020.

### Ativo Circulante

O ativo circulante da Companhia aumentou em R\$256,7 milhões ou 29,8%, passando de R\$862,4 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$1.119,1 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa alteração reflete:

- (i) Disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados e Aplicações Financeiras), que passaram de R\$604,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$820,8 milhões em 31 de dezembro de 2020. O aumento foi ocasionado principalmente por novas aplicações oriundas de captações de empréstimos e também decorrentes do aumento de capital. Esse aumento foi parcialmente compensado pela utilização dos recursos para amortização de dívidas, pagamento de fornecedores e a menor geração de caixa decorrente da queda da receita devido a pandemia da COVID-19;
- (ii) Contas a receber de clientes líquido, que aumentou de R\$60,4 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$107,2 milhões em 31 de setembro de 2020. Essa variação foi ocasionada principalmente pelo aumento nas vendas de delivery e a não antecipação de recebíveis juntos as operadoras de cartões no exercício de 2020.
- (iii) Estoques, que passaram de R\$99,0 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$125,6 milhões em 31 de dezembro de 2020. A variação ocorreu principalmente devido ao aumento dos estoques de segurança nos Centro de Distribuições;
- (iv) Pagamentos antecipados, que passaram de R\$46,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$3,7 milhões em 31 de dezembro de 2020. A redução foi ocasionada principalmente pela amortização das veiculações de mídia anual contratadas antecipadamente, redução com adiantamentos a fornecedores de Capex e revisão na política de concessão de adiantamento a fornecedores.

### Ativo Não Circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou 5,6%, passando de R\$2.665,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$2.813,7 milhões em 31 de dezembro de 2020, representando um aumento de R\$148,0 milhões. Esse aumento ocorreu devido principalmente a:

- (i) Aumento nos impostos a recuperar de R\$24,1 milhões, que passaram de R\$73,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$97,2 milhões em 31 de dezembro de 2020. Aumento decorrente do reconhecimento de créditos extemporâneos;
- (ii) Imobilizado, líquido: o imobilizado, líquido da Companhia aumentou em R\$32,1 milhões ou 2,8%, atingindo R\$1.195,7 milhões em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$1.163,6 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento deu-se em decorrência dos investimentos em novos restaurantes e dos reinvestimentos em reformas em restaurantes existentes e adquiridos.
- (iii) Intangível, líquido: o intangível, líquido da Companhia aumentou em R\$83,5 milhões ou 6%, alcançando R\$1.473,2 milhões em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$1.389,7 milhões em 31 de dezembro de 2019, devido aos investimentos em novos restaurantes, aos investimentos em novos softwares e o aumento nos contratos de arrendamentos.

### Passivo e Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2020, o total do passivo e do patrimônio líquido da Companhia aumentou em R\$404,7 milhões ou 11,5%, passando de R\$3.528,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$3.932,8 milhões em 31 de dezembro de 2020.

### Passivo Circulante

O passivo circulante da Companhia reduziu 15,9% ou R\$107,0 milhões, passando de R\$671,6 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$564,5 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa variação deu-se principalmente em decorrência da:

- (i) Redução nos empréstimos e financiamentos de R\$62,9 milhões, que passaram de R\$116,6 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$53,6 milhões em 31 de dezembro de 2020, após a amortização de parte dos debêntures conforme fluxo estipulado e também o alongamento do prazo de vencimento dos empréstimos para capital de giro.
- (ii) Fornecedores, que registrou redução de R\$68,9 milhões ou 24%, alcançando R\$217,6 milhões em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$286,4 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação está principalmente relacionada a redução nas compras de insumos devido à queda nas vendas devido a COVID 19 e a redução das compras e contratações de serviços com fornecedores relacionados a Capex.
- (iii) Aumento nas demais contas a pagar de R\$16,3 milhões, que passaram de R\$4,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$21,0 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa variação foi ocasionada principalmente pelo aumento do passivo a pagar com *delivery* e limpeza dos restaurantes.

### Passivo Não Circulante

O passivo não circulante da Companhia aumentou 43% ou R\$459,9 milhões, passando de R\$1.069,9 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$1.529,8 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa variação ocorreu principalmente devido a:

- (i) Empréstimos e financiamentos, que registrou aumento de R\$373,9 milhões em 31 de dezembro de 2020, quando comparada ao saldo em 31 de dezembro de 2019, devido à captação de novos empréstimos, o alongamento do prazo de vencimento dos empréstimos para capital de giro.

### Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2020, o patrimônio líquido da Companhia aumentou 2,9%, passando de R\$1.786,6 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$1.838,5 milhões em 31 de dezembro de 2020, representando um aumento de R\$51,8 milhões. Essa variação ocorreu principalmente devido ao aumento de capital, compensado pelo prejuízo do exercício no exercício de 2020.

Comparação entre os saldos das contas patrimoniais em 31 de dezembro de 2019 e de 2018

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
<b>Ativo</b>					
<b>Ativo circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	325.277	9,2	174.963	6,9	85,9
Títulos e valores mobiliários	265.683	7,5	413.136	16,4	(35,7)
Títulos e valores mobiliários vinculados	13.133	0,4	2.486	0,1	428,3

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Contas a receber de clientes, líquido	60.361	1,7	59.603	2,4	1,3
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	90	0,0	(100,0)
Estoques	99.041	2,8	81.276	3,2	21,9
Impostos a recuperar	27.558	0,8	40.393	1,6	(31,8)
Pagamentos antecipados	46.115	1,3	26.622	1,1	73,2
Demais contas a receber	25.210	0,7	21.146	0,8	19,2
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>862.378</b>	<b>24,4</b>	<b>819.715</b>	<b>32,5</b>	<b>5,2</b>
<b>Ativo não circulante</b>					
Títulos e valores mobiliários vinculados	1.366	0,0	12.361	0,5	(88,9)
Impostos a recuperar	73.120	2,1	15.551	0,6	370,2
Depósito judicial	33.434	0,9	30.903	1,2	8,2
Demais contas a receber	4.464	0,1	4.561	0,2	(2,1)
Imobilizado, líquido	1.163.578	33	928.225	36,8	25,4
Intangível, líquido	1.389.720	39,4	714.316	28,3	94,6
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>2.665.682</b>	<b>75,6</b>	<b>1.705.917</b>	<b>67,5</b>	<b>56,3</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>3.528.060</b>	<b>100</b>	<b>2.525.632</b>	<b>100,0</b>	<b>39,7</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos	116.556	3,3	161.581	6,4	(27,9)
Fornecedores	286.432	8,1	241.243	9,6	18,7
Arrendamentos a pagar	99.156	2,8	-	-	-
Salários e encargos sociais	96.637	2,7	95.163	3,8	1,5
Obrigações corporativas	23.760	0,7	17.961	0,7	32,3
Obrigações tributárias	25.150	0,7	33.781	1,3	(25,5)
Resultado diferido, líquido	9.139	0,3	9.091	0,4	0,5
Dividendos e Juros sobre o Capital próprio	10.054	0,3	26.726	1,1	(62,4)
Demais contas a pagar	4.683	0,1	14.129	0,6	(66,9)
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>671.567</b>	<b>19,0</b>	<b>599.675</b>	<b>23,7</b>	<b>12,0</b>
<b>Passivo não circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos	403.314	11,4	117.532	4,7	243,2
Provisão para demandas judiciais	16.275	0,5	10.730	0,4	51,7
Obrigações tributárias	12.605	0,4	21.753	0,9	(42,1)
Resultado diferido, líquido	17.928	0,5	26.396	1,0	(32,1)
Arrendamentos a pagar	594.053	16,8%	-	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	8.452	0,2	12.492	0,5	(32,3)
Demais contas a pagar	17.237	0,5	20.094	0,8	(14,2)
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>1.069.864</b>	<b>30,3</b>	<b>208.997</b>	<b>8,3</b>	<b>411,9</b>
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social	950.768	26,9	898.233	35,6	5,8
Reserva de capital e plano de opção de ações	725.417	20,6	721.102	28,6	0,6
Ações em tesouraria	(24.214)	(0,7)	-	-	-

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Outros resultados abrangentes	17	0,0	(2)	0,0	(950,0)
Reserva de lucros	134.641	3,8	97.627	3,9	37,9
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.786.629</b>	<b>50,6</b>	<b>1.716.960</b>	<b>68,0</b>	<b>4,1</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>3.528.060</b>	<b>100</b>	<b>2.525.632</b>	<b>100,0</b>	<b>39,7</b>

### Ativo

Em 31 de dezembro de 2019, o total do ativo da Companhia aumentou em R\$1.002,4 milhões ou 39,7%, passando de R\$2.525,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$3.528,1 milhões em 31 de dezembro de 2019.

### Ativo Circulante

O ativo circulante da Companhia aumentou em R\$42,7 milhões ou 5,2%, passando de R\$819,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$862,4 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa alteração reflete sobretudo o aumento nas rubricas:

- (i) Disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados), que passaram de R\$590,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$604,1 milhões em 31 de dezembro de 2019, decorrente da captação de debêntures.
- (ii) Estoques, que passaram de R\$81,3 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$99,0 milhões em 31 de dezembro de 2019. O aumento do saldo é decorrente principalmente da abertura de novos restaurantes.

### Ativo Não Circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou 56,3%, passando de R\$1.705,9 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$2.665,7 milhões em 31 de dezembro de 2019, representando um aumento de R\$959,8 milhões. Esse aumento ocorreu devido principalmente aos seguintes itens:

- (i) Imobilizado, líquido: o imobilizado, líquido da Companhia aumentou em R\$235,4 milhões ou 25,4%, atingindo R\$1.163,6 milhões em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$928,2 milhões em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento deu-se em decorrência dos investimentos em novos restaurantes e dos reinvestimentos e reformas em restaurantes existentes e adquiridos.
- (ii) Intangível, líquido: o intangível, líquido da Companhia aumentou em R\$675,4 milhões ou 94,6%, alcançando R\$1.389,7 milhões em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$714,3 milhões em 31 de dezembro de 2018, devido aos impactos da adoção do IFRS16/ CPC 06(R2), e investimentos em novos restaurantes.

### Passivo e Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2019, o total do passivo e do patrimônio líquido da Companhia aumentou em R\$1.002,4 milhões ou 39,7%, passando de R\$2.525,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$3.528,1 milhões em 31 de dezembro de 2019.

### Passivo Circulante

O passivo circulante da Companhia aumentou 12,0% ou R\$71,9 milhões, passando de R\$599,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$671,6 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação deu-se principalmente em decorrência da rubrica:

Fornecedores, que registrou aumento de R\$45,2 milhões ou 18,7%, alcançando R\$286,4 milhões em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$241,2 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa variação está principalmente relacionada ao aumento de volume de vendas da

Companhia, a mais aberturas de restaurantes do tipo *free standing* que demandam maior investimento e assim aumentam o saldo a pagar de fornecedores de serviços e ao aumento do prazo médio de pagamentos para fornecedores, e também aos registros contábeis de arrendamentos a pagar, oriundos da adoção inicial do IFRS 16 no período, que em 31 de dezembro de 2019 era de R\$99,1 milhões. Esse aumento foi parcialmente compensado com a redução de R\$45,0 milhões nos empréstimos e financiamentos devido a amortização das dívidas.

#### Passivo Não Circulante

O passivo não circulante da Companhia aumentou 411,9% ou R\$860,9 milhões, passando de R\$209,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$1.069,9 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação ocorreu principalmente devido à rubrica:

- (i) Empréstimos e financiamentos, que registrou aumento de R\$285,8 milhões em 31 de dezembro de 2019, quando comparada ao saldo em 31 de dezembro de 2018, devido à captação de debêntures no período parcialmente compensado pela segregação de longo prazo para curto prazo com a finalidade de amortização.
- (ii) Registros contábeis de arrendamentos a pagar, oriundos da adoção inicial do IFRS 16 no período, que em 31 de dezembro de 2019 era de R\$594,1 milhões.

#### Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2019, o patrimônio líquido da Companhia aumentou 4,1%, passando de R\$1.717,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$1.786,6 milhões em 31 de dezembro de 2019, representando um aumento de R\$69,7 milhões, em virtude dos fatores descritos abaixo:

- (i) Reserva de lucros: a reserva de lucros da Companhia aumentou de R\$97,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$134,6 milhões em 31 de dezembro de 2019, refletindo a geração de resultado líquido dos dividendos da Companhia no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.
- (ii) Capital social: o capital social da Companhia aumentou de R\$898,2 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$950,8 milhões em 31 de dezembro de 2019, refletindo os aumentos de capital ocorridos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Comparação entre os saldos das contas patrimoniais em 31 de dezembro de 2018 e de 2017

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
<b>Ativo</b>					
<b>Ativo circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	174.963	6,9	102.345	4,2	71,0
Títulos e valores mobiliários	413.136	16,4	1.073.900	44,5	(61,5)
Títulos e valores mobiliários vinculados	2.486	0,1	2.484	0,1	0,1
Contas a receber de clientes, líquido	59.603	2,4	60.958	2,5	(2,2)
Instrumentos financeiros derivativos	90	0,0	127	0,0	(29,1)
Estoques	81.276	3,2	39.743	1,6	104,5
Impostos a recuperar	40.393	1,6	24.993	1,0	61,6
Pagamentos antecipados	26.622	1,1	24.762	1,0	7,5
Demais contas a receber	21.146	0,8	9.136	0,4	131,5
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>819.715</b>	<b>32,5</b>	<b>1.338.448</b>	<b>55,4</b>	<b>(38,8)</b>
<b>Ativo não circulante</b>					

Títulos e valores mobiliários vinculados	12.361	0,5	13.285	0,5	(7,0)
Impostos a recuperar	15.551	0,6	17.282	0,7	(10,0)
Depósito judicial	30.903	1,2	26.566	1,1	16,3
Demais contas a receber	4.561	0,2	4.218	0,2	8,1
Imobilizado, líquido	928.225	36,8	699.642	29,0	32,7
Intangível, líquido	714.316	28,3	316.114	13,1	126,0
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>1.705.917</b>	<b>67,5</b>	<b>1.077.107</b>	<b>44,6</b>	<b>58,4</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>2.525.632</b>	<b>100,0</b>	<b>2.415.555</b>	<b>100,0</b>	<b>4,6</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos	161.581	6,4	209.987	8,7	(23,1)
Fornecedores e aluguéis a pagar	241.243	9,6	138.997	5,8	73,6
Salários e encargos sociais	95.163	3,8	69.830	2,9	36,3
Obrigações corporativas	17.961	0,7	13.966	0,6	28,6
Obrigações tributárias	33.781	1,3	20.272	0,8	66,6
Resultado diferido, líquido	9.091	0,4	-	-	-
Dividendos e Juros sobre o Capital próprio	26.726	1,1	-	-	-
Demais contas a pagar	14.129	0,6	19.946	0,8	(29,2)
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>599.675</b>	<b>23,7</b>	<b>472.998</b>	<b>19,6</b>	<b>26,8</b>
<b>Passivo não circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos	117.532	4,7	275.720	11,4	(57,4)
Provisão para demandas judiciais	10.730	0,4	6.221	0,3	72,5
Obrigações tributárias	21.753	0,9	5.113	0,2	325,4
Resultado diferido, líquido	26.396	1,0	-	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12.492	0,5	38.309	1,6	(67,4)
Demais contas a pagar	20.094	0,8	-	-	-
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>208.997</b>	<b>8,3</b>	<b>325.363</b>	<b>13,5</b>	<b>(35,8)</b>
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social	898.233	35,6	895.836	37,1	0,3
Reserva de capital e plano de opção de ações	721.102	28,6	(915.722)	37,9	(21,3)
Outros resultados abrangentes	(2)	0,0	-	-	-
Reserva de lucros	97.627	3,9	-	-	-
Prejuízos acumulados	-	0,0	(194.364)	(8,0)	-
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.716.960</b>	<b>68,0</b>	<b>1.617.194</b>	<b>66,9</b>	<b>6,2</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>2.525.632</b>	<b>100,0</b>	<b>2.415.555</b>	<b>100,0</b>	<b>4,6</b>

### Ativo

Em 31 de dezembro de 2018, o total do ativo da Companhia aumentou em R\$110,0 milhões ou 4,6%, passando de R\$2.415,6 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$2.525,6 milhões em 31 de dezembro de 2018.

### Ativo Circulante

O ativo circulante da Companhia reduziu em R\$518,7 milhões ou 38,8%, passando de R\$1.338,4 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$819,7 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa alteração reflete sobretudo a redução na rubrica:

Títulos e valores mobiliários, que passou de R\$1.073,9 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$413,1 milhões em 31 de dezembro de 2018, decorrente da aquisição de franqueados em abril de 2018 e de investimentos em novos restaurantes realizados pela Companhia no período.

### Ativo Não Circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou 58,4%, passando de R\$1.077,1 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$1.705,9 milhões em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$628,8 milhões. Esse aumento ocorreu devido principalmente aos seguintes itens:

(iii) Imobilizado, líquido: o imobilizado, líquido da Companhia aumentou em R\$228,6 milhões ou 32,7%, atingindo R\$928,2 milhões em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$699,6 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento deu-se em decorrência dos investimentos em novos restaurantes e dos reinvestimentos e reformas em restaurantes existentes e adquiridos.

(iv) Intangível, líquido: o intangível, líquido da Companhia aumentou em R\$398,2 milhões ou 126%, alcançando R\$714,3 milhões em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$316,1 milhões em 31 de dezembro de 2017, devido ao ágio referente à aquisição de franqueados realizado em abril de 2018, e ao investimento em direito de uso de marca e cessões de direitos de imóveis de novos restaurantes. Especificamente, o valor de ágio aumentou em R\$372,9 milhões, para R\$574,9 milhões em 31 de dezembro de 2018 quando comparado com R\$202,0 milhões em 31 de dezembro de 2017.

### Passivo e Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2018, o total do passivo e patrimônio líquido da Companhia aumentou em R\$110,0 milhões ou 4,6%, passando de R\$2.415,6 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$2.525,6 milhões em 31 de dezembro de 2018.

### Passivo Circulante

O passivo circulante da Companhia aumentou 26,8% ou R\$126,7 milhões, passando de R\$473,0 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$599,7 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa variação deu-se principalmente em decorrência da rubrica.

(i) Fornecedores e aluguéis a pagar, que registrou aumento de R\$102,2 milhões ou 73,6%, alcançando R\$241,2 milhões em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$139,0 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa variação está principalmente relacionada ao aumento de volume de vendas da Companhia, a mais aberturas de restaurantes do tipo *free standing* que demandam maior investimento e assim aumentam o saldo a pagar de fornecedores de serviços e ao aumento do prazo médio de pagamentos para fornecedores.

### Passivo Não Circulante

O passivo não circulante da Companhia diminuiu 35,8% ou R\$116,4 milhões, passando de R\$325,4 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$209,0 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa variação ocorreu principalmente devido à rubrica

Empréstimos e financiamentos, que registrou diminuição de R\$158,2 milhões em 31 de dezembro de 2018, quando comparada ao saldo em 31 de dezembro de 2017, devido à transferência de obrigações de longo para curto prazo em decorrência dos fluxos de pagamentos das dívidas.



### Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2018, o patrimônio líquido da Companhia aumentou 6,2%, passando de R\$1.617,2 milhões em 31 de dezembro de 2017 para R\$1.717,0 milhões em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$99,8 milhões, em virtude dos fatores descritos abaixo:

(v) Reserva de lucros: a reserva de lucros da Companhia aumentou para R\$97,6 milhões em 31 de dezembro de 2018, refletindo a geração de resultado líquido dos dividendos da Companhia no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

(vi) Prejuízos acumulados: conforme aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada no dia 27 de abril de 2018, o montante total de prejuízos acumulados, de R\$194,4 milhões em 31 de dezembro de 2017, foi absorvido mediante a utilização de parcela do saldo da reserva de capital.

### **Demonstrações dos Fluxos de Caixa**

#### **Comparação entre os Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de 2020 e de 2019**

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades operacionais	(172.293)	370.712
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	(589.830)	(313.102)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	656.516	92.704
Aumento (redução) líquido(a) no caixa e equivalentes de caixa	(105.607)	150.314

#### Atividades operacionais

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais apresentou uma variação de R\$543,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, quando comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, passando de R\$370,7 milhões de caixa líquido gerado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$172,3 milhões de caixa líquido aplicado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020. Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

- (i) A redução de R\$485,2 milhões do resultado antes do imposto de renda e contribuição social, passando de um lucro de R\$53,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para um prejuízo de R\$431,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;
- (ii) Aumento de R\$9,1 milhões nos pagamentos para demandas judiciais, passando de R\$9,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$18,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;
- (iii) A variação do saldo de contas a receber de clientes líquidos, os quais passaram de uma redução de R\$0,7 milhão em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$46,8 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (iv) A variação do saldo de estoques os quais passaram de uma redução de R\$17,8 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$26,6 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (v) A variação do saldo de impostos a recuperar os quais passaram de uma redução de R\$44,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$33,7 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (vi) Aumento na variação dos pagamentos antecipados de R\$61,9 milhões em 2020, passando de uma redução de R\$19,5 milhões em 31 de dezembro de 2019 para um aumento de R\$42,4 milhões em 31 de dezembro de 2020;

- (vii) A variação do saldo de fornecedores e aluguéis a pagar os quais passaram de um aumento de R\$45,2 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$68,8 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (viii) A variação das obrigações tributárias, no valor de R\$27,6 milhões, passando de uma redução de R\$23,0 milhões em 31 de dezembro de 2019 para um aumento de R\$4,6 milhões em 31 de dezembro de 2020.

#### Atividades de investimento

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento apresentou uma variação de R\$276,7 milhões, passando de um caixa líquido aplicado de R\$313,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para um caixa líquido aplicado de R\$589,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

Essa variação deve-se principalmente:

- (i) Redução na aquisição de ativo imobilizado, no valor de R\$188,3 milhões, passando de uma aquisição de R\$426,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para uma aquisição de R\$237,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.
- (ii) Ao aumento das aplicações em títulos e valores mobiliários no valor de R\$561,0 milhões, passando de R\$569,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$1.130,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020; e
- (iii) Ao maior resgate de títulos de valores mobiliários, que aumentou R\$90,6 milhões, passando de R\$730,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$820,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

#### Atividades de financiamento

O caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento apresentou variação de R\$563,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, passando de um caixa líquido aplicado de R\$92,7 milhões no exercício de 2019 para um caixa líquido gerado de R\$656,6 milhões no exercício social de 2020.

Esse aumento se deve principalmente:

- (i) Integralização de capital no exercício social de 2020 no valor de R\$510,3 milhões, contra uma integralização de capital no exercício social de 2019 no valor de R\$52,3 milhões;
- (ii) Redução nos juros sobre capital pagos, no valor de R\$16,6 milhões, passando de R\$26,7 milhões no exercício de 2019 para R\$10,1 milhões no exercício de 2020;
- (iii) Redução no pagamento de principal de empréstimos e financiamentos passando de R\$169,5 milhões no exercício de 2019 para R\$123,2 milhões no exercício de 2020.

#### **Comparação entre os Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018**

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018
Caixa líquido gerado nas atividades operacionais	370.712	304.671
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	(313.102)	6.012
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	92.704	(238.065)
Aumento (redução) líquido(a) no caixa e equivalentes de caixa	150.314	72.618

### Atividades operacionais

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais apresentou uma variação de R\$66,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, quando comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, passando de R\$304,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$370,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

- (i) A redução de R\$83,9 milhões do resultado antes do imposto de renda e contribuição social em 2019, passando de R\$137,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$53,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;
- (ii) Aumento de R\$62,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, em relação a 2018, na depreciação e amortização do imobilizado e intangível, passando de R\$133,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$195,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;
- (iii) Os impactos de amortizações de ativos de direito de uso (decorrentes da adoção inicial do IFRS 16/ CPC 06 (R2) em 1º de janeiro de 2019) no total de R\$107,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro 2019;
- (iv) O aumento de R\$77,3 milhões na rubrica de Juros, Encargos, Variação Cambial, Variação Monetária e AVP sobre Passivos de Arrendamentos, passando de uma receita de R\$7,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, para uma despesa de R\$69,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;
- (v) O aumento do resultado na baixa do ativo imobilizado, intangível e venda de lojas – o resultado na baixa do ativo imobilizado, ativo intangível e venda de lojas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$11,5 milhões, enquanto a mesma rubrica no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$22,4 milhões;
- (vi) Ao aumento na variação dos impostos a recuperar, passando de uma redução R\$12,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para uma redução de R\$44,7 milhões em 31 de dezembro de 2019;
- (vii) A redução na variação do saldo de estoques os quais passaram de uma redução de R\$39,4 milhões em 31 de dezembro de 2018 para uma redução de R\$17,8 milhões em 31 de dezembro de 2019;
- (viii) A variação do saldo de fornecedores os quais passaram de um aumento de R\$96,6 milhões em 31 de dezembro de 2018 para um aumento de R\$45,2 milhões em 31 de dezembro de 2019;
- (ix) A redução do imposto de renda e contribuição social pagos, no valor de R\$19,7 milhões, passando de R\$24,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$5,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.
- (x) A redução dos pagamentos de juros sobre empréstimos e financiamentos, no valor de R\$22,7 milhões, passando de R\$30,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$8,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

### Atividades de investimentos

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento apresentou uma variação de R\$319,1 milhões, passando de um caixa líquido gerado de R\$6,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para um caixa líquido aplicado de R\$313,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Essa variação deve-se:

- (i) Ao aumento de R\$ 134,6 milhões na aquisição dos ativos imobilizado e intangível, que passaram de R\$339,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$473,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;
- (ii) À diminuição das aplicações em títulos e valores mobiliários no valor de R\$153,1 milhões, passando de R\$722,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$569,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019; e
- (iii) Ao menor resgate de títulos de valores mobiliários, que reduziu R\$698,5 milhões, de R\$1.428,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$730,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

#### Atividades de financiamento

O caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento apresentou variação de R\$330,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, passando de um caixa líquido aplicado de R\$238,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para um caixa líquido gerado de R\$92,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Esse aumento se deve principalmente:

- (i) à integralização de aumento do capital social, que passou de R\$2,4 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$52,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;
- (ii) à captação de debêntures no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 de R\$400,0 milhões (não houve captação de empréstimos e financiamentos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018);
- (iii) pagamento de juros sobre capital próprio de R\$26,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 (não houve pagamento de juros sobre capital próprio no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018);
- (iv) redução no pagamento de principal de empréstimos e financiamentos passando de R\$235,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$169,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019; e
- (v) impactos dos pagamentos de passivos de arrendamentos no valor de R\$137,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 (decorrentes da adoção inicial do IFRS 16/ CPC 06 (R2) em 1º de janeiro de 2019).

#### **Comparação entre os Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017**

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017
Caixa líquido gerado nas atividades operacionais	304.671	166.527
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	6.012	(1.208.395)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	(238.065)	887.293
Aumento (redução) líquido(a) no caixa e equivalentes de caixa	72.618	(154.575)

#### Atividades operacionais

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais apresentou uma variação de R\$138,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, quando comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, passando de R\$166,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$304,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

- (i) O aumento do resultado antes do imposto de renda e da contribuição social – o resultado antes do imposto de renda e da contribuição social apurado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 foi de R\$9,0 milhões, enquanto a mesma rubrica no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$137,7 milhões;
- (ii) A variação do saldo com fornecedores e aluguéis a pagar, os quais passaram de um aumento de R\$58,6 milhões em relação ao saldo de 31 de dezembro de 2016 para um aumento de R\$96,6 milhões em relação ao saldo de 31 de dezembro de 2017;
- (iii) A variação do resultado diferido, líquido, o qual passou de um decréscimo de R\$9,0 milhões em relação ao saldo em aberto em 31 de dezembro de 2016 para um aumento de R\$35,5 milhões em relação ao saldo em aberto em 31 de dezembro de 2017, devido à antecipação de recursos em razão de contratos de exclusividade firmados com fornecedores específicos; e
- (iv) A redução dos pagamentos de juros sobre empréstimos e financiamentos, no valor de R\$37,4 milhões, passando de R\$68,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$30,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

#### Atividades de investimentos

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento apresentou uma variação de R\$1.214,4 milhões, passando de um caixa aplicado de R\$1.208,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para um caixa gerado de R\$6,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Essa variação deve-se:

- (i) À diminuição das aplicações em títulos e valores mobiliários no valor de R\$582,0 milhões, passando de R\$1.304,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$722,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018; e
- (ii) Ao maior resgate de títulos de valores mobiliários, que aumentou R\$1.134,3 milhões, de R\$294,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$1.428,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 (o aumento do volume de resgates e aplicações em títulos e valores e mobiliários são basicamente derivados de nossa oferta pública inicial de ações ocorrida no final de 2017), o qual foi compensado pelo aumento na aquisição de ativo imobilizado no montante de R\$149,2 milhões, de R\$172,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$321,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 e o valor pago na aquisição de investimentos, líquido de caixa adquirido, ocorrido no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, no montante de R\$ 360,9 milhões relacionada à King Food, Good Food e Fast Burger.

#### Atividades de financiamento

O caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento apresentou variação de R\$1.125,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, passando de um caixa gerado de R\$887,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para um caixa aplicado de R\$238,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Essa redução se deve principalmente:

- (i) à redução do capital integralizado, que passou de R\$ 890,1 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$2,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, uma vez que em dezembro de 2017 houve aumento de capital em decorrência de oferta pública inicial de ações (IPO); o qual foi compensado pela
- (ii) redução dos custos com emissão de ações que passaram de R\$48,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 4,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018;
- (iii) o ágio na emissão de ações no montante de R\$178,8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017;

- (iv) ao aumento no volume de pagamentos de empréstimos e financiamentos (principal) no montante de R\$114,4 milhões, em relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2017.

## 10.2- Resultado Operacional e Financeiro

### (a) resultados das operações da Companhia

#### (i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, 98,8%, 99,1% e 99,5% da receita operacional líquida da Companhia, respectivamente, vieram da venda de alimentos e bebidas em nossos restaurantes.

#### (ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

A receita é mensurada pelo valor justo da contraprestação recebida ou a receber e é deduzida de impostos, devoluções de clientes, estornos e outros abatimentos semelhantes estimados. A receita da venda de mercadorias é reconhecida quando são atendidas todas as seguintes condições:

- a receita é reconhecida na extensão em que for provável que benefícios econômicos serão gerados para a Companhia e quando possa ser mensurada de forma confiável; e
- quando os riscos e benefícios significativos da propriedade dos produtos forem transferidos ao comprador, o que geralmente ocorre na sua entrega.

Nossa receita líquida é principalmente gerada pelas vendas de alimentos e bebidas.

Nossos principais gastos incluem custos com vendas de alimentos, despesas com vendas (principalmente despesas com pessoal, ocupação e *utilities*, *royalties*, fundo de marketing e outros), despesas administrativas (principalmente relacionadas a despesa com pessoal, serviços de terceiros, serviços de tecnologia da informação e despesas gerais) e despesas financeiras.

A descrição a seguir apresenta os principais componentes e direcionadores de nossos resultados operacionais.

#### Receita líquida

Nossa receita operacional provém principalmente pela venda de alimentos, bebidas, produtos e serviços (principalmente relacionados a subfranqueados e franqueados), e são todas realizadas em moeda local. As vendas líquidas são as vendas brutas deduzidas das devoluções, descontos e outras provisões similares estimadas e dos impostos aplicáveis a nossos negócios de acordo com o local onde as receitas são geradas e os produtos e serviços são vendidos.

Possuímos uma forte gestão e controle sobre os preços dos nossos produtos, os quais levam em consideração preços praticados pela indústria e possíveis variações no custo de mercadoria vendida. Nossos preços variam de acordo com a nossa visão de indústria e estratégia, que incluem campanhas específicas, e descontos promocionais como cupons físicos e cupons online.

A receita operacional líquida da Companhia apresentou um CAGR equivalente a 22,0% negativo entre os exercícios de 2019 e 2020, passando de R\$2.868,0 milhões para R\$2.238,1 milhões, 2,4% negativo entre os exercícios de 2018 e 2020, passando de R\$2.348,3 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018 para R\$2.238,1 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020. A Diretoria ressalta que a redução na receita operacional líquida no exercício de 2020 é decorrente principalmente pelo fechamento, total ou parcial, das lojas no período de *lockdown* no Brasil.

### Sazonalidade

Nossas vendas e consequentemente nossos resultados operacionais estão sujeitos a variações sazonais, tais como férias escolares e a disponibilização de 13º salário no mercado (nossas vendas são maiores em julho e dezembro) e feriados (nossas receitas são menores em fevereiro e março, refletindo feriados nacionais como o carnaval). Durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, 42,1% de nossas receitas anuais foram registradas no primeiro semestre do ano e 57,9% restantes no segundo semestre.

### Custo das Mercadorias e dos Produtos Vendidos e Lucro Bruto

O custo das mercadorias e dos produtos vendidos é reconhecido quando vendemos um produto, e compreende o preço de compra e o custo incorrido pelos produtos a serem oferecidos nos restaurantes. Adicionalmente, os custos de vendas e serviços também compreendem gastos operacionais diretamente relacionados às atividades de cada restaurante, inclusive equipamentos, materiais e despesas de manutenção.

Nosso lucro bruto é calculado através da subtração da receita operacional líquida pelos custos das mercadorias e dos produtos vendidos.

Nossa política de precificação e o mix de produtos afetam nosso lucro bruto e geralmente direcionamos nossas ofertas de alimentos e bebidas de forma a reforçar nossas categorias de produtos de margens mais altas.

### Despesas com Vendas

Despesas com Vendas compreendem despesas com pessoal, royalties e fundo de marketing, despesas com ocupação e *utilities*, entre outras despesas.

### Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas compreendem despesas com pessoal principalmente funcionários da nossa sede, aluguel de escritório, despesa com serviços de terceiros, dentre outras. Nós negociamos com fornecedores e prestadores de serviço não apenas quanto ao preço e condições de pagamento relativas aos custos das lojas, mas também com relação aos dispêndios ligados às funções administrativas (despesas operacionais diversas, seguros, tecnologia de informação, comunicação, dentre outras).

### Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro, líquido inclui as despesas de juros sobre os empréstimos de terceiros, debêntures, variações cambiais e demais tarifas bancárias. As receitas financeiras resultam do adicional de caixa alocado às aplicações financeiras, bem como os descontos financeiros obtidos.

### Imposto de Renda

As despesas com imposto de renda e contribuição social dependem da tributação do lucro de nossas controladas e de certas despesas e receitas que podem ou não serem consideradas como dedutíveis. A Companhia se beneficia de créditos fiscais significativos referentes a prejuízos fiscais de exercícios anteriores. Dessa forma, existem diferenças significativas entre as despesas de imposto de renda e contribuição social, calculados pela aplicação das alíquotas fiscais vigentes, e os valores refletidos nos resultados dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018. A alíquota fiscal vigente é de 25% para o imposto de renda e de 9% para a contribuição social.



### Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes

A variação das Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes é um indicador operacional utilizado no mercado varejista como indicação do desempenho de estratégias e iniciativas comerciais implementadas e, também, representa as tendências da economia local e dos clientes.

Os aumentos ou as reduções nas Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes correspondem à variação percentual nas vendas em um período em relação ao mesmo período no ano anterior para todas as lojas que mantiveram operações em períodos comparáveis por um período mínimo de 12 meses.

Alguns dos motivos do fechamento temporário de nossas lojas incluem manutenções, problemas operacionais próprios ou de terceiros.

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

Nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, em torno de 0,03%, 0,04% e 0,07% respectivamente, de nossas vendas foi efetuada em outras moedas que não o Real, refletindo serviços prestados para a Burger King Corporation principalmente relacionados à gestão de franqueados. Por se tratar de baixo valor quando comparado ao total das operações da Companhia, a Diretoria considera imaterial o impacto referente à variação cambial nas receitas operacionais líquidas.

Nossas vendas também foram impactadas pela inflação no país. A Companhia revisa os preços com frequência, considerando alterações nos nossos custos e a precificação adotada pela indústria e principais concorrentes.

#### **(c) impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro da Companhia, quando relevante**

Nossos resultados são impactados pela inflação. Contudo, a Diretoria considera que a Companhia tem uma precificação eficaz e diligente, que compensa as implicações decorrentes do referido aumento generalizado de preços.

Estamos expostos a riscos de variação de taxas de juros (taxa CDI) referentes aos nossos empréstimos, dívidas e aplicações financeiras em moeda local. A Companhia gerencia o risco de taxa de juros mantendo uma carteira equilibrada entre empréstimos a pagar sujeitos a taxas fixas e variáveis.

Com relação ao câmbio, aproximadamente 89% dos custos com as mercadorias vendidas são realizados na mesma moeda das vendas e, portanto, consideramos o impacto de variação cambial imaterial.

Para uma análise de sensibilidade da taxa de juros e de variação cambial utilizada pela Companhia, veja o item 4.2 deste Formulário de Referência.

Além disso, compramos nossas principais matérias-primas, incluindo carne, frango, produtos agrícolas, queijo, bebidas e laticínios, com base em contratos com nossos fornecedores, os quais definem os respectivos preços de compra. Dessa forma, não consideramos riscos externos, como de variação de preços de *commodities*, relevantes.

## **10.3 - Eventos Com Efeitos Relevantes, Ocorridos E Esperados, Nas Demonstrações Financeiras**

### **10.3 - Eventos Com Efeitos Relevantes, Ocorridos E Esperados, Nas Demonstrações Financeiras**

#### **(a) introdução ou alienação de segmento operacional**

Os Diretores da Companhia informam que não houve no último exercício social, a introdução ou alienação de qualquer segmento operacional da Companhia.

#### **(b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária**

Todas as informações sobre constituição, aquisição ou alienação de participação societária envolvendo a Companhia e sociedades de seu grupo econômico já foram disponibilizadas no item 15.7 deste Formulário de Referência. Os efeitos das aquisições realizadas pela Companhia encontram-se descritos no item 10.1.f deste Formulário de Referência.

#### **(c) eventos ou operações não usuais**

Não houve eventos ou operações não usuais com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, alterações significativas nas práticas contábeis no nos exercícios sociais de 2020, 2019 e 2018.

## **10.4 - Mudanças Significativas Nas Práticas Contábeis - Ressalvas e Ênfases no Parecer do Auditor**

### **(a) mudanças significativas nas práticas contábeis**

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis nos exercícios sociais de 2020, 2019 e 2018, com exceção da adoção inicial do IFRS16 em 01/01/2019.

#### Novas normas, alterações e interpretações de normas contábeis

A Companhia decidiu não adotar antecipadamente outras normas, interpretações ou alterações que tenham sido emitidas, mas que ainda não estão em vigor. A natureza e a vigência de cada uma das novas normas e alterações são descritas a seguir:

#### *Adoção do IFRS 16 – Leases (CPC 06 (R2))*

Em janeiro de 2016, foi emitida a IFRS 16 – Arrendamento Mercantil e em dezembro de 2017, foi emitido o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3) – Operações de Arrendamento Mercantil, aplicável a partir de 1 de janeiro de 2019. A Companhia adotou o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16 – Arrendamentos a partir de 1º de janeiro de 2019, uma vez que a adoção antecipada não era permitida no Brasil.

A IFRS 16/CPC 06(R2)/NBC TG 06 (R3) introduz um modelo único de contabilização de arrendamentos no balanço patrimonial para arrendatários. Um arrendatário reconhece um ativo de direito de uso que representa o seu direito de utilizar o ativo arrendado e um passivo de arrendamento que representa a sua obrigação de efetuar pagamentos do arrendamento. Isenções estão disponíveis para arrendamentos de curto prazo e itens de baixo valor.

A IFRS 16/ CPC 06(R2)/NBC TG 06 (R3) substitui as normas de arrendamento existentes, incluindo o CPC 06/IAS 17 Operações de Arrendamento Mercantil e o ICPC 03/IFRIC 4, SIC 15 e SIC 27 Aspectos Complementares das Operações de Arrendamento Mercantil.

#### *IFRS 2 – Pagamento baseado em ações (CPC 10)*

O IFRS 2 aborda três grandes grupos: (i) os efeitos das condições de aquisição de direitos sobre a mensuração de uma transação de pagamento baseada em ações liquidada em dinheiro, (ii) a classificação de uma transação de pagamento baseada em ações com características de liquidação pelo valor líquido para obrigações relacionadas a impostos retidos na fonte, e (iii) o tratamento contábil quando uma modificação nos termos e condições de uma transação de pagamento baseada em ações altera sua classificação de liquidação em dinheiro para liquidação com ações, iniciando sua vigência em 1º de janeiro de 2018.

A Administração avaliou as alterações introduzidas pela norma e concluiu que sua adoção não trouxe impactos relevantes para a Companhia.

#### *IFRS 9 - Instrumentos Financeiros (CPC 48)*

A norma IFRS 9/CPC 48 substituiu a partir de 1º de janeiro de 2018 a norma vigente IAS 39/ CPC

38 – Instrumentos Financeiros – Reconhecimento e Mensuração e tem como principais mudanças: classificação e mensuração de ativos financeiros; redução do valor recuperável (substituição do modelo de “perdas incorridas” por um modelo prospectivo de “perdas em crédito esperadas”); e contabilidade de hedge.

A Administração avaliou as alterações introduzidas pela norma e concluiu que sua adoção não trouxe impactos significativos para a Companhia, em relação à mensuração dos instrumentos financeiros em comparação com os princípios do IAS 39. Além disso, a Companhia considera os impactos nas perdas de crédito imateriais devido à sua atividade comercial e às operadoras de cartões com quem mantém relacionamento.

#### *IFRS 15 - Receita de contratos com clientes (CPC 47)*

O IFRS 15/CPC 47 introduz uma estrutura abrangente para determinar se e quando uma receita é reconhecida, e como a receita é mensurada. A IFRS 15/ CPC 47 substitui as atuais normas para o reconhecimento de receitas, incluindo o CPC 30 (IAS 18) Receitas, o CPC 17 (IAS 11) Contratos de Construção e a CPC 30 Interpretação A (IFRIC 13) Programas de Fidelidade com o Cliente, com vigência a partir de 1º de janeiro de 2018.

A adoção do IFRS15/CPC 47 no exercício de 2018 não alterou de forma significativa as políticas e práticas contábeis adotadas e utilizadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2017. O impacto deste pronunciamento foi o reconhecimento de receitas de *franchise fee*, anteriormente reconhecidas em sua totalidade no momento da assinatura do contrato de franquia, e a partir da adoção do pronunciamento reconhecidas de acordo com o prazo estipulado de permanência da marca junto ao franqueado – 20 anos.

#### **(b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis**

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis nos exercícios sociais de 2020, 2019 e 2018, com exceção da adoção inicial do IFRS16 em 01/01/2019, mencionado no item 10.4(a) deste mesmo formulário.

Arrendamentos em que a Companhia atua como arrendatária

A Companhia reconheceu como ativo (“ativo de direito de uso”), os seus contratos referentes a locação de imóveis administrativos e operacionais (lojas). O que antes era tratado como despesa de aluguel passou a ser registrado como amortização de “direitos de uso” e juros sobre as obrigações de aluguéis, divulgadas como “Passivos de Arrendamento”. Consequentemente, o EBITDA e o resultado operacional foram afetados.

#### Transição

A Companhia aplicou o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16, usando a abordagem retrospectiva modificada que não exige a apresentação das informações de períodos anteriores comparativas.

Na transição, os passivos de arrendamento foram mensurados pelo valor presente dos pagamentos remanescentes, descontados à taxa de empréstimo incremental dos arrendatários (taxa nominal).

Os contratos de arrendamento possuem prazo médio de 10 anos e a Companhia fez uso da percepção tardia, tal como ao determinar o prazo do arrendamento, se o contrato contém opções para prorrogar ou rescindir, dentre outros. A Companhia tem como política efetuar a percepção tardia pelo menos um ano antes do vencimento do contrato de arrendamento.

Os fluxos reais (excluindo inflação estimada em 2021 – 5,0%, 2022 – 4,0%, 2023 – 3,0%, e após 2023 em 3,0% para os próximos 7 anos) de pagamentos foram estimados brutos de impostos e os ativos de direito de uso foram mensurados pelo valor igual ao passivo de arrendamento a valor presente. Em conformidade com a CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16, na mensuração e na remensuração de seu passivo de arrendamento e do direito de uso, a Companhia utilizou a técnica

de fluxo de caixa descontado sem considerar a inflação futura projetada nos fluxos a serem descontados.

A Companhia aplicou o expediente prático com relação à definição de contrato de arrendamento na transição. Isso significa que aplicou o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16 a todos os contratos celebrados antes de 1º de janeiro de 2019 que eram identificados como arrendamentos de acordo com o CPC 06 (R1)/IAS 17 e a ICPC 03/IFRIC 4.

A taxa de empréstimo incremental (desconto) utilizada para o cálculo a valor presente dos contratos foi baseado no CDI projetado + spread atual (taxa nominal).

A Companhia reconheceu os ativos e passivos para os seus contratos de arrendamento referente a locação de imóveis administrativos e operacionais, seguindo o entendimento manifestado pela CVM no Ofício circular /CVM/SNC/SEP n.º 02/2019 sobre o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16, o qual impactou principalmente na questão tributária, em que foi definido o reconhecimento bruto de Impostos. Com isso, o saldo de Arrendamentos a pagar, considera o montante equivalente a aproximadamente 9,25% de PIS/COFINS.

Com base nas informações, apresentamos abaixo a movimentação do direito de uso e obrigações do arrendamento mercantil da Companhia:

<b>Direito de uso de arrendamento mercantil</b> (em R\$ milhares, exceto %)	<b>Em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>Em 31 de dezembro de 2019</b>
<b>Saldo inicial</b>	660.986	-
Arrendamentos reconhecidos na transição para o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16	-	612.223
Adições e atualizações de arrendamentos reconhecidos no exercício	205.224	167.001
Amortização de direito de uso (aluguel)	(121.992)	(107.301)
Impostos incidentes sobre amortização de arrendamentos	(11.910)	(10.937)
<b>Saldo final</b>	<b>732.308</b>	<b>660.986</b>

<b>Obrigações de arrendamento mercantil</b> (em R\$ milhares, exceto %)	<b>Em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>Em 31 de dezembro de 2019</b>
<b>Saldo inicial</b>	693.209	-
Arrendamentos reconhecidos na transição para o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16	-	859.815
Adições e atualizações de arrendamentos reconhecidos no exercício (i)	298.930	255.658
Baixa por pagamento de passivos de arrendamento	(116.372)	(137.169)
Descontos obtidos sobre pagamentos de arrendamentos	(47.033)	-
Impostos incidentes sobre pagamentos de arrendamentos	(16.834)	(13.981)
AVP reconhecido na transição para o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16	-	(247.592)
Adições de AVP reconhecidos no exercício	(93.706)	(88.657)
Baixa de juros acumulados (AVP)	68.213	62.091
Impostos incidentes sobre AVP de arrendamentos	4.924	3.044
<b>Saldo final</b>	<b>791.331</b>	<b>693.209</b>
<b>Circulante</b>	<b>126.941</b>	<b>99.156</b>
<b>Não circulante</b>	<b>664.390</b>	<b>594.053</b>

<b>Resultado de arrendamento mercantil</b> (em R\$ milhares, exceto %)	<b>Em 31 de dezembro de 2020</b>	<b>Em 31 de dezembro de 2019</b>
Despesas com lojas - aluguel variável	(15.862)	(19.066)
Amortização de direito de uso (aluguel)	(121.992)	(107.301)
Despesas financeiras - Juros acumulados (AVP)	(68.123_	(62.091)
Desconto Arrendamentos - COVID19	47.033	-
<b>Total</b>	<b>(159.034)</b>	<b>(188.458)</b>

As atualizações de índices financeiros devidos das Obrigações de Arrendamento Mercantil são registradas de acordo com cada contrato ocasionando impactos nas rubricas de AVP de Passivos de arrendamento e Ativo de Direito de Uso. Estas atualizações, quando ocorrem, não impactam o resultado do exercício, mas apenas as rubricas patrimoniais.

Com base na Revisão de Pronunciamentos Técnicos nº16 deliberada pela CVM em 07 de julho de 2020, que apresentou alterações no CPC 06 (R2), referentes a Benefícios Relacionados à COVID-19 Concedidos para Arrendatários em Contratos de Arrendamento, a Companhia optou em fazer uso do expediente prático não remensurando os contratos de arrendamento operacionais uma vez que as renegociações efetuadas foram benefícios relacionados a COVID-19, reconhecendo tais benefícios no resultado do período.

**(c) ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor**

As demonstrações financeiras relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 não contêm opinião modificada ou ênfases.

## **10.5 - Políticas contábeis críticas**

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP), as quais incluem as disposições da Lei das Sociedades por Ações e normas e procedimentos contábeis aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que estão em conformidade com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB).

Na aplicação das políticas contábeis da Companhia, são adotadas premissas e variáveis provenientes de experiências prévias e diversos outros fatores e subjetivos julgados razoáveis e relevantes. Em decorrência disso, a elaboração das demonstrações financeiras e informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas da Companhia inclui julgamentos e estimativas, dentre outras, referentes à perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros, transações com pagamentos baseados em ações, impostos, valor justo de instrumentos financeiros, provisões para demandas judiciais e administrativas. Os resultados reais desses valores contábeis podem diferir dessas estimativas, portanto, para melhor adequar a realidade da Companhia ao disposto acima, a Companhia revisa as suas premissas continuamente e os possíveis efeitos decorrentes destas revisões são reconhecidos no exercício ou período em que as estimativas são revistas.

De modo a proporcionar um entendimento de como a Companhia forma seus julgamentos sobre eventos futuros, inclusive quanto a variáveis e premissas utilizadas nas estimativas, foram sumarizadas as principais políticas contábeis críticas envolvendo esses julgamentos da administração, incluindo as premissas e as variáveis nas quais se baseiam essas políticas:

### **Combinação de negócios**

Combinações de negócios são contabilizadas utilizando o método de aquisição. O custo de uma aquisição é mensurado pela soma da contraprestação transferida, avaliada com base no valor justo na data de aquisição, e o valor de qualquer participação de não controladores na adquirida. Para cada combinação de negócio, a adquirente deve mensurar a participação de não controladores na adquirida pelo valor justo ou com base na sua participação nos ativos líquidos identificados na adquirida. Custos diretamente atribuíveis à aquisição devem ser contabilizados como despesa quando incorridos.

Ao adquirir um negócio, a Companhia avalia os ativos e passivos financeiros assumidos com o objetivo de classificá-los e alocá-los de acordo com os termos contratuais, as circunstâncias econômicas e as condições pertinentes na data de aquisição, o que inclui a segregação, por parte da adquirida, de derivativos embutidos existentes em contratos hospedeiros na adquirida.

Se a combinação de negócios for realizada em estágios, o valor justo na data de aquisição da participação societária previamente detida no capital da adquirida é reavaliado a valor justo na data de aquisição, sendo os impactos reconhecidos na demonstração do resultado.

Qualquer contraprestação contingente a ser transferida pela adquirente será reconhecida a valor justo na data de aquisição. Alterações subsequentes no valor justo da contraprestação contingente considerada como um ativo ou como um passivo deverão ser reconhecidas de acordo com o CPC 48/NBC TG 48/IFRS 9 - Instrumentos Financeiros na demonstração do resultado ou em outros resultados abrangentes. Se a contraprestação contingente for classificada como patrimônio, não deverá ser reavaliada até que seja finalmente liquidada no patrimônio.

Inicialmente, o ágio (Goodwill) é mensurado como sendo o excedente da contraprestação transferida em relação aos ativos líquidos adquiridos. Se a contraprestação for menor do que o valor justo dos ativos líquidos adquiridos, a diferença deverá ser reconhecida como ganho na demonstração do resultado.

Após o reconhecimento inicial, o ágio é mensurado pelo custo, deduzido de quaisquer perdas acumuladas do valor recuperável. Para fins de teste do valor recuperável, o ágio adquirido em uma combinação de negócios é, a partir da data de aquisição, alocado a cada uma das unidades geradoras de caixa da Companhia que se espera que sejam beneficiadas pelas sinergias da combinação, independentemente de outros ativos ou passivos da adquirida serem atribuídos a essas unidades.

Quando um ágio fizer parte de uma unidade geradora de caixa e uma parcela dessa unidade for alienada, o ágio associado à parcela alienada deve ser incluído no custo da operação ao apurar-se o ganho ou a perda na alienação. O ágio alienado nessas circunstâncias é apurado com base nos valores proporcionais da parcela alienada em relação à unidade geradora de caixa mantida.

### **Provisões para ações judiciais, ativos e passivos contingentes**

A avaliação das contingências passivas, exceto aquelas oriundas de sinistros, é efetuada observando-se as determinações do CPC 25 – Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC.

As provisões para riscos são constituídas levando em conta: a opinião dos assessores jurídicos; a causa das ações; similaridade com processos anteriores; complexidade e o posicionamento do judiciário, sempre que a perda possa ocasionar uma saída de recursos para a liquidação das obrigações e quando os montantes envolvidos forem mensuráveis com suficiente segurança. Os passivos contingentes classificados como perda provável são provisionados.

Obrigações legais decorrem de discussões administrativas ou judiciais cujo objeto de contestação à sua legalidade ou constitucionalidade, que independente da avaliação acerca da probabilidade de sucesso, tem os seus montantes reconhecidos integralmente nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, de acordo com a legislação aplicável.

Passivos contingentes são divulgados se existir uma possível obrigação futura, resultante de eventos passados ou se existir uma obrigação presente resultante de um evento passado, e o seu pagamento não for provável ou seu montante não puder ser estimado de forma confiável.

Ativos contingentes são reconhecidos contabilmente somente quando há garantias reais ou decisões judiciais favoráveis definitivas, sobre as quais não cabem mais recursos, caracterizando o ganho como praticamente certo. Os ativos contingentes com probabilidade de êxito provável são apenas divulgados.

### **Perda do valor recuperável de ativos tangíveis e intangíveis, excluindo o ágio**

Os ativos imobilizados são submetidos a testes de valor recuperável (*impairment*), anualmente ou quando há evidências de perda do seu valor recuperável, considerando os fluxos de caixa atuais de cada restaurante em data próxima à do balanço, considerando seu período de maturidade (a partir de 24 meses de sua inauguração), a fim de identificar algum indicador de perda do valor recuperável (*impairment*). Uma vez identificados os restaurantes com indicador de *impairment*, a Companhia avalia a perspectiva de retomada da sua geração de caixa ou avalia a sua descontinuidade. Uma vez identificados os restaurantes com indicativo de descontinuidade e avaliados individualmente pela Administração, conclui-se pela provisão sobre os ativos desses restaurantes.



Os ativos intangíveis com vida útil indefinida ou ainda não disponíveis para uso são submetidos ao teste de perda do valor recuperável pelo menos anualmente e sempre que houver qualquer indicação de que o ativo possa apresentar perda por redução ao valor recuperável.

O valor recuperável é o valor justo menos os custos de alienação ou o valor em uso, dos dois o maior. Na avaliação do valor de uso, os fluxos de caixa futuros estimados são descontados ao valor presente pela taxa de desconto, antes dos impostos, que reflita uma atual avaliação do mercado quanto ao valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos para o ativo para o qual a estimativa de fluxo de caixa futuro não foi ajustada.

Caso o valor recuperável de um ativo (ou unidade geradora de caixa) seja menor que seu valor contábil, o valor contábil do ativo (ou unidade geradora de caixa) é reduzido ao seu valor recuperável. Uma perda por redução ao valor recuperável é reconhecida imediatamente no resultado do exercício.

Quando a perda do valor recuperável é revertida em período subsequente, o valor contábil do ativo (ou unidade geradora de caixa) é aumentado para a estimativa revisada de seu valor recuperável de modo que esse valor não exceda o valor contábil que teria sido determinado caso não tivesse sido reconhecida nenhuma perda por redução ao valor recuperável para o ativo (ou unidade geradora de caixa) em exercícios anteriores. A reversão de uma perda do valor recuperável é reconhecida imediatamente no resultado do exercício.

### **Imposto de renda e contribuição social**

A despesa com imposto de renda e contribuição social representa a soma dos impostos correntes e diferidos.

#### Imposto correntes

Ativos e passivos tributários correntes do último exercício e de anos anteriores são mensurados ao valor recuperável esperado ou a pagar para as autoridades fiscais. As alíquotas de imposto e as leis tributárias usadas para calcular o montante são aquelas que estão em vigor ou substancialmente em vigor na data do balanço nos países em que a Companhia opera e gera receita tributável.

A Administração periodicamente avalia a posição fiscal das situações nas quais a regulamentação fiscal requer interpretação e estabelece provisões quando apropriado. Impostos diferidos

Impostos diferidos são gerados por diferenças temporárias na data do balanço entre as bases fiscais de ativos e passivos e seus valores contábeis. Impostos diferidos passivos são reconhecidos para todas as diferenças tributárias temporárias, exceto:

- (i) Quando o imposto diferido passivo surge do reconhecimento inicial de ágio ou de um ativo ou passivo em uma transação que não for uma combinação de negócios e, na data da transação, não afeta o lucro contábil ou o lucro ou prejuízo fiscal.

Impostos diferidos ativos são reconhecidos para todas as diferenças temporárias dedutíveis, créditos e perdas tributários não utilizados, na extensão em que seja provável que o lucro tributável esteja disponível para que as diferenças temporárias dedutíveis possam ser realizadas, e créditos e perdas tributários não utilizados possam ser utilizados, exceto:

- (i) Quando o imposto diferido ativo relacionado com a diferença temporária dedutível é gerado no reconhecimento inicial do ativo ou passivo em uma transação que não é uma combinação de negócios e, na data da transação, não afeta o lucro contábil ou o lucro ou prejuízo fiscal; e
- (ii) Sobre as diferenças temporárias dedutíveis associadas com investimentos em controladas, impostos diferidos ativos são reconhecidos somente na extensão em que for provável que as diferenças temporárias sejam revertidas no futuro próximo e o lucro tributável esteja disponível para que as diferenças temporárias possam ser utilizadas.

## **10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras**

### **(a) os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (*off-balance sheet items*)**

#### **(i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos**

A Companhia não detinha em 31 de dezembro de 2020, 2019 ativos ou passivos, direta ou indiretamente, que não aparecem em seu balanço patrimonial.

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia era parte de contratos de arrendamento operacional para operar 631 lojas. Esses arrendamentos possuem prazo de, em média, 10 anos, com opção de renovação após esse período. Os pagamentos de arrendamentos são reajustados anualmente, de acordo com os aluguéis de mercado. Alguns arrendamentos proporcionam pagamentos adicionais de aluguel, que são baseados em alterações em índice de preço local.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o montante de R\$123,7 milhões foi reconhecido como despesa no resultado com relação a arrendamentos operacionais.

#### **(ii) carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia nos três últimos exercícios sociais.

#### **(iii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia nos três últimos exercícios sociais.

#### **(iv) contratos de construção não terminada**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há construção não terminada não evidenciada nos balanços patrimoniais da Companhia nos três últimos exercícios sociais.

#### **(v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há contratos de recebimentos futuros de financiamentos não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia nos três últimos exercícios sociais.

### **(b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras**

Os Diretores informam que não há outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas aos três últimos exercícios sociais.

## **10.7 - Comentários Sobre Itens Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras**

- (a) como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor**

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, não existem ativos ou passivos detidos pela Companhia que possam ter um impacto relevante para as suas atividades.

- (b) natureza e o propósito da operação**

Em relação a esse item, vide item 10.6 deste Formulário de Referência.

- (c) natureza e o montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação**

Em relação a esse item, vide item 10.6 deste Formulário de Referência.

## 10.8 - Plano de Negócios Relevante

### (a) investimentos

#### (i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos

Os principais investimentos da Companhia são direcionados à abertura de restaurantes próprios. Além de aberturas de restaurantes nos anos de 2020, 2019 e 2018, no ano de 2018 tivemos aquisições relevantes de restaurantes de franquizados, como demonstrado abaixo:

(em R\$ milhares)	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Aquisição de ativo intangível e imobilizado	279.878	473.567	338.955
Valor pago na aquisição de investimentos, líquido de caixa adquirido	-	-	360.884
<b>Total</b>	<b>279.878</b>	<b>473.567</b>	<b>699.839</b>

#### (ii) fontes de financiamento dos investimentos

As principais fontes de financiamento dos investimentos de capital que a Companhia costuma realizar são: (i) geração de caixa oriunda das operações da Companhia; (ii) obtenção de crédito de longo prazo no mercado local com emissão de debêntures, incluindo no âmbito de operações de securitização de direitos creditórios do agronegócio; e (iii) uso dos recursos captados através da oferta pública inicial de ações (IPO).

#### (iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Não há desinvestimentos relevantes em andamento ou previstos.

### (b) desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva da Companhia

Não houve a aquisição de quaisquer plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que possam influenciar de maneira significativa a capacidade produtiva da Companhia.

### (c) novos produtos e serviços

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

#### (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

#### (ii) montantes totais gastos em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

**(iii) projetos em desenvolvimento já divulgados**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

**(iv) montantes totais gastos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui novos produtos e serviços.

## **10.9 - Comentar sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção**

Em 31 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciou o Coronavírus (COVID-19) como uma emergência de saúde global e, em 11 de março de 2020, o surto foi declarado pela OMS como pandemia uma vez que o vírus se disseminou em todos os continentes. Ao longo de 2020, o cenário global foi marcado pelos desdobramentos da pandemia causada pelo COVID-19 e, desde então, a Administração passou a avaliar de forma constante os efeitos do surto sobre as operações nas demonstrações financeiras.

### **Principais impactos do COVID-19 para as atividades da Companhia e as medidas tomadas**

Conforme descrito no item 4.1 – *“O surto de doenças transmissíveis no Brasil e/ ou no mundo, a exemplo da pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em razão da disseminação do novo coronavírus (COVID-19), provocou e pode continuar provocando um efeito adverso em nossas operações, inclusive paralisando integralmente ou parcialmente os nossos canais de venda. A extensão da pandemia da COVID-19, respostas e ações do governo federal, a percepção de seus efeitos, ou a forma pela qual tal pandemia impactará nossos negócios depende de desenvolvimentos futuros, que são altamente incertos e imprevisíveis, podendo resultar em um efeito adverso relevante em nossos negócios, condição financeira, resultados das operações e fluxos de caixa e, finalmente, nossa capacidade de continuar operando nossos negócios”*. As nossas operações sofreram impacto relevante em razão das medidas adotadas de restrição à circulação de pessoas como consequência da pandemia do COVID-19. Além disso, acreditamos que a pandemia provocada pelo novo Coronavírus continuará a afetar nossos negócios, condição financeira, resultados operacionais, liquidez e fluxos de caixa. Acreditamos, ainda, que a extensão dos impactos da pandemia dependerá de desenvolvimentos futuros, que são altamente incertos e imprevisíveis.

Continuaremos a avaliar a evolução dos efeitos da atual pandemia em nossas receitas, ativos, resultados, negócios e perspectivas, incluindo qualquer possível alteração na nossa capacidade de continuar operando nossos negócios. As nossas análises foram realizadas em linha com o Ofício Circular CVM/SNC/SEP nº 02/2020, emitido pela Comissão de Valores Mobiliários em 10 de março de 2020, que orientou os administradores e auditores independentes de companhias abertas a considerarem cuidadosamente os impactos do COVID-19 em seus negócios e reportarem nas demonstrações financeiras os principais riscos e incertezas advindos dessa análise, em consonância com as normas contábeis aplicáveis.

Dito isso, o ano de 2020 foi marcado pela diminuição significativa das vendas, conforme quantificado abaixo, bem como na realização de eventos pela Companhia, tendo em vista o fechamento dos salões das marcas Burger King e Popeyes Louisiana Kitchen no país a partir de 23 de março de 2020 e intensificado no segundo trimestre de 2020. A partir do terceiro trimestre começamos a ver uma flexibilização das medidas restritivas o que favoreceu a abertura gradual de nossas operações, principalmente no terceiro e quarto trimestre. Contudo, este fechamento temporário das lojas, que são em sua maioria localizadas em shoppings centers, teve impacto direto e relevante em nossas operações e resultados financeiros. Além disso, lojas localizadas em diversos Estados estavam sujeitas a um regime de horários restrito, bem como à possibilidade de fechamento novamente em caso de regresso no cenário da disseminação do COVID-19 em determinadas localidades.

Após o pronunciamento da OMS, a prioridade da Companhia foi de assegurar a saúde e segurança de seus funcionários e clientes. Apesar dos fechamentos dos salões, a Companhia continuou operando e servindo seus produtos à população através do Delivery, DriveThru e Take Away (viagem), com medidas trabalhistas para preservação do emprego dos seus colaboradores. A Administração atuou de forma rápida na adequação das medidas exigidas pelos órgãos de saúde públicas, tendo adotado as seguintes medidas:

a) **Segurança:** Os mais de 900 restaurantes da rede da Companhia no país possuem um protocolo rigoroso de higiene. O primeiro e mais fundamental procedimento é o de lavagem constante das mãos que é indicado por um alarme que toca de hora em hora dentro das cozinhas. A Companhia intensificou os cuidados e este alarme passou a soar de 30 em 30 minutos em todas as unidades. Na cozinha, ninguém toca com a mão direto na comida e todos os funcionários responsáveis por montar os sanduíches utilizam uma luva descartável após a lavagem das mãos. Além disso, a Companhia intensificou a limpeza dos totens de pedidos, balcões, áreas de bebidas, mesas, banheiros e áreas de circulação, usando produtos desinfetantes certificados de qualidade internacional.

b) **Pedidos:** Para o delivery, a Companhia aumentou a oferta e passou a atender pelos principais agregadores disponíveis no mercado. Uma série de embalagens específicas também foi desenvolvida exclusivamente para o delivery, garantindo que os produtos mantenham temperatura e frescor, oferecendo a mesma experiência do restaurante, no conforto da sua casa. No App do BK, também foi possível encontrar promoções que podem ser compradas e retiradas de uma forma simples através dos restaurantes com *drivethru*.

c) **Sociedade:** Com o objetivo de ajudar ainda mais e sabendo dos enormes desafios que o sistema público de saúde teve, a Companhia destinou ao SUS (Sistema Único de Saúde) a quantia de R\$ 1,0 milhão para compra de EPIs nas regiões mais afetadas. Adicionalmente, a Companhia doou mais de 60 toneladas de sanduíches levando alimentos a mais de 300 mil pessoas de comunidades carentes.

### **Impactos do COVID-19 nos resultados financeiros da Companhia**

Com isso no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, a receita líquida de vendas da Companhia foi de R\$ 2.238,1 milhões, enquanto no mesmo período de 2019 foi de R\$ 2.868,0 milhões, ou seja, a Companhia teve uma redução de 22,0% da receita líquida, e o prejuízo foi em R\$445,6 milhões no exercício de 2020, enquanto que em 2019 o lucro líquido foi de R\$48,5 milhões, representando uma redução de R\$494,2 milhões, especialmente em razão do maior impacto verificado nos meses março a dezembro de 2020. Além disso, a Companhia identificou um expressivo aumento em vendas por meio dos agregadores disponíveis no mercado. A participação do delivery em nossas vendas passou de 4,8% em 2019 para 17,5% em 2020, crescimento de 188,0%.

Considerando as projeções de resultado, o consumo de caixa no cenário enfrentado e o agravamento dos efeitos da pandemia em suas atividades operacionais, a Companhia conduziu em 2020 renegociações com credores, e com isso alongou suas dívidas de curto prazo, tomadas no início da pandemia, para que pudesse postergar compromissos próximos de vencimento. Com isso, em dezembro de 2020 o endividamento bruto total da Companhia atingiu R\$830,8 milhões que combinado a um caixa total disponível de R\$820,8 milhões nos levou a uma dívida líquida de apenas R\$ 10,0 milhões. Para mais informações, vide o fator de risco “*A Companhia está sujeita ao cumprimento de obrigações específicas nos contratos financeiros e instrumentos de dívida, bem como a limitações na capacidade de contrair dívidas adicionais.*” no item 4.1 do Formulário de Referência.

A Companhia continua acompanhando atentamente os impactos da pandemia da COVID-19 nos mercados mundiais e no mercado brasileiro e continua monitorando todos os possíveis impactos de curto, médio e longo prazo, tomando as devidas medidas com relação a sua operação e manutenção da solidez de seu balanço.

Mesmo que o COVID-19 impacte de forma significativa o crescimento econômico do Brasil, e consequentemente a renda média dos clientes da Companhia, não esperamos impactos adversos na Companhia no longo prazo considerando a resiliência histórica demonstrada pelo setor durante períodos de crise.

**ANEXO II -**  
**Informações sobre candidatos ao Conselho de Administração**

**Itens 12.5 a 12.10 do Formulário de Referência**

**12.5 /6 - Composição E Experiência Profissional da Administração E do Conselho Fiscal**

Nome	Data de nascimento	Órgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
Anna Andrea Votta Alves Chaia	04/12/1968	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
107.966.418-11	Publicitária	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100%
Membro do Comitê de Gente e Remuneração					
Henrique José Fernandes Luz	08/06/1955	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
343.629.917-00	Auditor	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100%
Coordenador do Comitê de Auditoria					
Ricardo Schenker Wajnberg	30/11/1978	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
080.990.127-71	Engenheiro	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100%
Coordenador do Comitê de Finanças					
Joshua Arthur Kobza	13/05/1986	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	6
000.000.000-00	Economista	22 - Conselho de Administração (Suplente)	29/04/2021	Não	100%
Coordenador do Comitê de Gente e Remuneração					
Marcos Grodetzky	24/11/1956	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	2
425.552.057-72	Economista	20 - Presidente do Conselho de Administração	29/04/2021	Não	100%
Membro do Comitê de Finanças					



12.5/6 - Composição E Experiência Profissional da Administração E do Conselho Fiscal

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
Thiago Temer Santelmo	09/05/1984	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
325.791.648-55	Administrador	23 - Conselho de Administração (Efetivo)	29/04/2021	Não	100%
Membro do Comitê de Auditoria					
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia	07/12/1971	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
121.252.928-66	Analista de Sistemas	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100%
Pedro Fernandes Drevon	14/07/1982	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
095.449.267-63	Engenheiro	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100%

## **Experiência profissional / Critérios de Independência**

### **Anna Andrea Votta Alves Chaia 107.966.418-11**

Membro independente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Gente e Remuneração da Companhia desde janeiro de 2020. A Sra. Chaia atuou como Diretora Presidente da Samsonite Mercosul nos últimos 4 anos, onde desenvolveu e implementou um plano de expansão agressivo no Brasil, Argentina e Uruguai. Com 30 anos de experiência, ela vem de uma longa trajetória em empresas globais. Além disso, foi

também CEO da L'Occitane e responsável por todo o crescimento da empresa francesa no Brasil, incluindo a criação da marca L'Occitane au Brésil, que hoje é exportada para mais de 10 países. Também soma atuações expressivas com foco em inovação na Natura, Whirlpool Corporation, Unilever e American Express. Desde 2019, tem atuado como mentora Endeavor de empresas scale-up e é membro do Conselho de Administração da Vivara. Desde janeiro de 2021, passou a ser membro do Conselho de Administração também da Espaço Laser e da PuraVida. A Sra. Chaia é graduada em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, com pós-graduação em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialização em Gerência Geral pela Harvard Business School e Governança Corporativa pela Columbia University.

O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. A conselheira declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

### **Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00**

Membro independente do Conselho de Administração e Coordenador do Comitê de Auditoria da Companhia desde novembro de 2019. O Sr. Luz é membro independente dos Conselhos de Administração da Oi S.A., do Grupo Maringa e do IRB RE onde também coordena os seus comitês de auditoria. Presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), onde é Certificado como Conselheiro de Administração (CCA+) e membro de Comitês de Auditoria (CCoAud+). Vice Presidente dos Conselhos do MAM Museu de Arte Moderna de São Paulo, da Fundação Dorina Nowill para Cegos e do IBEF São Paulo. Carreira de 43 anos (1975-2018) como sócio da PwC, onde foi membro de seu Comitê Executivo por 24 anos, no Brasil e na América do Sul, e representante de sua região nos comitês globais. Líder das suas práticas de Varejo e Produtos de Consumo. Colunista permanente das revistas Capital Aberto e Plurale. Palestrante sobre temas relacionados com governança corporativa, compliance, riscos, controles e padrões comportamentais em dinâmicas de conselhos de administração. O Sr. Luz é bacharel em Ciências Contábeis com cursos de pós graduação e/ou extensão nas universidades Harvard, Darden, Ivey, Buenos Aires e Singularity University. Membro titular da Cadeira 59 da Academia Brasileira de Ciências Contábeis.

O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O membro do comitê declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

### **Ricardo Schenker Wajnberg - 080.990.127-71**

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia desde fevereiro de 2020 e Membro do Comitê de Finanças da Companhia desde janeiro de 2020. Ricardo Wajnberg é sócio fundador da Módulo Capital, foi sócio da Gávea Investimentos de 2004 a 2011, onde ingressou em 2003. Durante esse período, foi gestor responsável pela mesa de renda variável até 2008 e co-responsável pela área de Private investment in public equity e private equity até 2011. Anteriormente, de 2000 a 2003, trabalhou no Banco CR2 de Investimentos na mesa de renda variável. Iniciou sua carreira profissional como estagiário do Banco BBM de 1998 a 2000. Foi membro dos Conselhos de Administração da Multiterminais, Lojas Americanas, OR, Santos Brasil Participações e Simpress. Atualmente é membro do Conselho de Administração do Grupo CBO.

O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

### **Joshua Arthur Kobza - 000.000.000-00**

Membro suplente do Conselho de Administração da Companhia desde abril de 2013, membro do Comitê de Gente e Remuneração da Companhia desde setembro de 2017 e Coordenador do Comitê de Gente e Remuneração da Companhia desde agosto de 2018. Atualmente é Diretor de Operações da Restaurant Brands International, onde também atuou como Diretor Financeiro de 2013 à 2017 e como Diretor de Tecnologia e Desenvolvimento em 2018, além de ser conselheiro da Burger King France SA, uma franqueada da Burger King, desde 2013. Antes disso, atuou como Diretor de Relações com Investidores e Vice- Presidente Global de Finanças Sênior da Burger King Worldwide (de 2012 a 2013) e conselheiro da Burger King SEE, uma franqueada da Burger King (de 2013 a 2014). Antes de ingressar no Burger King, o Sr. Kobza trabalhou na SIP Capital (de janeiro de 2011 a junho de 2012) e foi analista na área de Private Equity do Blackstone Group em Nova Iorque (de julho de 2008 a dezembro de 2010). É formado em Economia pelo Harvard College.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

---

#### **Experiência profissional / Critérios de Independência**

##### **Marcos Grodetzky - 425.552.057-72**

Presidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Finanças da Companhia desde novembro de 2019. É membro do nosso Conselho de Administração desde setembro de 2017. Com experiência de mais de 30 anos na Indústria Financeira, o Sr. Grodetzky exerceu funções no alto escalão de bancos (Citibank, Nacional/Unibanco, Safra, HSBC e UBS), fundos de private equity/venture capital e no setor de cartões de crédito. Suas atividades envolveram os segmentos de Corporate & Investment Banking, Trade Finance, Asset Management e Produtos, com exposição em vendas, distribuição, crédito e riscos, dentre outras. É sócio fundador da Mediator Assessoria Empresarial Ltda., empresa que desde 2011 atua com mediação entre empresas e acionistas, além de oferecer serviços de consultoria estratégica e financeira. Atua também como conselheiro independente da Oi S.A. desde 2017 (mandato até 2021), como Vice Presidente do Conselho e também conselheiro de administração da Constellation Oil Services Holding S.A., com sede em Luxemburgo, e da Celleria Farmacêutica S.A.. Atuou como conselheiro independente da Eneva S.A. e da Smiles S.A. Foi diretor financeiro e de relações com investidores da Telemar (de 2002 a 2006), da Aracruz/Fibra (de 2008 a 2010) e da Cielo (de 2010 a 2011). De 2012 a outubro de 2013, o Sr. Grodetzky foi Presidente Executivo da DGB S.A., holding pertencente ao Grupo Abril S.A. e controladora das empresas Dinap, Magazine Express, Entrega Fácil Logística, Treelog S.A. e TEX Courier (Total Express). O Sr. Grodetzky graduou-se em Economia na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1978 e participou do Senior Management Program da INSEAD /FDC em 1993.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

---

##### **Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia - 121.252.928-66**

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia desde abril de 2019. A Sra. Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia é Vice-Presidente de Marketing para a América Latina no Google, tendo exercido a posição de Vice-Presidente de Vendas, Marketing e Operações para a Microsoft América Latina, entre 2019 e 2020, e como Presidente da Microsoft Brasil desde julho de 2015. Com mais de 28 anos de experiência no mercado, a Sra. Bellizia iniciou sua carreira em Marketing na Whirlpool em 1992, trabalhou na Telefônica por quatro anos e, em 2002, ingressou na Microsoft Brasil, onde ocupou diferentes posições durante dez anos. A Sra. Bellizia liderou a Diretoria de Vendas para Pequenas e Médias Empresas do Facebook na América Latina e foi Presidente da operação da Apple no Brasil por dois anos. A Sra. Paula é membro do Conselho de Administração da Anima Educação, e já fez parte dos Conselhos de Administração da Brasscom – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, da Câmara Americana de Comércio para o Brasil e da Arezzo Indústria e Comércio S.A. A Sra. Paula é graduada em tecnologia pela FATEC/Unesp e possui MBA em marketing pela Fundação Instituto de Administração – FIA, tendo concluído, ainda, o Senior Management Program da Fundação Dom Cabral em parceria com a INSEAD, em 2011.

O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. A conselheira declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

---

##### **Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55**

Membro suplente do Conselho de Administração da Companhia desde abril de 2019 e membro do Comitê de Auditoria da Companhia desde novembro de 2019. O Sr. Santelmo foi nomeado Presidente Regional do Burger King Latin America & Caribbean em março de 2019. Atuou como Vice-Presidente de Finanças e Desenvolvimento para Burger King na Europa, Oriente Médio e África (de outubro de 2016 à fevereiro de 2019), como Vice-Presidente de Desenvolvimento Global para RBI (de janeiro à setembro de 2016), como Senior Director/General Manager, Região Central do Burger King Latin America & Caribbean (de julho de 2014 à dezembro de 2015), e como Diretor de Finanças e Desenvolvimento no Burger King Latin America & Caribbean (de julho de 2013 à maio de 2014). O Sr. Thiago é graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui MBA pela Harvard Business School.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

---

##### **Pedro Fernandes Drevon - 095.449.267-63**

Membro independente suplente do Conselho de Administração da Companhia desde fevereiro de 2021. O Sr Drevon é Graduado em Engenharia Elétrica pela PUC-Rio, é, atualmente, sócio da Sperss Capital. Anteriormente, ele atuou como Presidente da América Latina para a Kraft Heinz, de outubro de 2017 a dezembro de 2019, e como Presidente da Kraft Heinz Brasil desde agosto de 2015. De 2008 até 2015, o Sr. Drevon ocupou vários cargos na 3G Capital, e, antes disso, trabalhou no Banco BBM

O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11 N/A	N/A
Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00 N/A	N/A
Ricardo Schenker Wajnberg - 080.990.127-71 N/A	N/A
Joshua Arthur Kobza - 000.000.000-00 N/A	N/A
Marcos Grodetzky - 425.552.057-72 N/A	N/A
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia - 121.252.928-66 N/A	N/A
Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55 N/A	N/A
Pedro Fernandes Drevon – 095.449.267-63 N/A	N/A

## 12.7/8 - Composição Dos Comitês

Nome	Tipo comitê	Tipo de Auditoria	Cargo ocupado	Data de nascimento	Data posse	Prazo mandato
CPF	Descrição outros comitês	Profissão	Descrição outros cargos ocupados	Data eleição	Número de Mandatos Consecutivos	Percentual de participação nas reuniões
<b>Outros cargos/funções exercidas no emissor</b>						
Thiago Temer Santelmo	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Não estatutário	Membro do Comitê (Efetivo)	09/05/1984	08/11/2019	AGO 2021
325.791.648-55		Administrador		08/11/2019	0	100.00%
Membro do Conselho de Administração						
Jorge Roberto Manoel	Comitê de Auditoria		Membro do Comitê (Efetivo)	05/05/1953	01/10/2020	AGO 2021
638.490.708-91		Administrador de Empresas	Membro Externo Especialista	01/10/2020	0	100.00%
N/A						
Henrique José Fernandes Luz	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Não estatutário	Membro do Comitê (Efetivo)	08/06/1955	08/11/2019	AGO 2021
343.629.917-00		Auditor	Coordenador do Comitê	08/11/2019	0	100.00%
Membro Independente do Conselho de Administração						
Luis Fellipe Reis Maia	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	04/01/1989	08/11/2019	AGO 2021
090.815.676-67		Administrador de Empresas	Membro Externo	08/11/2019	0	100.00%
N/A						
Marcos Grodetzky	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	24/11/1956	08/11/2019	AGO 2021
425.552.057-72		Economista		08/11/2019	0	100.00%
Presidente do Conselho de Administração						
Ricardo Schenker Wajnberg	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	30/11/1978	17/01/2020	AGO 2021
080.990.127-71		Engenheiro	Coordenador do Comitê	17/01/2020	0	100.00%
Membro Independente do Conselho de Administração						
Anna Andrea Votta Alves Chaia	Comitê de Remuneração		Membro do Comitê (Efetivo)	04/12/1968	17/01/2020	AGO 2021
107.966.418-11		Publicitária		17/01/2020	0	0.00%
Membro Independente do Conselho de Administração						
Iuri de Araújo Miranda	Comitê de Remuneração		Membro do Comitê (Efetivo)	08/11/1968	09/05/2019	AGO 2021
422.741.175-00		Administrador		09/05/2019	1	100.00%
Diretor Presidente						

12.7/8 - Composição Dos Comitês

Nome	Tipo comitê	Tipo de Auditoria	Cargo ocupado	Data de nascimento	Data posse	Prazo mandato
CPF	Descrição outros comitês	Profissão	Descrição outros cargos ocupados	Data eleição	Número de Mandatos Consecutivos	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos/funções exercidas no emissor						
Joshua Arthur Kobza	Comitê de Remuneração		Membro do Comitê (Efetivo)	13/05/1986	09/05/2019	AGO 2021
000.000.000-00		Economista	Coordenador do Comitê	09/05/2019	1	100.00%
Membro do Conselho de Administração (suplente)						

Experiência profissional / Critérios de Independência

**Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55**

Membro do Conselho de Administração da Companhia desde abril de 2019 e membro do Comitê de Auditoria da Companhia desde novembro de 2019. O Sr. Santelmo foi nomeado Presidente Regional do Burger King Latin America & Caribbean em março de 2019. Atuou como Vice-Presidente de Finanças e Desenvolvimento para Burger King na Europa, Oriente Médio e África (de outubro de 2016 à fevereiro de 2019), como Vice-Presidente de Desenvolvimento Global para RBI (de janeiro à setembro de 2016), como Senior Director/General Manager, Região Central do Burger King Latin America & Caribbean (de julho de 2014 à dezembro de 2015), e como Diretor de Finanças e Desenvolvimento no Burger King Latin America & Caribbean (de julho de 2013 à maio de 2014). O Sr. Thiago é graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui MBA pela Harvard Business School.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

**Jorge Roberto Manoel - 638.490.708-91**

Membro externo do comitê de auditoria desde outubro de 2020. O Sr. Jorge é bacharel em Ciências Contábeis e Administração de Empresas, com MBA em Finanças e Controladoria (UFMG) e em Conhecimento, Tecnologia e Inovação (USP), possui cursos de especialização em Governança Corporativa pela Yale School of Management, Summit de Tecnologia e inovação pela Singularity University e curso de Mestrado em Governança Corporativa pela FMU (Laureate Education Group). Tem atuado em Governança Corporativa durante toda a sua carreira e, atualmente, é coordenador da Comissão de Finanças e Contabilidade do IBGC, onde é certificado como Conselheiro de Administração (CCA+), Comitê de Auditoria (CCoAUD+) e Conselheiro Fiscal (CCF). Foi presidente da seção do Ibracon- MG e diretor de Desenvolvimento Profissional do Ibracon Brasil. Tem atuado em Conselhos de Administração, Consultivo e Fiscal, em entidades como a Caixa Econômica Federal, United Way Brasil, Conselho de Vogais da Fundação de Apoio ao CPC (FACPC) respectivamente, bem como em distintas comissões e comitês empresariais do Conselho, tais como como no Comitê de Auditoria da Natura Cosméticos S.A., Grupo Médico Latino Americano Biotoscana (GBT). Grupo SulAmérica, na coordenação do Comitê de Auditoria da Previ, Presidente do Conselho Fiscal da YDUQS e Comissão de Investigação da BRF. É participante ativo em eventos, palestras e aulas em entidades como o IBGC, INSPER, CRC, Academia Paulista de Contabilidade, neste caso onde é membro titular de Cadeira da Academia. Na PwC, desenvolveu sua carreira, atuando 4 anos nos Estados Unidos e cerca de 30 anos como sócio da PwC Brasil onde liderou, entre outros, a área de Operações (COO), a área de Assurance (Auditoria, Mercado de Capitais, Compliance e Risco) na América do Sul, tendo sido membro do Fórum Global do Network de Firms da PwC nessas áreas representando a América do Sul. Nessas funções, atuou no desenvolvimento de metodologia, em questões regulatórias, de qualidade e risco e compliance e de capacitação profissional, além de atender carteira de clientes operando no mercado nacional e internacional.

O Sr. Jorge declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

**Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00**

Membro independente do Conselho de Administração e Coordenador do Comitê de Auditoria da Companhia desde novembro de 2019. O Sr. Luz é membro independente dos Conselhos de Administração da Oi S.A., do Grupo Maringa e do IRB RE onde também coordena os seus comitês de auditoria. Presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), onde é Certificado como Conselheiro de Administração (CCA+) e membro de Comitês de Auditoria (CCoAud+). Vice Presidente dos Conselhos do MAM Museu de Arte Moderna de São Paulo, da Fundação Dorina Nowill para Cegos e do IBEF São Paulo. Carreira de 43 anos (1975-2018) como sócio da PwC, onde foi membro de seu Comitê Executivo por 24 anos, no Brasil e na América do Sul, e representante de sua região nos comitês globais. Líder das suas práticas de Varejo e Produtos de Consumo. Colunista permanente das revistas Capital Aberto e Plurale. Palestrante sobre temas relacionados com governança corporativa, compliance, riscos, controles e padrões comportamentais em dinâmicas de conselhos de administração. O Sr. Luz é bacharel em Ciências Contábeis com cursos de pós graduação e/ou extensão nas universidades Harvard, Darden, Ivey, Buenos Aires e Singularity University. Membro titular da Cadeira 59 da Academia Brasileira de Ciências Contábeis.

O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O membro do comitê declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

---

**Luis Felipe Reis Maia - 090.815.676-67**

Membro externo do nosso Comitê de Finanças desde novembro de 2019. O Sr. Luis é Diretor de Finanças e Desenvolvimento do Burger King desde janeiro de 2019. Ele teve várias posições na Restaurant Brads International, incluindo Diretor Global de Finanças no Burger King em 2018 e Diretor de tesouraria entre 2016 e 2017. Anteriormente o Sr. Luis trabalhou no Machado Meyer Advogados entre 2009 e 2011, foi sócio na Viva Capital entre 2011 e 2013 e sócio executivo da BTS Properties S.A. entre 2013 e 2015. O Sr. Luis é graduado em direito pela Universidade Federal de Minas Gerais e possui MBA (Mestrado em Administração de Negócios) em administração de empresas pela Columbia Business School.

O membro do comitê declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

---

**Marcos Grodetzky - 425.552.057-72**

Presidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Finanças da Companhia desde novembro de 2019. É membro do nosso Conselho de Administração desde setembro de 2017. Com experiência de mais de 30 anos na Indústria Financeira, o Sr. Grodetzky exerceu funções no alto escalão de bancos (Citibank, Nacional/Unibanco, Safra, HSBC e UBS), fundos de private equity/venture capital e no setor de cartões de crédito. Suas atividades envolveram os segmentos de Corporate & Investment Banking, Trade Finance, Asset Management e Produtos, com exposição em vendas, distribuição, crédito e riscos, dentre outras. É sócio fundador da Mediator Assessoria Empresarial Ltda., empresa que desde 2011 atua com mediação entre empresas e acionistas, além de oferecer serviços de consultoria estratégica e financeira. Atua também como conselheiro independente da Oi S.A. desde 2017 (mandato até 2021), como Vice Presidente do Conselho e também conselheiro de administração da Constellation Oil Services Holding S.A., com sede em Luxemburgo, e da Celleria Farmacêutica S.A.. Atuou como conselheiro independente da Eneva S.A. e da Smiles S.A. Foi diretor financeiro e de relações com investidores da Telemar (de 2002 a 2006), da Aracruz/Fibra (de 2008 a 2010) e da Cielo (de 2010 a 2011). De 2012 a outubro de 2013, o Sr. Grodetzky foi Presidente Executivo da DGB S.A., holding pertencente ao Grupo Abril S.A. e controladora das empresas Dinap, Magazine Express, Entrega Fácil Logística, Treelog S.A. e TEX Courier (Total Express). O Sr. Grodetzky graduou-se em Economia na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1978 e participou do Senior Management Program da INSEAD /FDC em 1993.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

---

**Ricardo Schenker Wajnberg - 080.990.127-71**

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia desde fevereiro de 2020 e Coordenador do Comitê de Finanças da Companhia desde janeiro de 2020. Ricardo Wajnberg é sócio fundador da Módulo Capital, foi sócio da Gávea Investimentos de 2004 a 2011, onde ingressou em 2003. Durante esse período, foi gestor responsável pela mesa de renda variável até 2008 e co-responsável pela área de Private investment in public equity e private equity até 2011. Anteriormente, de 2000 a 2003, trabalhou no Banco CR2 de Investimentos na mesa de renda variável. Iniciou sua carreira profissional como estagiário do Banco BBM de 1998 a 2000. Foi membro dos Conselhos de Administração da Multiterminais, Lojas Americanas, OR, Santos Brasil Participações e Simpress. Atualmente é membro do Conselho de Administração do Grupo CBO.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

---

**Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11**

Membro independente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Gente e Remuneração da Companhia desde janeiro de 2020. A Sra. Chaia atuou como Diretora Presidente da Samsonite Mercosul nos últimos 4 anos, onde desenvolveu e implementou um plano de expansão agressivo no Brasil, Argentina e Uruguai. Com 30 anos de experiência, ela vem de uma longa trajetória em empresas globais. Além disso, foi também CEO da L'Occitane e responsável por todo o crescimento da empresa francesa no Brasil, incluindo a criação da marca L'Occitane au Brésil, que hoje é exportada para mais de 10 países. Também soma atuações expressivas com foco em inovação na Natura, Whirlpool Corporation, Unilever e American Express. Desde 2019, tem atuado como mentora Endeavor de empresas scale-up e é membro do Conselho de Administração da Vivara. Desde janeiro de 2021, passou a ser membro do Conselho de Administração também da Espaço Laser e da PuraVida. A Sra. Chaia é graduada em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, com pós-graduação em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialização em Gerência Geral pela Harvard Business School e Governança Corporativa pela Columbia University.

O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O membro do comitê declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada

perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

#### **Experiência profissional / Critérios de Independência**

##### **Iuri de Araújo Miranda - 422.741.175-00**

Diretor Presidente da Companhia desde julho de 2011 e membro do Comitê de Gente e Remuneração da Companhia desde julho de 2014. De maio de 2010 até julho de 2011, o Sr. Miranda atuou como Diretor Geral do Brasil na Burger King Corporation. Como experiência anterior, trabalhou por 20 anos para a ExxonMobil Corporation como responsável pela operação de varejo de Postos de Gasolina e Lojas de Conveniência da empresa no Brasil, América Latina e Caribe. É formado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Salvador, possui MBA (Mestrado em Administração de Negócios) em Direito Econômico e Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro, bem como participou de programas executivos de treinamento na Kenan-Flagler Business School (Carolina do Norte, EUA) e na Thunderbird School of Global Management (Phoenix, EUA). Não possui condenação criminal ou administrativa que o impeça de exercer cargos de administração.

Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

##### **Joshua Arthur Kobza - 000.000.000-00**

Membro suplente do Conselho de Administração da Companhia desde abril de 2013, membro do Comitê de Gente e Remuneração da Companhia desde setembro de 2017 e Coordenador do Comitê de Gente e Remuneração da Companhia desde agosto de 2018. Atualmente é Diretor de Operações da Restaurant Brands International, onde também atuou como Diretor Financeiro de 2013 à 2017 e como Diretor de Tecnologia e Desenvolvimento em 2018, além de ser conselheiro da Burger King France SA, uma franqueada da Burger King, desde 2013. Antes disso, atuou como Diretor de Relações com Investidores e Vice- Presidente Global de Finanças Sênior da Burger King Worldwide (de 2012 a 2013) e conselheiro da Burger King SEE, uma franqueada da Burger King (de 2013 a 2014). Antes de ingressar no Burger King, o Sr. Kobza trabalhou na SIP Capital (de janeiro de 2011 a junho de 2012) e foi analista na área de Private Equity do Blackstone Group em Nova Iorque (de julho de 2008 a dezembro de 2010). É formado em Economia pelo Harvard College.

Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

<b>Tipo de Condenação</b>	<b>Descrição da Condenação</b>
Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55	
N/A	N/A
Jorge Roberto Manoel - 638.490.708-91	
N/A	N/A
Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00	
N/A	N/A
Luis Fellipe Reis Maia - 090.815.676-67	
N/A	N/A
Marcos Grodetsky - 425.552.057-72	
N/A	N/A
Ricardo Schenker Wajnberg - 080.990.127-71	
N/A	N/A
Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11	
N/A	N/A
Iuri de Araújo Miranda - 422.741.175-00	
N/A	N/A
Joshua Arthur Kobza - 000.000.000-00	



N/A

N/A

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

**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, pois, na data deste Formulário de Referência, não existe nenhuma relação conjugal, união estável ou parentesco até o 2º grau relacionadas a administradores da Companhia, controladas ou controladores.

**12.10 - Relações de Subordinação, Prestação de Serviço ou Controle Entre Administradores E Controladas, Controladores E Outros**

**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, pois, na data deste Formulário de Referência, não existe nenhuma relação de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e controladas, controladores e outros.

## **ANEXO III – Proposta de Remuneração da Administração**

### **Item 13 do Formulário de Referência**

#### **13.1 - Descrição da Política ou Prática de Remuneração, Inclusive da Diretoria Não Estatutária, do Conselho Fiscal, dos Comitês Estatutários e dos Comitês de Auditoria, de Risco, Financeiro e de Remuneração**

**(a) objetivos da política ou prática de remuneração, informando se a política de remuneração foi formalmente aprovada, órgão responsável por sua aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

A prática de remuneração salarial da Companhia possui como princípios, objetivos e diretrizes principais:

- (i) a aplicação de critérios uniformes e princípios éticos e técnicos de valorização e administração das diferentes estruturas funcionais da empresa; e
- (ii) assegurar a manutenção de padrões de equilíbrio interno e externo, compatíveis com as responsabilidades de cada cargo e competitivos ao mercado de trabalho, regulamentando critérios e estabelecendo controles administrativos capazes de responder às diversas necessidades da Companhia.

Nosso modelo de negócios nos permitiu atingir altas taxas de crescimento em conjunto com a melhora constante de nossos índices de rentabilidade. Entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2014 e 31 de dezembro de 2019 nossa receita operacional líquida cresceu a um CAGR de 34%. Em relação ao EBITDA, nosso EBITDA Ajustado cresceu a um CAGR de 50% entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2014 e 31 de dezembro de 2019. Considerando o exercício social de 2020, nosso resultado foi impactado pelos efeitos relacionados ao fechamento de lojas em decorrência do COVID-19. Com isso, nossa receita operacional líquida atingiu R\$2238,1 milhões e o EBITDA ajustado R\$-17,5 milhões, ambos com declínio quando comparados ao mesmo período de 2019.

Acreditamos ter um grupo de profissionais talentosos e experientes, com forte reputação no mercado. Nossa equipe de gestão liderou nosso processo de crescimento e fomentou uma cultura de inovação, empreendedorismo e trabalho em equipe. Ademais, seis, de um total de sete, dos diretores estatutários atuais da Companhia estão conosco desde a fundação em 2011, formando um time coeso e com efetiva capacidade de trabalhar em conjunto com sucesso.

Acreditamos que a experiência especializada de nossa administração e seu conhecimento profundo da Companhia contribuem para a eficiência de nossas operações.

Reconhecendo a importância de nossos administradores para o nosso sucesso, implementamos planos de retenção de longo prazo para nossos executivos-chave, sempre atrelados aos pilares básicos de meritocracia e “visão de dono” que são aplicados em todos os níveis da Companhia, representando um incentivo para crescer, gerar resultados e reter talentos.

#### **(b) composição da remuneração**

##### **(i) descrição dos elementos da remuneração e os objetivos de cada um deles**

##### Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração fazem jus a uma remuneração fixa mensal destinada a recompensá-los pelos serviços profissionais prestados e pelo comprometimento à Companhia com suas atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado, a qual é distribuída pelo

próprio Conselho de Administração com base na remuneração global aprovada pela Assembleia Geral Ordinária para um determinado exercício social.

A remuneração do Conselho de Administração reflete as práticas do mercado, especialmente aquelas verificadas em empresas do mesmo porte, levando também em consideração as funções e responsabilidades de tais administradores.

#### Diretoria Estatutária e Diretoria Não Estatutária

Os membros da Diretoria, tanto estatutária quanto não estatutária, recebem uma remuneração fixa, conforme definido em seus contratos de trabalho, bem como são elegíveis a uma remuneração anual variável sujeita ao atingimento de metas individuais e coletivas.

Além disso, alguns membros da Diretoria, estatutária e não estatutária, são beneficiários de planos de opção de compra de ações e planos de ações. Os Diretores ainda fazem jus a benefício de assistência médica, assistência odontológica, direito a seguro de vida e vale refeição.

O componente fixo da remuneração percebida pelos administradores da Companhia tem como objetivo a compensação direta pelos serviços prestados, em linha com as práticas do mercado.

A remuneração variável paga aos administradores da Companhia, por sua vez, tem como objetivo direcionar as ações dos executivos ao cumprimento dos objetivos estratégicos da Companhia, visando atender aos interesses de seus investidores, de seus clientes e demais *stakeholders* da Companhia, sujeitando-se ao atingimento de metas individuais e coletivas.

O pacote de benefícios percebido por nossa Diretoria, estatutária e não estatutária, tem por objetivo oferecer aos executivos da Companhia, um pacote atrativo e compatível com a prática de mercado.

Por fim, a remuneração baseada em ações a qual determinados administradores da Companhia fazem jus, objetiva a promover o crescimento e a lucratividade a longo prazo da Companhia, proporcionando às pessoas que estão ou estarão envolvidas no crescimento da Companhia a oportunidade de adquirir um direito de propriedade na Companhia, desse modo estimulando essas pessoas a contribuírem e participarem do sucesso da Companhia.

Da mesma forma que o Conselho de Administração, a remuneração total da diretoria reflete as práticas do mercado, especialmente aquelas verificadas em empresas do mesmo porte, levando também em consideração as suas funções e responsabilidades.

#### Comitês

Atualmente a Companhia possui 3 (três) Comitês de apoio ao Conselho de Administração (todos não estatutários), quais sejam: (i) Comitê de Auditoria; (ii) Comitê de Gente e Remuneração; e (iii) Comitê de Finanças.

Exceto pelos membros dos comitês que fazem parte da Diretoria ou que são remunerados dentro da plataforma global de remuneração do seu respectivo acionista, todos os outros membros (inclusive àqueles que também fazem parte do Conselho de Administração) são remunerados pela Companhia refletindo as práticas do mercado, especialmente aquelas verificadas em empresas da mesma natureza, levando também em consideração as funções e responsabilidades de tais administradores.

#### **(ii) em relação aos 3 últimos exercícios sociais, qual a proporção de cada elemento na remuneração total**

A tabela abaixo apresenta a proporção de cada elemento na composição da remuneração total nos três últimos exercícios sociais:

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020					
% em relação à remuneração total					
Remuneração Fixa (salvo Benefícios)		Benefícios diretos e indiretos	Remuneração Variável	Baseada em ações, incluindo opções	Total
Conselho de Administração	100%	N/A	N/A	N/A	100%
Diretoria Estatutária	31%	3%	31%	35%	100%
Diretoria Não Estatutária	56%	4%	16%	24%	100%
Comitês	100%	N/A	N/A	N/A	100%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019					
% em relação à remuneração total					
Remuneração Fixa (salvo Benefícios)		Benefícios diretos e indiretos	Remuneração Variável	Baseada em ações, incluindo opções	Total
Conselho de Administração	100%	N/A	N/A	N/A	100%
Diretoria Estatutária	34%	4%	45%	17%	100%
Comitês	100%	N/A	N/A	N/A	100%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018					
% em relação à remuneração total					
Remuneração Fixa (salvo Benefícios)		Benefícios diretos e indiretos	Remuneração Variável	Baseada em ações, incluindo opções	Total
Conselho de Administração	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Diretoria Estatutária	24%	5%	51%	20%	100%
Comitês	100%	N/A	N/A	N/A	100%

Esclarece-se que, nos exercícios sociais de 2018 e 2019 a Companhia não possuía diretoria não estatutária, tendo sido esse cargo criado no início do exercício social de 2020 após reorganização interna na estrutura de carreira da Companhia.

Além disso, para fins desse item somente foi considerada na remuneração dos Comitês o valor recebido pelos membros que não compõem o Conselho de Administração, observado que não fazem jus a remuneração os membros dos comitês que fazem parte da Diretoria ou que são remunerados dentro da plataforma global de remuneração do seu respectivo acionista. A remuneração recebida pelos membros dos Comitês que

também são membros do Conselho de Administração está englobada somente no item do Conselho de Administração, de forma a evitar duplicidade, e podem ser identificadas no item 13.2 deste Formulário de Referência, conforme aplicável.

**(iii) metodologia de cálculo e de reajuste de cada um dos elementos da remuneração**

As políticas de remuneração e planos de incentivo da Companhia foram criadas com base nas pesquisas de mercado elaboradas por consultorias especializadas e pela discricionariedade dos administradores da Companhia, e preveem remunerações fixas e variáveis, bem como incentivos de curto e longo prazo (i.e. opções de compra de ações), os quais são estabelecidos mediante desempenho e cumprimento de metas.

Os valores podem ser reajustados anualmente conforme: (i) meritocracia, (ii) índices oficiais de inflação, e (iii) análise da movimentação salarial de empresas do setor de varejo e de porte comparável ao da Companhia apresentada pelas pesquisas salariais e de benefícios.

**(iv) razões que justificam a composição da remuneração**

As razões que justificam a composição da remuneração paga aos administradores da Companhia são incentivos para a melhoria de sua gestão e a retenção de seus executivos, visando ganho pelo compromisso de resultados de curto e longo prazo.

**(v) a existência de membros não remunerados pelo emissor e a razão para este fato**

Até o exercício de 2018, os membros do Conselho de Administração da Companhia não eram remunerados. A partir do exercício de 2019, não fazem jus a remuneração os membros do Conselho de Administração que eventualmente renunciam ao recebimento de remuneração pela Companhia, vez que são remunerados dentro da plataforma global de remuneração dos seus respectivos acionistas, e não pelas empresas que compõem o seu portfólio de investimento.

Não fazem jus a remuneração os membros dos comitês que fazem parte da Diretoria ou que são remunerados dentro da plataforma global de remuneração do seu respectivo acionista.

**(c) principais indicadores de desempenho que são levados em consideração na determinação de cada elemento da remuneração**

Os principais indicadores para a definição da remuneração variável, a qual é aplicável apenas à Diretoria, estatutária e não estatutária, são os seguintes: (i) meta do EBITDA da Companhia; e (ii) metas individuais, que se baseiam no alcance de resultados e metas pré-acordadas.

As metas são específicas, mensuráveis, realistas e expressam o impacto final esperado pela organização do esforço empreendido por cada diretor.

**(d) como a remuneração é estruturada para refletir a evolução dos indicadores de desempenho**

A parcela variável dos diretores, estatutários e não estatutários, está vinculada ao desempenho da própria Companhia no período em questão (meta coletiva) e do alcance das metas individuais de tais diretores.

O pagamento da parcela variável é calculado proporcionalmente às metas atingidas pelos diretores, sendo que o valor alvo da remuneração variável corresponde ao atingimento de 100% (cem por cento) das metas, podendo ser esse incrementado, no caso de

cumprimento excepcional de metas pré-definidas no momento da pactuação, de acordo com o foco estratégico da Companhia, até o limite de 150% (cento e cinquenta por cento).

**(e) como a política ou prática de remuneração se alinha aos interesses do emissor de curto, médio e longo prazo**

A prática de remuneração acima descrita procura incentivar os colaboradores da Companhia a buscar a melhor rentabilidade dos projetos desenvolvidos pela Companhia, de forma a alinhar os interesses destes com os da Companhia.

Em uma perspectiva de curto, médio e longo prazo, a Companhia busca obter tal alinhamento por meio de salários e pacotes de benefícios compatíveis com o mercado.

**(f) existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos**

Não aplicável, tendo em vista que não existe remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos.

**(g) existência de qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como a alienação do controle societário do emissor**

Os participantes dos Planos de Concessão de Ações da Companhia, aprovados em assembleias gerais realizadas em 22 de março de 2019 e em 31 de julho de 2020, poderão fazer jus ao recebimento de ações da Companhia em caso de (i) oferta pública de Ações (uma “OPA”) para cancelamento de registro; (ii) OPA por aumento de participação de acionista controlador; (iii) OPA por alienação de controle de companhia aberta; e (iv) OPA voluntária para aquisição de controle de companhia aberta (incluindo eventuais OPAs concorrentes), conforme tais termos são definidos pela Instrução CVM nº 361/2002. Para mais informações vide item 13.4 do Formulário de Referência.

**(h) práticas e procedimentos adotados pelo conselho de administração para definir a remuneração individual do conselho de administração e da diretoria**

A Companhia possui diretrizes que devem ser observadas quanto à remuneração dos seus administradores de modo a alinhar os seus interesses e os objetivos da Companhia.

As razões que justificam a composição da remuneração paga aos administradores são incentivos para a melhoria de sua gestão e a retenção de seus executivos, visando ganho por metas estabelecidas de resultado e metas operacionais de curto e longo prazo.

**(i) órgãos e comitês que participam do processo decisório e de que forma participam**

Participam do processo decisório para definir a remuneração individual dos administradores da Companhia os seguintes órgãos: Comitê de Gente e Remuneração e Conselho de Administração, determinando a proporção de cada componente das remunerações. A critério do Conselho de Administração e do Comitê de Gente e Remuneração, a Companhia pode contratar empresas especializadas para consultoria de remuneração, a fim de estruturar o arcabouço competitivo de remuneração.

**(ii) critérios e metodologia utilizada para a fixação da remuneração individual, indicando se há a utilização de estudos para verificação das práticas de mercado, e, em caso positivo, os critérios de comparação e a abrangência desses estudos**

A fixação da remuneração individual dos administradores da Companhia é realizada



utilizando critérios uniformes e princípios éticos e técnicos de valorização e administração das suas diferentes estruturas funcionais, assegurando a manutenção de padrões de equilíbrio interno e externo, compatíveis com as responsabilidades de cada cargo e competitivos ao mercado de trabalho, regulamentando critérios e estabelecendo controles administrativos capazes de responder às diversas necessidades da Companhia.

Ademais, a Companhia utiliza estudos para avaliação e comparação da posição a ser remunerada com o mercado, levando em consideração empresas de mesmo porte do segmento de atuação bem como de outros segmentos que sejam concorrentes para fins de contratação dos executivos.

(iii) **frequência e forma de avaliação do conselho de administração para adequação da política de remuneração**

O Conselho de Administração e Comitê de Gente e Remuneração avaliam a adequação das suas diretrizes internas com periodicidade anual. Para tal, utilizam pesquisa salarial realizada por consultoria externa, a qual considera empresas de mesmo porte do segmento de atuação da Companhia, bem como de outros segmentos que sejam concorrentes para fins de contratação dos executivos.

## 13.2 - Remuneração Total do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2021 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	7,00	0,00	14,00
Nº de membros remunerados	6,00	7,00	0,00	13,00
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	1.800.000,00	5.279.939,00	0,00	7.079.939,00
Benefícios direto e indireto	0,00	512.064,48	0,00	512.064,48
Participações em comitês	1.020.000,00	0,00	0,00	1.020.000,00
Outros	564.000,00	1.885.503,09	0,00	2.449.503,09
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	3.620.604,00	0,00	3.620.604,00
Participação de resultados	0,00	5.153.143,00	0,00	5.153.143,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	185.333,33	0,00	185.333,33
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	6.121.680,00	0,00	6.121.680,00
<b>Observação</b>	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração variável refere-se ao atingimento de 100% metas estabelecidas para o exercício social de 2021. Esse valor pode ser aumentado, nos termos do item 13.3 abaixo, no caso de superação das referidas metas, até o patamar de 150% das metas. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.		
<b>Total da remuneração</b>	<b>3.384.000,00</b>	<b>22.758.266,90</b>	<b>0,00</b>	<b>26.142.266,90</b>

**Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2020 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	7,08	0,00	14,08
Nº de membros remunerados	6,00	7,08	0,00	13,08
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	1.620.167,00	4.482.768,00	0,00	6.102.935,00
Benefícios direto e indireto	0,00	616.399,00	0,00	616.399,00
Participações em comitês	731.250,00	0,00	0,00	731.250,00
Outros	470.283,00	1.832.914,00	0,00	2.303.197,00
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	2.382.689,68	0,00	2.382.689,68
Participação de resultados	0,00	4.421.393,52	0,00	4.421.393,52
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	443.714,00	0,00	443.714,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	7.763.040,41	0,00	7.763.040,41
<b>Observação</b>	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração baseada em ações (incluindo opções) ora informada considerou unicamente as opções e ações restritas outorgadas aos membros da Diretoria Estatutária (sem inclusão dos valores relativos às opções e ações restritas outorgadas aos empregados da Companhia). A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2019, tendo sido paga no exercício de 2020. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.		
<b>Total da remuneração</b>	<b>2.821.700,00</b>	<b>21.942.918,61</b>	<b>0,00</b>	<b>24.764.618,61</b>

**Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2019 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	8,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	4,00	8,00	0,00	12,00
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	553.499,95	5.267.021,40	0,00	5.820.521,35
Benefícios direto e indireto	0,00	871.533,98	0,00	871.533,98
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	110.699,99	1.474.765,99	0,00	1.585.465,98
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	3.180.936,36	0,00	3.180.936,36
Participação de resultados	0,00	5.875.253,68	0,00	5.875.253,68
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	3.313.292,29	0,00	3.313.292,29
<b>Observação</b>	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração baseada em ações (incluindo opções) ora informada considerou unicamente as opções e ações restritas outorgadas aos membros da Diretoria Estatutária (sem inclusão dos valores relativos às opções e ações restritas outorgadas aos empregados da Companhia). A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2018, tendo sido paga no exercício de 2019. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	
<b>Total da remuneração</b>	<b>664.199,94</b>	<b>19.982.803,70</b>	<b>0,00</b>	<b>20.674.003,64</b>

**Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2018 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	8,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	0,00	4.874.083,33	0,00	4.874.083,33
Benefícios direto e indireto	0,00	973.140,87	0,00	973.140,87
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	4.261.083,33	0,00	4.261.083,33
Participação de resultados	0,00	6.261.194,69	0,00	6.261.194,69
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	4.017.704,99	0,00	4.017.704,99
<b>Observação</b>	<p>Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p>	<p>Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>A remuneração baseada em ações (incluindo opções) ora informada considerou unicamente a remuneração dos membros da Diretoria Estatutária (sem inclusão dos valores relativos às opções e ações restritas outorgadas aos empregados da Companhia).</p> <p>A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2017, tendo sido paga no exercício de 2018.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p>	<p>Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p>	
<b>Total da remuneração</b>	<b>0,00</b>	<b>20.387.207,21</b>	<b>0,00</b>	<b>20.387.207,21</b>

### 13.3 - Remuneração Variável do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal

Prevista para 31/12/2021	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7	7	0,00	14
Nº de membros remunerados	6	7	0,00	13
<b>Bônus</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	5.430.906,00 <sup>(2)</sup>	0,00	5.430.906,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	3.620.604,00 <sup>(1)</sup>	0,00	3.620.604,00
<b>Participação nos resultados</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	7.729.714,50 <sup>(2)</sup>	0,00	7.729.714,50
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	5.153.143,00 <sup>(1)</sup>	0,00	5.153.143,00

(1) Considerando 100% do atingimento das metas.

(2) Considerando 150% do atingimento das metas.

31/12/2020	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7	7,08	0,00	14,08
Nº de membros remunerados	6	7,08	0,00	13,08
<b>Bônus</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	4.802.422,32	0,00	4.802.422,32
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	2.382.689,68	0,00	2.382.689,68
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	2.382.689,68	0,00	2.382.689,68
<b>Participação nos resultados</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	5.494.510,80	0,00	5.494.510,80
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	4.421.393,52	0,00	4.421.393,52

Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	4.421.393,52	0,00	4.421.393,52
---	------	--------------	------	--------------

31/12/2019	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,0	8,0	0,0	15,0
Nº de membros remunerados	4,0	8,0	0,0	12,0
<b>Bônus</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	4.885.519,00	0,00	4.885.519,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	3.335.434,00	0,00	3.335.434,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	3.180.936,36	0,00	3.180.936,36
<b>Participação nos resultados</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	8.509.928,00	0,00	8.509.928,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	5.807.461,00	0,00	5.807.461,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	5.875.253,68	0,00	5.875.253,68

31/12/2018	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	8,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
<b>Bônus</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	4.290.000,00	0,00	4.290.000,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	2.860.000,00	0,00	2.860.000,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	4.261.083,33	0,00	4.261.083,33
<b>Participação nos resultados</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>Valor máximo previsto no plano de remuneração</b>	0,00	7.294.950,00	0,00	7.294.950,00
<b>Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas</b>	0,00	4.863.300,00	0,00	4.863.300,00
<b>Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social</b>	0,00	6.261.194,69	0,00	6.261.194,69



## 13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração e Diretoria Estatutária

### Primeiro Plano de Opções de Ações

O primeiro plano de opção de ações de emissão da Companhia foi aprovado em 7 de julho de 2014 e aditado em 22 de junho de 2017 ("**Primeiro Plano**"). No âmbito do Primeiro Plano foram outorgadas 6.756.800 (seis milhões, setecentas e cinquenta e seis mil e oitocentas) opções em benefício dos participantes, entre eles membros da administração e empregados da Companhia. Cada opção atribuiu ao seu titular o direito à aquisição de 1 (uma) ação de emissão da Companhia.

### Segundo Plano de Opções de Ações

O segundo plano de opção de ações de emissão da Companhia foi aprovado em 22 de junho de 2017 e aditado em 9 de outubro de 2017 ("**Segundo Plano**"). No âmbito do Segundo Plano foram outorgadas 2.524.400 (dois milhões, quinhentas e vinte e quatro mil e quatrocentas) opções em benefício dos participantes, entre eles membros da administração e empregados da Companhia. Cada opção atribuiu ao seu titular o direito à aquisição de 1 (uma) ação de emissão da Companhia.

### Terceiro Plano de Opções de Ações

O terceiro plano de opção de ações de emissão da Companhia foi aprovado em 22 de junho de 2017 ("**Terceiro Plano**"). No âmbito do Terceiro Plano, até 31 de dezembro de 2020, foram outorgadas 5.683.849 (cinco milhões seiscentas e oitenta e três mil, oitocentas e quarenta e nove) opções em benefício dos participantes, entre eles membros da administração e empregados da Companhia, restando 61.051 (sessenta e uma mil e cinquenta e uma) opções passíveis de serem outorgadas. Cada opção atribui ao seu titular o direito à aquisição de 1 (uma) ação de emissão da Companhia.

### Primeiro Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O primeiro plano de concessão de ações da Companhia foi aprovado em 22 de março de 2019 ("**Primeiro Plano de Concessão de Ações**" ou "**Quarto Plano**"). No âmbito do Quarto Plano, até 31 de dezembro de 2020, foram concedidas 1.638.958 (um milhão, seiscentas e trinta e oito mil, novecentas e cinquenta e oito) ações restritas virtuais (as "**Ações Restritas Virtuais**") em benefício de administradores e empregados da Companhia, restando 200.947 (duzentas mil, novecentas e quarenta e sete) Ações Restritas Virtuais passíveis de serem concedidas. O número de ações de emissão da Companhia a ser transferido ao titular das Ações Restritas Virtuais, quando do cumprimento das condições do Quarto Plano, corresponderá (i) ao número de Ações Restritas Virtuais a ele concedidas, *menos* (ii) o montante total do imposto de renda retido na fonte e das contribuições previdenciárias então devidos pelo referido titular decorrentes da transferência das ações.

### Segundo Plano de Concessão de Ações (Quinto Plano)

O segundo plano de concessão de ações da Companhia foi aprovado em 31 de julho de 2020 ("**Segundo Plano de Concessão de Ações**" ou "**Quinto Plano**") e, conjuntamente com o Primeiro Plano de Concessão de Ações, simplesmente "**Planos de Concessão de Ações**", e com o Primeiro Plano, o Segundo Plano, o Terceiro Plano e o Quarto Plano, simplesmente "**Planos**". No âmbito do Quinto Plano, até 31 de dezembro de 2020, foram concedidas 678.519 (seiscentas e setenta e oito mil quinhentas e dezenove) Ações Restritas Virtuais em benefício de administradores e empregados da Companhia, restando 1.178.651 (um milhão, cento e setenta e oito mil, seiscentas e cinquenta e uma) Ações Restritas Virtuais passíveis de serem concedidas. O número de ações de emissão da Companhia a ser transferido ao titular das Ações Restritas Virtuais, quando do cumprimento das condições do Quinto Plano, corresponderá (i) ao número de Ações Restritas Virtuais a ele concedidas, *menos* (ii) o montante total do imposto de renda retido na fonte e das contribuições previdenciárias então devidos pelo referido titular decorrentes da transferência das ações.

## **(a) termos e condições gerais**

### Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

O Primeiro Plano, o Segundo Plano e o Terceiro Plano são geridos pelo Comitê de Gente e Remuneração, observadas as decisões do Conselho de Administração. Exceto pelos membros do Comitê de Gente e Remuneração que forem Diretores (e, portanto, poderão participar do Terceiro Plano), os demais membros do Comitê de Gente e Remuneração não poderão receber opções. O Conselho de Administração, observadas as sugestões do Comitê de Gente e Remuneração, poderá estabelecer termos e/ou condições precedentes, bem como regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, para o exercício das opções, prazo de *vesting*, antecipação do prazo de *vesting*, antecipação e/ou prorrogação do prazo para exercício das opções, dentre outros, observado o disposto na assembleia geral e no Primeiro Plano, no Segundo Plano e no Terceiro Plano. O Conselho de Administração, observadas as sugestões do Comitê de Gente e Remuneração e respeitado o disposto na assembleia geral, nos respectivos Planos e no contrato de outorga, poderá determinar restrições adicionais à transferência das ações adquiridas com o exercício das opções, podendo também reservar para a Companhia opções de recompra ou direitos de preferência em caso de alienação de ações pelo participante.

O Conselho de Administração, observadas as sugestões do Comitê de Gente e Remuneração, poderá criar, periodicamente, Programas de Opção de Compra de Ações (**"Programas"**), nos quais serão definidos (i) os termos e as condições de cada outorga de opções, (ii) as pessoas às quais as opções serão concedidas, (iii) o número, o percentual e a espécie de ações da Companhia que os participantes terão direito de subscrever com o exercício da opção, (iv) os prazos (mínimo e máximo) para o exercício da opção, (v) o eventual escalonamento das opções concedidas em lotes sujeitos a prazos mínimos, e (vi) quaisquer restrições às ações recebidas pelo exercício de opções e disposições sobre penalidades eventualmente aplicáveis, observadas as linhas básicas estabelecidas no Plano e na Assembleia Geral. Os contratos serão individualmente elaborados para cada participante, podendo o Conselho de Administração, observadas as sugestões do Comitê de Gente e Remuneração, estabelecer termos e condições diferenciados para cada contrato, dentro dos limites gerais fixados pelos referidos Planos, pela Assembleia Geral e pelo respectivo Programa.

Para fins de esclarecimento, até 31 de dezembro de 2020, as opções do Primeiro Plano e o Segundo Plano já foram outorgadas e exercidas em sua totalidade, restando apenas parte das opções Terceiro Plano passíveis de serem outorgadas.

Os membros da administração e empregados da Companhia e de suas afiliadas são elegíveis aos referidos Planos (exceto os membros do Comitê de Gente e Remuneração que não forem Diretores). O Comitê de Gente e Remuneração poderá, a seu exclusivo critério, definir os níveis de empregados elegíveis ao Primeiro Plano, ao Segundo Plano e ao Terceiro Plano, bem como ampliar a abrangência dos referidos Planos para outros níveis de cargo de empregados, quando da criação de cada Programa. Em cada Programa, o Comitê de Gente e Remuneração indicará os participantes aos quais serão oferecidas opções. A indicação de determinados participantes em determinado Programa não lhes confere o direito de serem indicados como participantes em qualquer Programa futuro.

Enquanto não forem exercidas e convertidas em ações, as opções não farão jus a dividendos, juros sobre capital próprio ou recebimento de valores a título de redução de capital ou bonificação, dentre outros. Da mesma forma, enquanto não forem exercidas e convertidas em ações, as opções não terão direito de voto ou qualquer outro direito patrimonial ou político na Companhia.

### Somente para o Primeiro Plano

No âmbito dos Programas do Primeiro Plano, foram outorgadas aos administradores e empregados da Companhia 6.756.800 (seis milhões, setecentas e cinquenta e seis mil e oitocentas) opções, das quais: (i) 6.717.700 (seis milhões, setecentas e dezessete mil e setecentas) opções foram exercidas e as respectivas ações foram entregues aos beneficiários do Primeiro Plano, tendo sido (a) 6.433.833 (seis milhões, quatrocentas e trinta e três, oitocentas e trinta e três) opções exercidas pelos então administradores da Companhia; e (b) 283.900 (duzentas e oitenta e três mil e novecentas) opções exercidas pelos então empregados da Companhia; e (ii) 39.100 (trinta e nove mil e cem) opções foram

perdidas ou vencidas, assim o beneficiário não teve direito de exercício de suas opções. Para fins de esclarecimento, na medida em não resta nenhuma opção no âmbito do Primeiro Plano passível de ser exercida por qualquer participante, o Primeiro Plano está encerrado.

#### Somente para o Segundo Plano

No âmbito dos Programas do Segundo Plano, foram outorgadas aos administradores e empregados da Companhia 2.524.400 (dois milhões, quinhentas e vinte e quatro mil e quatrocentas) opções, sendo que a totalidade de tais opções já foram exercidas e as respectivas ações entregues aos beneficiários do Segundo Plano, observado que (i) 2.429.600 (duas milhões quatrocentas e vinte e nove mil e seiscentas) opções foram exercidas por administradores à época da Companhia; e (ii) 94.800 (noventa e quatro mil e oitocentas) opções foram exercidas por empregados à época da Companhia. Para fins de esclarecimento, na medida em não resta nenhuma opção no âmbito do Segundo Plano passível de ser exercida por qualquer participante, o Segundo Plano está encerrado.

#### Somente para o Terceiro Plano

No âmbito dos Programas do Terceiro Plano, foram outorgadas aos administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2020, 5.683.849 (cinco milhões seiscentas e oitenta e três mil, oitocentas e quarenta e nove) opções, das quais: (i) 1.942.278 (um milhão, novecentas e quarenta e duas, duzentas e setenta e oito) opções foram exercidas e as respectivas ações entregues aos beneficiários do Terceiro Plano, tendo sido (a) 1.688.442 (um milhão seiscentas e oitenta e oito mil quatrocentas e quarenta e duas) opções exercidas por administradores atuais ou antigos da Companhia; e (b) 223.936 (duzentas e vinte e três mil novecentas e trinta e seis) opções exercidas por empregados atuais ou antigos da Companhia, desconsiderados os empregados que se tornaram administradores e foram computados no item (a); (ii) 1.657.198 (um milhão seiscentas e cinquenta e sete mil cento e noventa e oito) opções tiveram seu respectivo período de *vesting* completo ou antecipado, porém ainda não foram exercidas, sendo (a) 1.588.038 (um milhão quinhentas e oitenta e oito mil e trinta e oito) opções detidas por administradores atuais da Companhia; e (b) 69.160 (sessenta e nove mil cento e sessenta) opções detidas por empregados da Companhia; (iii) 475.704 (quatrocentas e setenta e cinco mil setecentas e quatro) foram perdidas ou vencidas, de modo que os beneficiários não tiveram direito de exercício de tais opções; e (iv) 1.608.669 (um milhão seiscentas e oito mil seiscentas e sessenta e nove) opções ainda não tiveram seu respectivo período de *vesting* completo, que será de (a) 1.407.890 (um milhão quatrocentas e sete mil oitocentas e noventa) opções no dia 14 de julho de 2021, sendo 1.318.490 (um milhão trezentas e dezoito mil quatrocentas e noventa) opções detidas por administradores da Companhia e 89.400 (oitenta e nove mil e quatrocentas) opções detidas por empregados da Companhia, (b) 100.390,00 (cem mil trezentas e noventa) opções no dia 14 de julho de 2022, sendo 92.790 (noventa e duas mil setecentas e noventa) opções detidas por administradores da Companhia e 7.600 (sete mil e seiscentas) opções detidas por empregados da Companhia, e (c) 100.389 (cem mil trezentas e oitenta e nove) opções no dia 14 de julho de 2023, sendo 92.789 (noventa e duas mil setecentas e oitenta e nove) opções detidas por administradores da Companhia e 7.600 (sete mil e seiscentas) opções detidas por empregados da Companhia. No âmbito dos Programas do Terceiro Plano, a Companhia tem 61.051 (sessenta e uma mil e cinquenta e uma) opções passíveis de serem outorgadas.

#### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

Os Planos de Concessão de Ações são geridos pelo Conselho de Administração, observadas as sugestões do Comitê de Gente e Remuneração. O Conselho de Administração terá amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para administração dos Planos de Concessão de Ações incluindo: (i) a criação de cada um dos Programas; (ii) selecionar os participantes dentre as pessoas elegíveis (conforme definido nos Planos de Concessão de Ações); (iii) determinar o número de Ações Restritas Virtuais a serem conferidas para cada participante; (iv) aprovar o modelo de contrato de concessão; (v) analisar casos excepcionais, decidir casos omissos e interpretar os Planos de Concessão de Ações; (vi) estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, sempre que os Planos de Concessão de Ações contiverem expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração ou do Comitê de Gente e Remuneração; e (vii) propor alterações aos Planos de Concessão de Ações para aprovação pela Assembleia Geral.

A decisão por tornar uma pessoa elegível (conforme definido nos Planos de Concessão de Ações) um participante será discricionária do Conselho de Administração, observadas as sugestões do Comitê de Gente e Remuneração. A indicação de certo participante em determinado Programa não lhe confere o direito de ser indicado como participante em qualquer outro Programa.

Cada um dos Planos de Concessão de Ações é composto de 2 (dois) Programas de concessão de Ações Restritas Virtuais, criados pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê de Gente e Remuneração, observadas as orientações do Conselho de Administração. Em cada Programa foram definidos: (i) os termos e as condições para a concessão de Ações Restritas Virtuais relativas ao Programa em questão; (ii) os participantes do Programa em questão; (iii) o número de Ações Restritas Virtuais objeto do Programa em questão; (iv) o número de Ações Restritas Virtuais a que cada participante fará jus sob o Programa em questão; e (v) os respectivos períodos que o participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das ações nos termos e condições estabelecidas nos Planos de Concessão de Ações, no respectivo Programa e no contrato de concessão. Enquanto não forem convertidas em ações, as Ações Restritas Virtuais não farão jus a dividendos, juros sobre capital próprio ou recebimento de valores a título de redução de capital ou bonificação, dentre outros. Da mesma forma, enquanto não forem convertidas em ações, as Ações Restritas Virtuais não terão direito de voto ou qualquer outro direito patrimonial ou político na Companhia.

#### Somente para o Primeiro Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

No âmbito do 1º Programa de Concessão de Ações do Quarto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2020, 1.094.772 (um milhão, noventa e quatro mil, setecentas e setenta e duas) Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 165.339 (cento e sessenta e cinco mil trezentas e trinta e nove) foram perdidas, de modo que os beneficiários não tiveram direito de exercício de tais opções; (ii) 464.720 (quatrocentas e sessenta e quatro mil setecentas e vinte) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2022, sendo 374.243 (trezentas e setenta e quatro mil duzentas e quarenta e três) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 90.477 (noventa mil quatrocentas e setenta e sete) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (iii) 464.713 (quatrocentas e sessenta e quatro mil setecentas e treze) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2023, sendo 374.241 (trezentas e setenta e quatro mil duzentas e quarenta e uma) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 90.472 (noventa mil quatrocentas e setenta e duas) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia. No âmbito do 2º Programa de Concessão de Ações do Quarto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2020, 544.186 (quinhentas e quarenta e quatro mil, cento e oitenta e seis) Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 82.000 (oitenta e duas mil) foram perdidas, de modo que os beneficiários não tiveram direito de exercício de tais opções; (ii) 231.094 (duzentas e trinta e uma mil e noventa e quatro) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2023, sendo 154.501 (cento e cinquenta e quatro mil quinhentas e uma) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 76.593 (setenta e seis mil quinhentas e noventa e três) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (iii) 231.092 (duzentas e trinta e uma mil e noventa e duas) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2024, sendo 154.500 (cento e cinquenta e quatro mil quinhentas) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 76.592 (setenta e seis mil quinhentas e noventa e duas) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia.

No âmbito do Quarto Plano, a Companhia tem 200.947 (duzentas mil, novecentas e quarenta e sete) Ações Restritas Virtuais passíveis de serem outorgadas.

#### Somente para o Segundo Plano de Concessão de Ações (Quinto Plano)

No âmbito do 1º Programa de Concessão de Ações do Quinto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2020, 678.519 (seiscentas e setenta e oito mil quinhentas e dezenove) Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 339.255 (trezentas e trinta e nove mil duzentas e cinquenta e cinco) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2024, sendo 208.959 (duzentas e oito mil novecentas e cinquenta e nove) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 130.296 (cento e trinta mil duzentas e noventa e seis) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (ii) 339.264 (trezentas e trinta e nove mil duzentas e sessenta e quatro) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2025, sendo 208.961 (duzentas e oito mil novecentas e sessenta e uma) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 130.303 (cento e trinta mil trezentas e três) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia.

No âmbito do Quinto Plano, a Companhia tem 1.178.651 (um milhão cento e setenta e oito mil seiscentas e cinquenta e uma) Ações Restritas Virtuais passíveis de serem outorgadas.

#### **(b) principais objetivos do plano**

Os Planos destinam-se a promover o crescimento e a lucratividade a longo prazo da Companhia, proporcionando às pessoas que estão ou estarão envolvidas no crescimento da Companhia a oportunidade de adquirir um direito de propriedade na Companhia, desse modo estimulando essas pessoas a contribuírem e participarem do sucesso da Companhia.

#### **(c) forma como o plano contribui para esses objetivos**

Os Planos conferem aos seus participantes a possibilidade de se tornarem acionistas da Companhia. Ao possibilitar que os participantes se tornem acionistas da Companhia, espera-se que estes tenham fortes incentivos para comprometer-se efetivamente com a criação de valor e exerçam suas funções de maneira a integrar-se aos interesses dos acionistas, aos objetivos sociais e aos planos de crescimento da Companhia, assim maximizando seus lucros. Os Planos estimulam os participantes, ainda, por meio do comprometimento de seus recursos próprios, se aplicável, a buscar a valorização imediata das ações de emissão da Companhia, sem, contudo, comprometer o crescimento e a valorização futura das ações, igualmente relevantes em face do modelo adotado. O modelo adotado espera ser eficaz como mecanismo de retenção de administradores e empregados em face, principalmente, do compartilhamento da valorização das ações da Companhia.

#### **(d) como o plano se insere na política de remuneração do emissor**

A Companhia possui como política a valorização da meritocracia, estabelecendo metas específicas para seus diretores, empregados, consultores e assessores individuais, atuais e futuros, da Companhia, as quais devem ser cumpridas em troca de remuneração adicional ao final do período. A Companhia acredita que os Planos se adequam à sua prática de remuneração, estimulando seus respectivos beneficiários a perseguirem melhores resultados para a Companhia, o que tem impacto direto na remuneração de diretores, empregados, consultores e assessores individuais, atuais e futuros, da Companhia.

#### **(e) como o plano alinha os interesses dos administradores e do emissor a curto, médio e longo prazo**

Os Planos alinham os interesses da Companhia, de seus diretores, empregados, consultores e assessores individuais, atuais e futuros, na medida em que visa à otimização da gestão e a manutenção de seus principais diretores, empregados, consultores e assessores individuais, atuais e futuros, cujo comprometimento e dedicação no desenvolvimento de suas atribuições impactarão positivamente os resultados da Companhia no curto e longo prazo.

#### **(f) número máximo de ações abrangidas**

##### Primeiro Plano

O Primeiro Plano está limitado a um número máximo de 6.756.800 (seis milhões setecentas e cinquenta e seis mil e oitocentas) opções das quais: (i) 6.717.700 (seis milhões, setecentas e dezessete mil e setecentas) opções foram exercidas e as respectivas ações foram entregues aos beneficiários do Primeiro Plano, tendo sido (a) 6.433.833 (seis milhões, quatrocentas e trinta e três, oitocentas e trinta e três) opções exercidas pelos então administradores da Companhia; e (b) 283.900 (duzentas e oitenta e três mil e novecentas) opções exercidas pelos então empregados da Companhia; e (ii) 39.100 (trinta e nove mil e cem) opções foram perdidas ou vencidas, assim o beneficiário não teve direito de exercício de suas opções. Para fins de esclarecimento, na medida em não resta nenhuma opção no âmbito do Primeiro Plano passível de ser exercida por qualquer participante, o Primeiro Plano está encerrado.

##### Segundo Plano

O Segundo Plano está limitado a um número máximo de 2.524.400 (dois milhões, quinhentas e vinte e quatro mil e quatrocentas) opções, sendo que a totalidade de tais opções já foram exercidas e as respectivas ações entregues aos beneficiários do Segundo Plano, observado que (i) 2.429.600 (duas milhões quatrocentas e vinte e nove mil e seiscentas) opções foram exercidas pelos então

administradores da Companhia; e (ii) 94.800 (noventa e quatro mil e oitocentas) opções foram exercidas pelos então empregados da Companhia. Para fins de esclarecimento, na medida em não resta nenhuma opção no âmbito do Segundo Plano passível de ser exercida por qualquer participante, o Segundo Plano está encerrado.

#### Terceiro Plano

O Terceiro Plano está limitado a um número máximo de 5.744.900 (cinco milhões, setecentas e quarenta e quatro mil e novecentas) opções, e possuía, até 31 de dezembro de 2020, um total de (i) 3.265.867 (três milhões duzentas e sessenta e cinco mil oitocentas e sessenta e sete) opções não exercidas (desconsideradas as opções perdidas), sendo (a) 3.092.107 (três milhões, noventa e duas mil cento e oito) opções detidas por administradores da Companhia e (b) 173.760 (cento e setenta e três mil setecentas e sessenta) opções detidas por empregados da Companhia; e de (ii) 61.051 (sessenta e uma mil e cinquenta e uma) opções não outorgadas. Se outorgadas e exercidas as opções remanescentes, representaria um total de 1,19% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2020.

#### Primeiro Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O Primeiro Plano de Concessão de Ações está limitado a um número máximo de 1.839.905 (um milhão, oitocentas e trinta e nove mil, novecentas e cinco) Ações Restritas Virtuais (o “**Limite Quantitativo do Quarto Plano**”) e possuía, até 31 de dezembro de 2020, um total de (i) 1.391.619 (um milhão trezentas e noventa e uma mil seiscentas e dezenove) Ações Restritas Virtuais concedidas a participantes do Primeiro Plano de Concessão de Ações e que não tiveram o seu período de *vesting* completo (desconsideradas as Ações Restritas Virtuais perdidas); e de (ii) 200.947 (duzentas mil novecentas e quarenta e sete) Ações Restritas Virtuais ainda pendentes de concessão à participantes do Primeiro Plano de Concessão de Ações. Caso todas as Ações Restritas Virtuais do Quarto Plano, concedidas ou não, fossem convertidas em ações da Companhia (desconsideradas as Ações Restritas Virtuais perdidas), representaria um total aproximado de 0,58% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2020.

#### Segundo Plano de Concessão de Ações (Quinto Plano)

O Segundo Plano de Concessão de Ações está limitado a um número máximo de 1.857.170 (um milhão oitocentas e cinquenta e sete mil cento e setenta) Ações Restritas Virtuais (o “**Limite Quantitativo do Quinto Plano**”) e possuía, até 31 de dezembro de 2020, um total de (i) 678.519 (seiscentas e setenta e oito mil quinhentas e dezenove) Ações Restritas Virtuais concedidas a participantes do Segundo Plano de Concessão de Ações e que não tiveram o seu período de *vesting* completo; e (ii) 1.178.651 (um milhão cento e setenta e oito mil seiscentas e cinquenta e uma) Ações Restritas Virtuais ainda pendentes de concessão à participantes do Segundo Plano de Concessão de Ações.

Caso todas as Ações Restritas Virtuais do Quinto Plano, concedidas ou não, fossem convertidas em ações da Companhia, representaria um total aproximado de 0,67% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2020.

#### **(g) número máximo de opções a serem outorgadas**

##### Primeiro Plano

O Primeiro Plano está limitado a um número máximo 6.756.800 (seis milhões, setecentas e cinquenta e seis mil e oitocentas) opções, das quais: (i) 6.717.700 (seis milhões, setecentas e dezessete mil e setecentas) opções foram outorgadas e exercidas e (ii) 39.100 (trinta e nove mil e cem) opções foram perdidas ou vencidas.

##### Segundo Plano

O Segundo Plano está limitado a um número máximo de 2.524.400 (dois milhões, quinhentas e vinte e quatro mil e quatrocentas) opções, todas as quais já foram integralmente outorgadas e exercidas.

##### Terceiro Plano

O Terceiro Plano está limitado a um número máximo de 5.744.900 (cinco milhões, setecentas e quarenta e quatro mil e novecentas) opções, das quais 61.051 (sessenta e uma mil e cinquenta e uma) opções ainda são passíveis de serem outorgadas.

## Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

Os Planos de Concessão de Ações não abrangem a outorga de opções de ações.

### **(h) condições de aquisição de ações**

#### Primeiro Plano

Em virtude do exercício da opção e até a data assim informada pela Companhia, o participante deverá pagar à Companhia o preço de exercício determinado em cada Programa (i) a título de integralização das ações subscritas, quando o exercício se der através de aumento de capital, ou (ii) a título de pagamento do preço de aquisição, quando o exercício se der através da aquisição de ações mantidas em tesouraria pela Companhia. O pagamento do preço de exercício deverá sempre se dar em dinheiro, mediante depósito em conta corrente de titularidade da Companhia, conforme indicado por esta.

Caso o participante não pague o preço de exercício nas condições previstas, ele não receberá as ações correspondentes e as pertinentes opções estarão imediatamente extintas e canceladas, para todos os fins. Sem prejuízo do disposto acima, ainda que a Companhia autorize excepcionalmente a aquisição pelo participante de ações ainda não pagas, enquanto o preço de exercício a elas correspondente não for pago integralmente as ações não poderão ser alienadas a terceiros, salvo mediante prévia autorização do Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, hipótese em que o produto da venda será destinado prioritariamente para quitação do débito do participante para com a Companhia.

#### Segundo Plano

Em virtude do exercício da opção e até a data assim informada pela Companhia, o participante deverá pagar à Companhia o preço de exercício determinado em cada programa (i) a título de integralização das ações subscritas, quando o exercício se der através de aumento de capital, ou (ii) a título de pagamento do preço de aquisição, quando o exercício se der através da aquisição de ações mantidas em tesouraria pela Companhia. O pagamento do preço de exercício deverá sempre se dar em dinheiro, mediante depósito em conta corrente de titularidade da Companhia, conforme indicado por esta.

Caso o participante não pague o preço de exercício nas condições previstas, ele não receberá as ações correspondentes e as pertinentes opções estarão imediatamente extintas e canceladas, para todos os fins. Sem prejuízo do disposto acima, ainda que a Companhia autorize excepcionalmente a aquisição pelo participante de ações ainda não pagas, enquanto o preço de exercício a elas correspondente não for pago integralmente as ações não poderão ser alienadas a terceiros, salvo mediante prévia autorização do Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, hipótese em que o produto da venda será destinado prioritariamente para quitação do débito do participante para com a Companhia.

Os participantes indicados para participação no Segundo Plano que também participam do Primeiro Plano não poderão exercer ou integralizar nenhuma opção outorgada no âmbito do Segundo Plano antes de exercerem e integralizarem a totalidade, e não menos que a totalidade, das opções outorgadas no âmbito do Primeiro Plano.

#### Terceiro Plano

Salvo decisão em contrário do Comitê de Gente e Remuneração ou a menos que o participante decida proceder de outra forma, o participante utilizará pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) do valor da participação nos lucros e resultados, bônus de desempenho ou qualquer outra modalidade de remuneração variável anual a que fizer jus, líquido de imposto de renda e outros encargos incidentes ("**RV**" – "**Aplicação Mínima**"), para o pagamento do preço de exercício das opções remanescentes e/ou das opções que se tornarem exercíveis até 31 de julho do mesmo exercício em que houve pagamento de RV.

Caso os recursos correspondentes à utilização da RV não sejam suficientes para que o participante exerça todas as opções que já forem exercíveis até o recebimento da RV ("**Opções Remanescentes**"), tais Opções Remanescentes permanecerão válidas e exercíveis. Além da Aplicação Mínima, o participante utilizará para o pagamento do exercício das Opções Remanescentes a totalidade dos dividendos e juros sobre o capital próprio recebidos em virtude da titularidade de quaisquer ações da Companhia que o participante já tenha recebido por conta do exercício pregresso de opções de compra de ações da Companhia.

O participante que não realizar a Aplicação Mínima na forma e para os fins previstos no Terceiro Plano terá a quantidade de suas opções do respectivo lote reduzida na proporção do percentual da sua RV que não for utilizada, salvo se o participante já houver subscrito e integralizado, até aquela data (ou seja, até a data do pagamento da RV ao participante), pelo menos um número idêntico de ações com recursos próprios (excluídas aquelas ações computadas para esse mesmo fim em anos anteriores).

A mecânica de Aplicação Mínima acima indicada somente era aplicável até o exercício social findo em 31 de dezembro de 2019.

Em virtude do exercício da opção e até a data assim informada pela Companhia, o participante deverá pagar à companhia o preço de exercício determinado em cada programa (i) a título de integralização das ações subscritas, quando o exercício se der através de aumento de capital, ou (ii) a título de pagamento do preço de aquisição, quando o exercício se der através da aquisição de ações mantidas em tesouraria pela Companhia. O pagamento do preço de exercício deverá sempre se dar em dinheiro, mediante depósito em conta corrente de titularidade da Companhia, conforme indicado por esta.

Caso o participante não pague o preço de exercício nas condições previstas, ele não receberá as ações correspondentes e as pertinentes opções estarão imediatamente extintas e canceladas, para todos os fins. Sem prejuízo do disposto acima, ainda que a Companhia autorize excepcionalmente a aquisição pelo participante de ações ainda não pagas, enquanto o preço de exercício a elas correspondente não for pago integralmente as ações não poderão ser alienadas a terceiros, salvo mediante prévia autorização do Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, hipótese em que o produto da venda será destinado prioritariamente para quitação do débito do participante para com a Companhia.

Os participantes indicados para participação no Terceiro Plano que também participam (i) do Primeiro Plano; e/ou (ii) do Segundo Plano não poderão exercer ou integralizar nenhuma opção outorgada no âmbito do Terceiro Plano antes de exercerem e integralizarem a totalidade, e não menos que a totalidade, das opções outorgadas no âmbito do Primeiro Plano e do Segundo Plano, nesta ordem.

#### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

A obrigação da Companhia de conceder Ações Restritas Virtuais ao participante dos Planos de Concessão de Ações está condicionada à celebração do contrato de concessão com cada um dos referidos participantes.

Além disso, a Companhia somente tem a obrigação de conceder ações de emissão da Companhia ao participante dos Planos de Concessão de Ações mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos nos referidos Planos, nos respectivos Programa e contrato de concessão, inclusive, mas não se limitando ao cumprimento do período de carência, ou seja, o período que o participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das Ações ("**Período de Carência**").

#### Somente para o Primeiro Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O Período de Carência de cada Programa do Quarto Plano deverá observar as datas e proporções abaixo, exceto se determinado de outra forma pelo Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração:

- (i) Em relação ao primeiro Programa, (i) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2022 em relação a 50% (cinquenta por cento) das Ações Restritas Virtuais concedidas no referido Programa; e (ii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2023 em relação aos 50% (cinquenta por cento) remanescente das Ações Restritas Virtuais concedidas no âmbito do mesmo Programa;
- (ii) Em relação ao segundo Programa, (i) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2023 em relação a 50% (cinquenta por cento) das Ações Restritas Virtuais concedidas no referido Programa; e (ii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2024 em relação aos 50% (cinquenta por cento) remanescente das Ações Restritas Virtuais concedidas no âmbito do mesmo Programa.



### Somente para o Segundo Plano de Concessão de Ações (Quinto Plano)

O Período de Carência de cada Programa do Quinto Plano deverá observar as datas e proporções abaixo, exceto se determinado de outra forma pelo Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração:

- (i) Em relação ao primeiro Programa, (i) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2024 em relação a 50% (cinquenta por cento) das Ações Restritas Virtuais concedidas no referido Programa; e (ii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação aos 50% (cinquenta por cento) remanescente das Ações Restritas Virtuais concedidas no âmbito do mesmo Programa;
- (ii) Em relação ao segundo Programa, (i) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação a 50% (cinquenta por cento) das Ações Restritas Virtuais concedidas no referido Programa; e (ii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação aos 50% (cinquenta por cento) remanescente das Ações Restritas Virtuais concedidas no âmbito do mesmo Programa.

### **(i) critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício**

#### Primeiro Plano

O preço de exercício das opções a ser pago pelos participantes quando da integralização ou aquisição das ações, conforme o caso, será de R\$8,01 (oito reais e um centavo) por ação, a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA, divulgado pelo IBGE (“**IPCA**”), mais 5,0% (cinco por cento) ao ano, até a data do efetivo pagamento.

O preço de exercício será ajustado a menor no mesmo montante dos dividendos ou juros sobre o capital próprio por ação que venham a ser pagos pela Companhia a partir da data de celebração do contrato de outorga com o participante e até a data do exercício das opções, bem como será ajustado a menor o preço de exercício no mesmo montante pago por ação a título de redução de capital sempre que tal redução não ocorrer através do cancelamento de ações.

#### Segundo Plano

O preço de exercício das opções a ser pago pelos participantes quando da integralização ou aquisição das ações, conforme o caso, será de R\$6,48 (seis reais e quarenta e oito centavos) por ação, a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA, divulgado pelo IBGE (“**IPCA**”), até a data do efetivo pagamento.

O preço de exercício será ajustado a menor no mesmo montante dos dividendos ou juros sobre o capital próprio por ação que venham a ser pagos pela Companhia a partir da data de celebração do contrato de outorga com o participante e até a data do exercício das opções, bem como será ajustado a menor o preço de exercício no mesmo montante pago por ação a título de redução de capital sempre que tal redução não ocorrer através do cancelamento de ações.

#### Terceiro Plano

O preço de exercício das opções a ser pago pelos participantes quando da integralização ou aquisição das ações, conforme o caso, será de R\$9,67 (nove reais e sessenta e sete centavos) por ação, a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA, divulgado pelo IBGE (“**IPCA**”), até a data do efetivo pagamento.

O preço de exercício será ajustado a menor no mesmo montante dos dividendos ou juros sobre o capital próprio por ação que venham a ser pagos pela Companhia a partir da data de celebração do contrato de outorga até a data do exercício das opções, bem como será ajustado a menor o preço de exercício no mesmo montante pago por ação a título de redução de capital sempre que tal redução não ocorrer através do cancelamento de ações.

#### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

A concessão das Ações Restritas Virtuais, bem como a transferência de ações pela Companhia aos participantes dos Planos de Concessão de Ações, será realizada a título não oneroso aos participantes, observados os termos e condições dos respectivos Planos de Concessão de Ações e dos Programas e contratos de concessão, em especial o Período de Carência (conforme definido no item (h) acima).

#### **(j) critérios para fixação do prazo de exercício**

##### Primeiro Plano

O primeiro lote de opções do Primeiro Plano pode ser exercido a partir de 14 de julho de 2014 ("**Lote Inicial**" ou "**Vesting Inicial**", conforme aplicável), sendo o direito de exercer os demais lotes adquiridos de forma sucessiva ("**Lotes Subsequentes**" ou "**Vestings Subsequentes**"). No âmbito dos programas do Primeiro Plano não há opções que ainda não tiveram seu respectivo período de *vesting* completo ou antecipado.

As opções objeto do Lote Inicial e dos Lotes Subsequentes do Primeiro Plano não expirarão e poderão ser exercidas a qualquer tempo após o respectivo vesting observado, porém, as hipóteses de desligamento do participante (item "n"). Sem prejuízo, o Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração poderá, em cada programa ou contrato individual, estabelecer condições diversas de vesting. O Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá, a seu exclusivo critério, a qualquer tempo, antecipar o período de vesting das opções dos participantes.

##### Segundo Plano

O Lote Inicial de opções do Segundo Plano pode ser exercido a partir de 14 de julho de 2017, sendo o direito de exercer os demais lotes adquiridos de forma sucessiva. No âmbito dos programas do Segundo Plano não há opções que ainda não tiveram seu respectivo período de *vesting* completo ou antecipado.

As opções objeto do Lote Inicial e dos Lotes Subsequentes do Segundo Plano não expirarão e poderão ser exercidas a qualquer tempo após o respectivo vesting observado, porém, as hipóteses de desligamento do participante (item "n"). Sem prejuízo, o Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração poderá, em cada programa ou contrato individual, estabelecer condições diversas de vesting. O Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá, a seu exclusivo critério, a qualquer tempo, antecipar o período de vesting das opções dos participantes.

##### Terceiro Plano

O Lote Inicial de opções do Terceiro Plano pode ser exercido a partir de 14 de julho de 2017, sendo o direito de exercer os demais lotes adquiridos de forma sucessiva. Os seguintes lotes de opções ainda não tiveram seu respectivo período de *vesting* completo

	14/7/2021	14/7/2022	14/7/2023
<b>Opções detidas por administradores</b>	1.318.490	92.790	92.789
<b>Opções detidas por empregados</b>	89.400	7.600	7.600
<b>TOTAL</b>	1.407.890	100.390	100.389

As opções objeto do Lote Inicial e dos Lotes Subsequentes do Terceiro Plano não expirarão e poderão ser exercidas a qualquer tempo após o respectivo vesting observado, porém, as hipóteses de desligamento do participante (item "n"). Sem prejuízo, o Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá, em cada programa ou contrato individual, estabelecer condições diversas de vesting. O Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá, a seu exclusivo critério, a qualquer tempo, antecipar o período de vesting das opções dos participantes.

#### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

Após cumprido o respectivo Período de Carência (indicado no item 13.4“h”) e as demais condições estabelecidas nos Planos de Concessão de Ações, nos Programas e nos Contratos de Concessão, o participante que tiver interesse em converter suas Ações Restritas Virtuais em Ações deverá enviar ao Conselho de Administração ou ao Comitê de Gente e Remuneração uma notificação escrita em tal sentido, no prazo de 6 (seis) meses contado do respectivo cumprimento, sendo que, após referido prazo, as Ações Restritas Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização. As Ações serão transferidas pela Companhia ao participante em até 60 (sessenta) dias contados da data de recebimento da notificação mencionada no item acima.

Os Períodos de Carências das Ações Restritas Virtuais do Quarto Plano já outorgadas encerram-se nas seguintes datas:

	1/1/2022	1/1/2023	1/1/2024
Ações Restritas Virtuais detidas por administradores	374.243	528.742	154.500
Ações Restritas Virtuais detidas por empregados	90.447	167.065	76.592
TOTAL	464.720	695.807	231.092

Os Períodos de Carências das Ações Restritas Virtuais do Quinto Plano já outorgadas encerram-se nas seguintes datas:

	1/1/2024	1/1/2025
Ações Restritas Virtuais detidas por administradores	208.959	208.961
Ações Restritas Virtuais detidas por empregados	130.296	130.303
TOTAL	339.225	339.264

#### **(k) forma de liquidação**

##### Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

Em virtude do exercício da opção, o participante deverá pagar à Companhia o preço de exercício determinado em cada Programa (i) a título de integralização das ações subscritas, quando o exercício se der através de aumento de capital, ou (ii) a título de pagamento do preço de aquisição, quando o exercício se der através da aquisição de ações mantidas em tesouraria pela Companhia. O pagamento do preço de exercício deverá sempre se dar em dinheiro, mediante depósito em conta corrente de titularidade da Companhia.

#### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

Uma vez satisfeitas as condições estabelecidas nos Planos de Concessão de Ações e nos respectivos Programas e contratos de concessão e desde que observados os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, a Companhia optará por (i) transferir ao participante ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada, nos termos da Instrução CVM nº 567/2015, ou (ii) emitir novas ações dentro do limite do capital autorizado.

Alternativamente à concessão de Ações, a Companhia, por decisão do Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá optar por pagar em dinheiro e à vista ao participante o valor correspondente à média da cotação de fechamento das Ações nos últimos 60 (sessenta) pregões anteriores ao efetivo pagamento.

#### **(l) restrições à transferência das ações**

##### Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

As ações de titularidade do participante, quando este se desligar da Companhia voluntariamente ou mediante demissão ou destituição, com ou sem justa causa (“**Eventos de Desligamento**”) não poderão ser alienadas, cedidas ou transferidas pelo participante, a qualquer título, para qualquer pessoa ou terceiro, a partir da data de comunicação acerca do Evento de Desligamento e durante o período de 1 (um) ano a contar da formalização de tal Evento de Desligamento (“**Prazo de Lock Up**”).

Caso, dentro do Prazo de Lock Up, o participante (i) venha a ingressar, atuar, participar e/ou investir em qualquer negócio concorrente da Companhia, no território nacional, a qualquer título, seja como sócio, acionista, empregado, consultor ou de qualquer outra forma; e/ou (ii) por si ou por terceiros, contrate, ofereça emprego ou requisite os serviços de qualquer empregado, diretor, executivo ou consultor exclusivo da Companhia; e/ou (iii) por si ou por terceiros, adote qualquer comportamento que interfira ou possa interferir adversamente na relação da Companhia com seus fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes, a Companhia poderá exercer, a seu exclusivo critério, uma opção de compra sob tais ações.

#### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

Os Planos de Concessão de Ações não contêm hipóteses de restrição à transferência das ações adquiridas pelos participantes. Não obstante, o Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes no âmbito dos Planos de Concessão de Ações.

#### **(m) critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano**

##### Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

O Primeiro Plano, o Segundo Plano e o Terceiro Plano poderão ser extintos, suspensos ou alterados, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral.

Poderá ocorrer também a extinção ou modificação dos direitos conferidos a determinado participante dos referidos Planos, nas hipóteses de desligamento do participante por demissão ou destituição, com ou sem justa causa, ou aposentadoria, ou nas hipóteses de falecimento ou invalidez permanente do participante, conforme indicado no item 13.4(n) abaixo.

##### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

Os Planos de Concessão de Ações permanecerão em vigor por prazo indeterminado, até que seja expressamente extinto por deliberação da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração, ou até que o Limite Quantitativo (indicado no item 13.4(f) acima) seja alcançado e a totalidade das ações seja efetivamente transferida aos participantes.

Os Planos de Concessão de Ações poderão ser extintos, suspensos ou alterados, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral, sem que haja qualquer direito a ações não efetivamente transferidas aos participantes até a data da respectiva extinção, suspensão ou alteração.

Além disso, um Programa poderá ser extinto, suspenso ou alterado, a qualquer tempo, por decisão do Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, no interesse da Companhia, sem que haja qualquer direito a ações não efetivamente transferidas aos participantes até a data da respectiva extinção, suspensão ou alteração.

Os Períodos de Carências das Ações Restritas Virtuais (conforme definido no item 13.4(h) acima) serão integralmente antecipados e as respectivas ações poderão ser prontamente transferidas a pedido do participante em caso de (i) oferta pública de Ações (uma “OPA”) para cancelamento de registro; (ii) OPA por aumento de participação de acionista controlador; (iii) OPA por alienação de controle de companhia aberta; e (iv) OPA voluntária para aquisição de controle de companhia aberta (incluindo eventuais OPAs concorrentes), conforme tais termos são definidos pela Instrução CVM nº 361/2002. O Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá estabelecer, a seu exclusivo critério, novas hipóteses de antecipação do Período de Carência.

Ademais, na hipótese de (i) dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou qualquer reorganização da Companhia na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente, ou (ii) a Companhia deixar de ter suas ações admitidas à negociação na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, o Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá decidir, a seu exclusivo critério, pela antecipação dos Períodos de Carência, pelo cancelamento de quaisquer restrições à transferência de ações (se houver) e/ou pela recomendação à assembleia geral da companhia sucessora/resultante que aprove a continuidade e adoção dos Planos de Concessão de Ações.

**(n) efeitos da saída do administrador dos órgãos do emissor sobre seus direitos previstos no plano de remuneração baseado em ações**

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

Nas hipóteses de desligamento do participante por demissão ou destituição, com ou sem justa causa, ou aposentadoria, os direitos a ele conferidos de acordo com o contrato de outorga poderão ser extintos ou modificados, observado o disposto a seguir:

Se, a qualquer tempo durante a vigência do Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano, o participante desligar-se da Companhia voluntariamente, seja pedindo demissão do seu emprego ou renunciando ao seu cargo de administrador ou em decorrência de pedido de aposentadoria facultativa ou compulsória: (i) as opções que ainda não sejam exercíveis na data do seu desligamento (“**Opções Non-Vested**”) restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização; e (ii) as opções já exercíveis na data do seu desligamento (“**Opções Vested**”) poderão ser exercidas, no prazo de até 15 (quinze) dias contados da data de desligamento, após o que restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização.

Se, a qualquer tempo durante a vigência do Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano, o participante for desligado da Companhia mediante demissão ou destituição do seu cargo (ou não reeleição), sem justa causa ou houver desligamento em caso de Rescisão Indireta: (i) as Opções Non-Vested passarão a ser automaticamente exercíveis, antecipando-se o prazo de carência, para que possam ser exercidas pelo participante, por um período de 90 (noventa) dias contados da data do desligamento, após o que restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização; e (ii) as Opções Vested poderão ser exercidas, no prazo de até 90 (noventa) dias contados da data de desligamento, após o que restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização. Essas condições de exercício poderão ser alteradas pelo Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração quando da criação de cada Programa.

Se, a qualquer tempo durante a vigência do Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano, o participante for desligado da Companhia mediante demissão ou destituição do seu cargo por justa causa, todas as opções que lhe tenham sido concedidas, sejam elas Vested ou Non-Vested, restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização, sem prejuízo de eventual exercício pela Companhia de direito de recompra das ações detidas por tal participante, nos termos do contrato.

Na hipótese de falecimento ou invalidez permanente do participante, os direitos decorrentes das opções estender-se-ão a seus herdeiros e sucessores e as opções poderão ser exercidas observadas as seguintes disposições: (i) as Opções Non-Vested passarão a ser automaticamente exercíveis, antecipando-se o prazo de carência, para que possam ser exercidas pelos participantes ou pelos herdeiros ou sucessores do participante, conforme for o caso, por um período de 1 (um) ano a contar da data do óbito ou desligamento por invalidez permanente; e (ii) as Opções Vested na data do óbito ou desligamento por invalidez permanente permanecerão inalteradas, podendo ser exercidas por um período de 36 (trinta e seis) meses, após o que restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente.

Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano)

Nas hipóteses de desligamento do participante por qualquer motivo, incluindo (i) demissão/rescisão por iniciativa da Companhia (com ou sem justa causa) ou por iniciativa do participante, (ii) renúncia ou destituição do cargo de administrador, ou (iii) aposentadoria, os direitos conferidos ao participante no âmbito dos Planos de Concessão de Ações, de qualquer Programa e/ou contrato de concessão serão automaticamente extintos caso não tenha decorrido integralmente o respectivo Período de Carência (conforme definido no item 13.4(h) acima), salvo decisão em contrário do Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração.

Na hipótese de desligamento do participante após transcorrido integralmente o Período de Carência, porém antes de expirado o prazo de 6 (seis) meses para envio de notificação solicitando a transferência das ações (conforme indicado no item 13.4(j) acima), os direitos conferidos ao participante no âmbito dos Planos de Concessão de Ações, de qualquer Programa e/ou contrato de concessão permanecerão válidos até que (i) o participante envie a referida notificação e receba as ações; ou (ii) o prazo de 6 (seis) meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao participante no âmbito dos Planos de Concessão de Ações, de qualquer Programa e/ou contrato de concessão serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre “i” e “ii”. Especificamente para casos de invalidez permanente ou falecimento do participante, os Períodos de Carência serão antecipados, para que a totalidade das ações relacionadas ao participante permanentemente inválido ou falecido sejam imediatamente recebidas pelo participante ou pelos herdeiros ou sucessores do participante, conforme for o caso, sem necessidade, nesta hipótese, de envio de notificação pelo participante e/ou herdeiros ou sucessores deste à Companhia.

### 13.5 - Remuneração Baseada em Ações do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária

Prevista para 31/12/2021 <sup>(1)</sup>		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	7,00
Nº de membros remunerados	0,00	7,00
Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções em aberto no início do exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016.
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	N/A
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016.
d. Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	N/A	1,03%

<sup>(1)</sup> Nessa tabela alterada constam informações unicamente do Terceiro Plano, uma vez o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram e os Planos de Concessão de Ações não são equiparáveis a um programa de opções de compra de ações, de modo que não devem ser considerados para fins deste item 13.5.

31/12/2020 <sup>(1)</sup>		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	7,08
Nº de membros remunerados	0,00	7,08

Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções em aberto no início do exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016.
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	N/A
d. Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	N/A	1,17%

(1) Tabela alterada para refletir o efetivamente ocorrido no exercício social de 2020 e para constar unicamente o Terceiro Plano, uma vez o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram e os Planos de Concessão de Ações não são equiparáveis a um programa de opções de compra de ações, de modo que não devem ser considerados para fins deste item 13.5.

31/12/2019 <sup>(1)</sup>		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções em aberto no início do exercício social	N/A	<p>SOP 1: R\$8,01 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA mais 5,0% ao ano.</p> <p>SOP 2: R\$6,48 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA.</p> <p>SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016.</p>



<b>b. Das opções perdidas durante o exercício social</b>	N/A	<p>SOP 1: R\$8,01 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA mais 5,0% ao ano.</p> <p>SOP 2: R\$6,48 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA.</p> <p>SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016</p>
<b>c. Das opções exercidas durante o exercício social</b>	N/A	<p>SOP 1: R\$9,83</p> <p>SOP 2: R\$6,96</p> <p>SOP 3: R\$10,52</p>
<b>d. Das opções expiradas durante o exercício social</b>	N/A	N/A
<b>Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas</b>	N/A	1,61%
<b>Outorga de opções de compras de ações</b>		
<b>Data de outorga</b>	N/A	<p>SOP 1 e SOP 2: N/A</p> <p>SOP 3: 31/10/2019</p>
<b>Quantidade de opções outorgadas</b>	N/A	<p>SOP 1 e SOP 2: N/A</p> <p>SOP3: 497.949</p>
<b>Prazo para que as opções se tornem exercíveis</b>	N/A	<p>SOP 1 e SOP 2: N/A</p> <p>SOP3:</p> <p>99.590 já são exercíveis 99.590 em 14/7/2020 99.590 em 14/7/2021 99.590 em 14/7/2022 99.589 em 14/7/2023</p>

<b>Prazo máximo para exercício das opções</b>	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: N/A
<b>Prazo de restrição à transferência das ações</b>	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: 1 (um) ano a contar da formalização do desligamento
<b>Valor justo das opções na data da outorga</b>	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: R\$18,70

(1) Tabela retificada (inclusive no que tange à “diluição percentual em caso de exercício de todas as opções outorgadas” para refletir unicamente o Primeiro Plano, o Segundo Plano e o Terceiro Plano, uma vez os Planos de Concessão de Ações não são equiparáveis a um programa de opções de compra de ações, de modo que não devem ser considerados para fins deste item 13.5.

<b>31/12/2018 <sup>(1)</sup></b>		
<b>Conselho de Administração</b>		<b>Diretoria Estatutária</b>
<b>Nº total de membros</b>	7,00	8,00
<b>Nº de membros remunerados</b>	0,00	8,00
<b>Preço médio ponderado de exercício:</b>		
<b>a. Das opções em aberto no início do exercício social</b>	N/A	SOP 1: R\$8,01 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA mais 5,0% ao ano.  SOP 2: R\$6,48 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA  SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016.
<b>b. Das opções perdidas durante o exercício social</b>	N/A	N/A

<b>c. Das opções exercidas durante o exercício social</b>	N/A	SOP 1: R\$9,56 SOP 2: R\$6,99 SOP 3: R\$10,44
<b>d. Das opções expiradas durante o exercício social</b>	N/A	N/A
<b>Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas</b>	N/A	3,53%
<b>Outorga de opções de compras de ações</b>		
<b>Data de outorga</b>	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: 28/08/2018
<b>Quantidade de opções outorgadas</b>	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: 99.500
<b>Prazo para que as opções se tornem exercíveis</b>	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: (a) 19.900 já são exercíveis; (b) 19.900 em 14.7.2019; (c) 29.850 em 14.7.2020 (d) 29.850 em 14.7.2021
<b>Prazo máximo para exercício das opções</b>	N/A	SOP1, SOP 2 e SOP 3: N/A
<b>Prazo de restrição à transferência das ações</b>	N/A	1 ano após desligamento
<b>Valor justo das opções na data da outorga</b>	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: R\$4,38

### 13.6 - Informações sobre as opções em aberto detidas pelo conselho de administração e pela diretoria estatutária

As informações referidas neste item 13.6 consideram apenas o Terceiro Plano descrito no item 13.4, uma vez o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram. Este item 13.6 não é aplicável com relação aos Planos de Concessão de Ações, em virtude da natureza de tais planos, que não contemplam a outorga de opções, conforme também descrito no item 13.4.

31/12/2020		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	7,08
Nº de membros remunerados	0,00	7,08
Opções ainda não exercíveis		
Quantidade	N/A	SOP 3: 1.504.069
Data em que se tornarão exercíveis	N/A	SOP 3: (a) 1.318.490 em 14.7.2021, (b) 92.790 em 14.7.2022 e (c) 92.789 em 14.7.2023
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	SOP 3: 1 (um) ano a contar da formalização do desligamento
Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016
Valor justo das opções no último dia do exercício social	N/A	SOP 3: R\$ 0,08
Opções exercíveis		
Quantidade	N/A	SOP 3: 1.588.038
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	SOP 3: 1 (um) ano a contar da formalização do desligamento

<b>Preço médio ponderado de exercício</b>	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016.
<b>Valor justo das opções no último dia do exercício social</b>	N/A	SOP 3: R\$ 0,08
<b>Valor justo total das opções no último dia do exercício social</b>	N/A	SOP 3: R\$ 247.368,56

**13.7 - Opções exercidas e ações entregues relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária**

31/12/2020 <sup>(1)</sup>		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	7,08
Nº de membros remunerados	0,00	7,08
<b>Opções exercidas</b>		
Quantidade	N/A	SOP 3: 0 Primeiro Plano de Concessão de Ações: 0 Segundo Plano de Concessão de Ações: 0
Preço médio ponderado de exercício	N/A	N/A
Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A
<b>Ações entregues</b>		
Número de ações entregues	N/A	0
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	N/A

(1) Não foram consideradas nesta tabela informações relativas ao Primeiro Plano e ao Segundo Plano, tendo em vista que este se encerraram em 2019.

31/12/2019		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
<b>Opções exercidas</b>		
Quantidade	N/A	SOP 1: 2.339.013 SOP 2: 1.214.700 SOP 3: 1.686.600 Primeiro Plano de Concessão de Ações: 0
Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 1: R\$9,83 SOP 2: R\$6,96 SOP 3: R\$10,52
Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	SOP 1: R\$10,12 SOP 2: R\$12,86 SOP 3: R\$9,35

<b>Ações entregues</b>		
<b>Número de ações entregues</b>	N/A	5.240.313
<b>Preço médio ponderado de aquisição</b>	N/A	R\$9,42
<b>Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas</b>	N/A	R\$10,93

<b>31/12/2018</b>		
<b>Conselho de Administração</b>		<b>Diretoria Estatutária</b>
<b>Nº total de membros</b>	7,00	8,00
<b>Nº de membros remunerados</b>	0,00	8,00
<b>Opções exercidas</b>		
<b>Quantidade</b>	N/A	SOP 1: 169.787 SOP 2: 0 SOP 3: 0
<b>Preço médio ponderado de exercício</b>	N/A	SOP 1: R\$9,56 SOP 2: N/A SOP 3: N/A
<b>Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas</b>	N/A	SOP 1: R\$5,77 SOP 2: N/A SOP 3: N/A
<b>Ações entregues</b>		
<b>Número de ações entregues</b>	N/A	169.787
<b>Preço médio ponderado de aquisição</b>	N/A	R\$9,56
<b>Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas</b>	N/A	R\$5,77

### **13.8 - Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.5 a 13.7**

#### **(a) modelo de precificação**

O modelo utilizado pela Companhia para precificação das opções outorgadas a seus administradores é o modelo Black & Scholes, que considera em seu racional de cálculo as seguintes informações: volatilidade, dividendo esperado, taxa de retorno livre de risco e valor justo da opção na data da concessão. Este faz as seguintes suposições explícitas: (i) é possível emprestar e tomar emprestado a uma taxa de juros livre de risco constante e conhecida; (ii) o preço segue um movimento Browniano geométrico com tendência (*drift*) e volatilidade constantes; (iii) não há custos de transação; e (iv) não há restrições para a venda a descoberto. A metodologia de cálculo e as premissas adotadas são aderentes ao CPC 10.

#### **(b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco**

##### Primeiro Plano

Preço de exercício da Opção: R\$8,01 por ação corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA, acrescida em 5,0% ao ano.

##### Segundo Plano

Preço de exercício da Opção: R\$6,48 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA.

##### Terceiro Plano

Preço de exercício da Opção: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA.

#### **(c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado**

Para as opções a Companhia mensura o valor justo dos direitos sobre a valorização de ações, mediante a aplicação do modelo Black & Scholes de precificação de opções na data de concessão, registrando tal despesa como despesas gerais e administrativas ao longo do período de carência das opções.

O modelo Black & Scholes considera em seu racional matemático as seguintes premissas: preço de compra da opção, preço de venda da opção, preço da ação no momento atual, preço do exercício, taxa de juros livre de risco, tempo para vencimento da opção (expresso em anos) e volatilidade do preço da ação.

Exceto se de outra forma determinado, qualquer opção apenas poderá ser exercida na exata extensão em que o direito a exercício for adquirido. O pagamento será efetuado à vista mediante o exercício das opções, com fundos de disponibilidade imediata.

#### **(d) forma de determinação da volatilidade esperada**

A volatilidade estimada foi calculada com base na volatilidade histórica de ações de empresas de varejo na bolsa de valores do Brasil.

#### **(e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo**

Todos os critérios utilizados na mensuração do valor justo das opções foram descritos anteriormente.



**13.9 - Participações em ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis detidas por administradores e conselheiros fiscais – por órgão**

31/12/2020			
Emissor: BB Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A			
Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
0	1.886.969	N/A	1.886.969

### **13.10 - Informações Sobre Planos de Previdência Conferidos Aos Membros do Conselho de Administração E Aos Diretores Estatutários**

Não aplicável, visto que a Companhia não oferece plano de previdência aos membros do Conselho de Administração e aos Diretores Estatutários.

## 13.11- Remuneração Individual Máxima, Mínima E Média do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária E do Conselho Fiscal

### Valores anuais

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração			Conselho Fiscal		
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Nº de membros	7,08	8,00	8,00	7,00	7,00	7,00	0,00	0,00	0,00
Nº de membros remunerados	7,08	8,00	8,00	6,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da maior remuneração (Reais)	3.354.791,04	4.117.464,36	5.422.903,78	607.500,00	201.666,64	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da menor remuneração (Reais)	1.355.752,79	1.352.825,93	1.351.176,47	337.500,00	70.666,67	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor médio da remuneração (Reais)	3.099.282,29	2.497.850,46	2.548.400,90	470.283,33	166.049,99	0,00	0,00	0,00	0,00

### Observação

Diretoria Estatutária	
<b>31/12/2020</b>	Para fins de apuração da menor remuneração anual foram desconsiderados os membros da Diretoria Estatutária que exerceram o cargo por menos de 12 meses, conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021. O membro considerado para apuração da maior remuneração ocupou o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais, observado que tais valores são líquidos dos encargos sociais de ônus do empregador, conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10).
<b>31/12/2019</b>	Todos os membros considerados para apuração da maior e menor remuneração ocuparam o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais, observado que tais valores são líquidos dos encargos sociais de ônus do empregador, conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10).
<b>31/12/2018</b>	Todos os membros considerados para apuração da maior e menor remuneração ocuparam o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais, observado que tais valores são líquidos dos encargos sociais de ônus do empregador, conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10).

Conselho de Administração	
<b>31/12/2020</b>	Para fins de apuração da menor remuneração anual foram desconsiderados os membros do Conselho de Administração que exerceram o cargo por menos de 12 meses, conforme disposto no OFÍCIO- CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021. O membro considerado para apuração da maior remuneração ocupou o cargo por 12 meses.
<b>31/12/2019</b>	Todos os membros considerados para apuração da maior e menor remuneração ocuparam o cargo por 12 meses.
<b>31/12/2018</b>	O Conselho de Administração da Companhia não era remunerado.

Conselho Fiscal	
<b>31/12/2020</b>	A Companhia não possuía Conselho Fiscal instalado.
<b>31/12/2019</b>	A Companhia não possuía Conselho Fiscal instalado.
<b>31/12/2018</b>	A Companhia não possuía Conselho Fiscal instalado.



### **13.12 - Mecanismos de Remuneração ou Indenização Para os Administradores em Caso de Destituição do Cargo ou de Aposentadoria**

A Companhia não adota política específica no que se refere a remuneração e/ou indenizações para administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria. Vide item 13.4(n) acima para eventuais impactos nas opções/Ações Restritas Virtuais detidas por administradores participantes do Terceiro Plano e/ou dos Planos de Concessão de Ações em decorrência da destituição ou aposentadoria destes.

### **13.13 - Percentual na remuneração total devido por administradores e membros do conselho fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores**

A Companhia não tem acionista controlador, razão pela qual não existe remuneração reconhecida no resultado da Companhia referente a membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária que sejam partes relacionadas aos controladores, diretos ou indiretos nos últimos três exercícios sociais.

### **13.14 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal, Agrupados Por Órgão, Recebida Por Qualquer Razão Que Não A Função Que Ocupam**

Nos últimos três exercícios sociais, não foram reconhecidos valores no resultado da Companhia como remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal recebida por qualquer razão que não a função que ocupam.

**13.15 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal Reconhecida no Resultado de Controladores, Diretos ou Indiretos, de Sociedades Sob Controle Comum E de Controladas do Emissor**

A Companhia não tem acionista controlador, sociedades em controle comum ou controladas.



### **13.16 - Outras Informações Relevantes**

A Companhia informa que, para os exercícios sociais de 2020 e 2021, essa estima o pagamento de benefício não recorrente de cessação de exercício de cargo, relacionado à celebração de contrato de não competição com administrador da Companhia.

**ANEXO IV –**  
**Proposta da Administração para Alteração do Estatuto Social**

***Cópia do Estatuto Social da Companhia, contendo, em destaque, as alterações propostas, nos termos do artigo 11, inciso I, da Instrução CVM 481.***

**ESTATUTO SOCIAL DA**  
**BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.**

**CAPÍTULO I**

**DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, OBJETO SOCIAL E PRAZO DE DURAÇÃO**

**Artigo 1º** - A BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. ("**Companhia**") é uma sociedade por ações de capital aberto, regida pelo presente estatuto social ("**Estatuto Social**") e pelas disposições legais aplicáveis.

**Parágrafo Único** - Com o ingresso da Companhia no Novo Mercado, da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("**B3**"), sujeitam-se a Companhia, seus acionistas, incluindo seus acionistas controladores, se aplicável, administradores e membros do Conselho Fiscal, quando instalado, às disposições do Regulamento do Novo Mercado ("**Regulamento do Novo Mercado**").

**Artigo 2º** - A Companhia tem sede na cidade de Barueri, Estado de São Paulo, na Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, CEP 06455-020, e poderá, por decisão da Diretoria, abrir, transferir e extinguir filiais, escritórios administrativos ou quaisquer representações em qualquer localidade do país ou no exterior.

**Artigo 3º** - A Companhia tem por objeto (i) o desenvolvimento e exploração de restaurantes no Brasil, incluindo Burger King; (ii) a prestação de serviços de assessoria e suporte a restaurantes no Brasil, incluindo aqueles que operem com o sistema Burger King, (iii) o comércio, importação e exportação de produtos relacionados às atividades acima referidas, e (iv) a participação em outras sociedades que desenvolvam as atividades acima, no Brasil, como sócia, quotista ou acionista.

**Artigo 4º** - A Companhia tem prazo de duração indeterminado.

**CAPÍTULO II**

**CAPITAL SOCIAL**

**Artigo 5º** - O capital social da Companhia é de ~~R\$ 950.768.417,41 (novecentos e cinquenta milhões setecentos e sessenta e oito mil quatrocentos e dezessete reais e quarenta e um centavos)~~ R\$ 1.461.068.417,41 (um bilhão quatrocentos e sessenta e um milhões e sessenta e oito mil quatrocentos e dezessete reais e quarenta e um centavos), totalmente subscrito e integralizado, dividido em ~~228.105.447 (duzentas e vinte e oito milhões cento e cinco mil quatrocentas e quarenta e sete)~~ 275.355.447 (duzentas e setenta e cinco milhões trezentas e cinquenta e cinco mil quatrocentas e quarenta e sete) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.

**Parágrafo 1º** - Cada ação ordinária confere ao seu titular o direito a 1 (um) voto nas Assembleias Gerais de acionistas. A propriedade das ações será comprovada pelo registro existente na conta do acionista junto à instituição depositária.

**Parágrafo 2º** - As ações serão indivisíveis em relação à Companhia. Quando a ação pertencer a mais de uma pessoa, os direitos a ela conferidos serão exercidos pelo representante do condomínio.

**Parágrafo 3º** - Mediante a aprovação do Conselho de Administração e observado o disposto na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("**Lei das Sociedades por Ações**") e nas demais normas aplicáveis, a Companhia poderá adquirir suas próprias ações. Essas ações deverão ser mantidas em tesouraria, alienadas ou canceladas, conforme for decidido pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração, conforme o caso, nos termos da regulamentação aplicável da Comissão de Valores Mobiliários ("**CVM**").

**Artigo 6º** - Mediante deliberação do Conselho de Administração da Companhia, o capital social poderá ser aumentado, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 282.690.560 (duzentos e oitenta e duas milhões seiscentas e noventa mil quinhentas e sessenta) ações ordinárias, incluindo para fins de emissão de ações a serem emitidas em decorrência do eventual exercício dos direitos de subscrição contidos em bônus de subscrição emitidos pela Companhia.

**Parágrafo 1º** - O Conselho de Administração fixará as condições da emissão, subscrição, forma e prazo de integralização, preço por ação, forma de colocação (pública ou privada) e sua distribuição no país e/ou no exterior.

**Parágrafo 2º** - A critério do Conselho de Administração, poderá ser realizada emissão, sem direito de preferência ou com redução do prazo de que trata o artigo 171, parágrafo 4º, da Lei das Sociedades por Ações, de ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores ou por subscrição pública, ou ainda mediante permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei, dentro do limite do capital autorizado.

**Parágrafo 3º** - Dentro do limite do capital autorizado, desde que em acordo com os planos aprovados pela Assembleia Geral, o Conselho de Administração poderá outorgar opção de compra ou subscrição de ações aos administradores e empregados da Companhia, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam coligadas ou controladas direta ou indiretamente pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas.

**Artigo 7º** - As ações da Companhia são escriturais, mantidas em contas de depósito em nome de seus titulares, perante instituição financeira autorizada pela CVM.

**Parágrafo Único** - Observados os limites máximos fixados pela CVM, o custo do serviço de transferência da propriedade das ações escriturais poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição depositária, conforme definido em contrato de escrituração de ações.

**Artigo 8º** - Fica vedada a emissão de ações preferenciais e partes beneficiárias pela Companhia.

**Artigo 9º** - Observado o disposto neste Estatuto Social, notadamente o disposto no artigo 6º, parágrafo 2º, e na Lei das Sociedades por Ações, os acionistas terão direito de preferência para, na

proporção de suas participações acionárias, subscrever ações, bônus de subscrição e valores mobiliários conversíveis em ações emitidos pela Companhia.

**Artigo 10** - A não integralização, pelo subscritor, do valor subscrito, nas condições previstas no boletim ou na chamada requerida pelo órgão da administração, constituirá, de pleno direito, o acionista remisso em mora, de acordo com os artigos 106 e 107 da Lei das Sociedades por Ações, sujeitando-se o subscritor ao pagamento do valor em atraso corrigido monetariamente de acordo com a variação do Índice Geral de Preços ao Mercado divulgado pela Fundação Getúlio Vargas ("IGP-M/FGV") ou por outro índice que vier a substituí-lo, na menor periodicidade legalmente admitida, além de juros de 12% (doze por cento) ao ano, *pro rata temporis*, e multa correspondente a 10% (dez por cento) do valor da prestação em atraso, devidamente atualizada.

### **CAPÍTULO III**

#### **ASSEMBLEIA GERAL DE ACIONISTAS**

**Artigo 11** - As Assembleias Gerais de acionistas realizar-se-ão: (a) ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 (quatro) primeiros meses seguintes ao encerramento de cada exercício social, para deliberação das matérias previstas em lei; e (b) extraordinariamente, sempre que os interesses sociais assim o exigirem ou quando as disposições deste Estatuto Social ou da legislação aplicável exigirem deliberação dos acionistas.

**Parágrafo Único** - A Assembleia Geral Ordinária e a Assembleia Geral Extraordinária podem ser cumulativamente convocadas e realizadas no mesmo local, data e hora, e instrumentadas em ata única.

**Artigo 12** - Ressalvadas as exceções previstas na Lei das Sociedades por Ações e na regulamentação em vigor, as Assembleias Gerais de acionistas serão convocadas pelo Conselho de Administração, por meio do seu Presidente ou por dois Conselheiros em conjunto, com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência em primeira convocação e, pelo menos, com 8 (oito) dias de antecedência em segunda convocação. Independentemente de qualquer formalidade prevista neste Estatuto Social e na Lei das Sociedades por Ações, será considerada regularmente instalada qualquer Assembleia Geral a que comparecer a totalidade dos acionistas.

**Parágrafo 1º** - Ressalvadas as exceções previstas na lei, as Assembleias Gerais somente se instalarão e validamente deliberarão em primeira convocação com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 1/4 (um quarto) do total das ações com direito a voto representativas do capital social e, em segunda convocação, com qualquer número, sendo que para as deliberações não se computarão os votos em branco.

**Parágrafo 2º** - Os acionistas poderão ser representados em Assembleias Gerais da Companhia por procurador constituído na forma do artigo 126 da Lei das Sociedades por Ações.

**Parágrafo 3º** - Sem prejuízo do disposto no parágrafo 2º acima, o acionista que comparecer à Assembleia Geral munido dos documentos que comprovem sua condição de acionista referidos no artigo 126 da Lei das Sociedades por Ações, até o momento da abertura dos trabalhos em Assembleia, poderá participar e votar, ainda que tenha deixado de apresentá-los previamente.

**Parágrafo 4º** - As Assembleias Gerais serão presididas por membro do Conselho de Administração a ser indicado pelo Presidente do Conselho de Administração da Companhia, competindo-lhe, na qualidade de presidente da mesa, escolher o secretário, dentre os presentes. Na ausência de membro do Conselho de Administração, a Assembleia Geral será presidida por pessoa eleita pelos acionistas presentes.

**Parágrafo 5º** - O exercício do direito de voto nos casos especiais de condomínio, acordo de acionistas, usufruto e de ações empenhadas ou alienadas fiduciariamente fica sujeito às exigências legais específicas e às comprovações estabelecidas em lei.

**Parágrafo 6º** - Não poderá votar na Assembleia Geral o acionista com direitos sociais suspensos na forma dos artigos 120 e 122, inciso V, da Lei das Sociedades por Ações.

**Parágrafo 7º** - O acionista não poderá votar nas deliberações relativas a laudo de avaliação dos bens com que concorrer para o capital social e à aprovação de suas contas como administrador, nem em quaisquer outras que puderem beneficiá-lo de modo particular ou em que tiver interesse conflitante com o da Companhia.

**Parágrafo 8º** - Dos trabalhos e deliberações da Assembleia Geral será lavrada ata em livro próprio, assinada pelos membros da mesa e pelos acionistas presentes. Da ata extrair-se-ão certidões ou cópias autênticas para os fins legais.

**Artigo 13** - Sem prejuízo das demais matérias previstas em lei, compete privativamente à Assembleia Geral deliberar sobre as matérias indicadas nos artigos 122, 132 e 136 da Lei das Sociedades por Ações e, ainda:

- (i) eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;
- (ii) fixar a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos membros do Conselho Fiscal, se instalado;
- (iii) reformar este Estatuto Social;
- (iv) deliberar sobre operações de fusão, incorporação, cisão ou transformação em que a Companhia seja parte, bem como sobre sua dissolução ou liquidação;
- (v) aprovar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações ou quaisquer planos de remuneração baseado em ações aos seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam coligadas ou controladas direta ou indiretamente pela Companhia;
- (vi) deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro do exercício e a distribuição de dividendos;
- (vii) eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação;
- (viii) aprovar o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM, se o ofertante for a própria Companhia; e
- (ix) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

**CAPÍTULO IV**  
**DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO**

**SEÇÃO I**

**DAS DISPOSIÇÕES COMUNS**

**Artigo 14** - A administração da Companhia será exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria, na forma da lei e deste Estatuto Social.

**Parágrafo 1º** - A posse dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria dar-se-á por termo lavrado em livro próprio que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão, e estará condicionada ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

**Parágrafo 2º** - Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria deverão aderir formalmente à Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e à Política de Negociação de Valores Mobiliários, bem como observar as demais políticas e o Código de Ética da Companhia.

**Parágrafo 3º** - Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos, salvo se diversamente deliberado pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração, conforme o caso.

**Parágrafo 4º** - A Assembleia Geral fixará a remuneração global anual para distribuição entre os administradores e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba individualmente.

**Parágrafo 5º** - Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria poderão receber participação nos lucros, observados os limites legais aplicáveis.

**Parágrafo 6º** - Só será dispensada a convocação prévia de reunião de qualquer órgão da administração como condição de sua validade se presentes todos os seus membros. São considerados presentes os membros do órgão da administração que manifestarem seu voto por meio da delegação feita em favor de outro membro do respectivo órgão, por voto escrito antecipado e por voto escrito transmitido por e-mail ou por qualquer outro meio legítimo de comunicação que possa ser comprovada a sua autoria e origem, neste caso, até o encerramento da respectiva reunião.

**Parágrafo 7º** - A Companhia poderá celebrar, em termos e condições previamente aprovados pelo Conselho de Administração, contratos de indenidade ("**Contratos de Indenidade**") com os seus administradores, membros de comitês de assessoramento, e membros do Conselho Fiscal, estabelecendo a obrigação da Companhia indenizar tais pessoas por perdas patrimoniais resultantes de procedimentos judiciais, arbitrais ou administrativos que envolvam questões relacionadas às suas atividades na Companhia ou em quaisquer sociedades sobre as quais a Companhia detenha o poder de controle direta ou indiretamente.

**Parágrafo 8º** - Os Contratos de Indenidade não obrigarão a Companhia a indenizar os respectivos beneficiários quando se verificar que estes atuaram:

- (i) fora do exercício de suas atribuições;

- (ii) com má-fé, dolo, culpa grave ou mediante fraude;
- (iii) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia ou de suas controladas, conforme o caso.

**Parágrafo 9º** - Os Contratos de Indenidade deverão disciplinar, entre outras questões:

- (i) o valor limite da cobertura oferecida ao beneficiário;
- (ii) o período de cobertura;
- (iii) o procedimento decisório para a concessão de indenização, que deverá prevenir potenciais conflitos de interesses e assegurar que as decisões sejam tomadas no interesse da Companhia; e
- (iv) a obrigação de devolução à Companhia de quaisquer valores que os beneficiários tenham recebido a título de indenização, inclusive adiantamentos de despesas, nos casos em que se restar comprovado, por meio de procedimento a ser estabelecido nos Contratos de Indenidade, que estes não faziam jus a indenização.

## **SEÇÃO II**

### **DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Artigo 15** - O Conselho de Administração será composto por, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) membros efetivos e, no máximo, 11 (onze) membros suplentes, acionistas ou não, residentes no Brasil ou no exterior, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

**Parágrafo 1º** - Dos membros do Conselho de Administração, no mínimo, 2 ou 20% (vinte por cento), o que for maior, deverão ser Conselheiros Independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, devendo a caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como Conselheiros Independentes ser deliberada na Assembleia Geral que os elege.

**Parágrafo 2º** - Quando, em decorrência da observância do percentual referido no parágrafo 1º acima, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior nos termos do Regulamento do Novo Mercado.

**Parágrafo 3º** - O enquadramento do conselheiro independente deve considerar, conforme aplicável, sua relação com a Companhia, seu acionista controlador direto ou indireto e seus administradores, e com as sociedades controladas, coligadas ou sob controle comum.

**Parágrafo 4º** - Para os fins da verificação do enquadramento do conselheiro independente, não é considerado conselheiro independente aquele que:

I - é acionista controlador direto ou indireto da companhia;

II - tem seu exercício de voto nas reuniões do conselho de administração vinculado por acordo de acionistas que tenha por objeto matérias relacionadas à companhia;

III - é cônjuge, companheiro ou parente, em linha reta ou colateral, até segundo grau do acionista controlador, de administrador da companhia ou de administrador do acionista controlador; e

IV - foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da companhia ou do seu acionista controlador.

**Parágrafo 5º** - Para os fins da verificação do enquadramento do conselheiro independente, as situações descritas abaixo devem ser analisadas de modo a verificar se implicam perda de independência do conselheiro independente em razão das características, magnitude e extensão do relacionamento:

I - é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da companhia ou de administrador do acionista controlador;

II - foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;

III - tem relações comerciais com a companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;

IV - ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade;

V - recebe outra remuneração da companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum, exceto proventos em dinheiro decorrentes de participação no capital social da companhia e benefícios advindos de planos de previdência complementar.

**Parágrafo 6º** - Nas companhias com acionista controlador, os conselheiros eleitos mediante votação em separado serão considerados independentes.

**Parágrafo 7º** - A caracterização do indicado ao conselho de administração como conselheiro independente será deliberada pela assembleia geral, que poderá basear sua decisão:

I - na declaração, encaminhada pelo indicado ao conselheiro independente ao conselho de administração, atestando seu enquadramento em relação aos critérios de independência estabelecidos neste regulamento, contemplando a respectiva justificativa, se verificada alguma das situações previstas no §4º do Art. 15; e

II - na manifestação do conselho de administração da companhia, inserida na proposta da administração referente à assembleia geral para eleição de administradores, quanto ao enquadramento ou não enquadramento do candidato nos critérios de independência.

**Parágrafo 8º** - O procedimento previsto no Parágrafo 7º deste artigo não se aplica às indicações de candidatos a membros do conselho de administração:

I - que não atendam ao prazo de antecedência para inclusão de candidatos no boletim de voto, conforme disposto na regulamentação editada pela CVM sobre votação a distância; e

II - mediante votação em separado nas companhias com acionista controlador, conforme aplicável.



**Parágrafo 9º** - O Conselho de Administração terá um Presidente eleito pela maioria de votos dos seus membros. O Presidente terá, além do próprio voto, o voto de desempate, em caso de empate na votação em decorrência de eventual composição de número par de membros do Conselho de Administração. Cada membro do Conselho de Administração terá direito a 1 (um) voto nas deliberações do órgão.

**Parágrafo 10º** - Os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa.

**Parágrafo 11º** - Em caso de vacância de cargo, ausência ou impedimento temporário ou definitivo de qualquer membro do Conselho de Administração, se tal membro do Conselho de Administração não possuir um suplente, os membros do Conselho de Administração remanescentes deverão nomear substituto, que servirá até a primeira Assembleia Geral da Companhia realizada após a efetiva vacância.

**Parágrafo 12º** - No caso de vacância do Presidente do Conselho, o Conselho elegerá membro para ocupar a posição vacante na primeira reunião do Conselho realizada após a vacância.

**Artigo 16** - As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na periodicidade definida pelo próprio Conselho de Administração, observado o disposto no Regimento Interno do Conselho de Administração, dos Comitês de Assessoramento ao Conselho e da Diretoria ("**Regimento Interno**"). Tais reuniões serão convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração, por sua própria iniciativa, ou por solicitação escrita de ao menos 2 (dois) membros do Conselho de Administração. Tal convocação deverá: (i) ser feita por e-mail com 8 (oito) dias de antecedência, (ii) indicar a ordem do dia, e (iii) estar acompanhada dos documentos pertinentes. As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na sede da Companhia ou em outro local previamente acordado entre os conselheiros.

**Parágrafo 1º** - As formalidades previstas no *caput* acima poderão ser dispensadas se comparecerem à reunião a totalidade dos membros do Conselho, caso em que a reunião será consideradas devidamente instalada e regular.

**Parágrafo 2º** - Os Conselheiros poderão participar das reuniões do Conselho de Administração por meio de videoconferência ou outro meio que possa assegurar sua participação efetiva e a autenticidade do seu voto, desde que o voto seja proferido por escrito e arquivado na sede da Companhia, podendo o voto, inclusive, ser encaminhado pelo conselheiro por meio eletrônico. O Conselheiro, nesta hipótese, será considerado presente à reunião e seu voto válido, para os efeitos legais, e incorporado à ata da referida reunião.

**Parágrafo 3º** - Os membros do Conselho de Administração poderão consentir em dispensar a reunião e decidir por escrito as matérias que dela seriam objeto, caso considerem que tais matérias já foram suficientemente debatidas por qualquer outro meio, e contanto que todos os Conselheiros celebrem documento por escrito formalizando tal consentimento.

**Parágrafo 4º** - Das reuniões serão lavradas atas em livro próprio, assinadas por todos os membros presentes, observado o disposto no parágrafo 3º acima, e, sempre que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros, seus extratos serão arquivados e publicados na Junta Comercial competente.

**Parágrafo 5º** - Os Diretores deverão fornecer ao Conselho de Administração toda e qualquer informação requisitada em relação à Companhia e suas controladas e coligadas e, caso solicitados, deverão comparecer às reuniões do Conselho de Administração a fim de prestar esclarecimentos.

**Parágrafo 6º** - É vedada a deliberação, pelo Conselho de Administração, de assunto que não tenha sido incluído na notificação de convocação, ressalvado o caso em que todos os membros do Conselho de Administração compareçam à reunião e concordem em deliberá-la.

**Artigo 17** - Ressalvadas as hipóteses especiais previstas na Lei das Sociedades por Ações e o disposto no artigo 19, parágrafo 1º, deste Estatuto Social, as deliberações do Conselho de Administração serão tomadas mediante voto afirmativo da maioria simples dos presentes à respectiva reunião, não se computando os votos em branco.

**Artigo 18** - O Conselho de Administração, para seu assessoramento, poderá criar comitês executivos ou consultivos, permanentes ou não, para analisar e se manifestar sobre quaisquer assuntos, conforme determinado pelo Conselho de Administração, sempre no intuito de assessorar o Conselho de Administração em suas atribuições. Os membros de tais comitês, sejam ou não acionistas, deverão ter experiência específica nas áreas de competência dos seus respectivos comitês, e ser eleitos e ter eventual remuneração fixada pelo Conselho de Administração.

**Artigo 19** - Compete ao Conselho de Administração, além das demais atribuições estabelecidas na legislação aplicável ou neste Estatuto Social:

- (i) aprovar o regimento próprio de cada um dos Comitês;
- (ii) aprovar a distribuição, entre os administradores, individualmente, de parcela da ~~fixar~~ a remuneração anual global fixada pela Assembleia Geral, considerando a proposta do Comitê de Remuneração;
- (iii) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, aprovando previamente suas políticas de gestão administrativa, de pessoal e financeira;
- (iv) aprovar planos, projetos e orçamentos anuais e plurianuais;
- (v) fiscalizar a gestão dos Diretores Estatutários, examinando, a qualquer tempo, as atas, livros e papéis da Companhia, solicitando informações sobre contratos celebrados, ou em vias de celebração, e quaisquer outros atos;
- (vi) opinar sobre as demonstrações financeiras e propor a destinação do lucro líquido de cada exercício;
- (vii) notificar qualquer acionista detentor de ações não integralizadas, para determinar-lhe que realize o pagamento devido, nos termos do respectivo boletim de subscrição;
- (viii) vender ou adquirir ativos e formar *joint ventures* envolvendo ativos da Companhia, em valor econômico superior a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e oitocentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação;
- (ix) aprovar, instruir e/ou autorizar a celebração de contratos (incluindo contrato de prestação de serviços, contratos financeiros, contratos de distribuição e outros) envolvendo valores superiores a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e

oitocentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação;

- (x) aprovar, instruir e/ou autorizar a contratação de qualquer endividamento ou outorgar quaisquer garantias em valor superior a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e oitocentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação e observada a vedação de prestação de garantias a terceiros que não sejam relacionadas ao desenvolvimento das atividades da Companhia de acordo com seu objeto social;
- (xi) aprovar, instruir e/ou autorizar a celebração de qualquer contrato com uma parte relacionada de qualquer acionista, incluindo o pagamento de qualquer honorário ou remuneração pela Companhia a qualquer referida parte relacionada;
- (xii) aprovar, instruir e/ou autorizar a aquisição de participação societária ou substancialmente todos os ativos de qualquer empresa;
- (xiii) aprovar, instruir e/ou autorizar a criação de qualquer conta de reserva ou qualquer provisão contábil, com exceção das exigidas por lei, pelos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos no Brasil ou conforme exigido ou recomendado pelos auditores da Companhia ou por contadores externos;
- (xiv) nomear e destituir o auditor independente da Companhia e/ou de sociedades controladas pela Companhia;
- (xv) autorizar a aquisições de ações de emissão da Companhia para permanência em tesouraria ou cancelamento, ou posterior alienação, exceto nos casos expressamente previstos na regulamentação vigente; e
- (xvi) aprovar os princípios e padrões de negócios que deverão ser observados pela Diretoria e qualquer alteração ou modificação relevante de tais princípios e padrões;
- (xvii) aprovar os critérios de desempenho para o Diretor Presidente;
- (xviii) definir os procedimentos a serem praticados pela Companhia relativamente a acionistas remissos, observados os limites legais;
- (xix) eleger os membros dos comitês de assessoramento do Conselho de Administração, observado o disposto no Regimento Interno;
- (xx) aprovar o ajuizamento de processos administrativos, judiciais ou arbitrais pela Companhia que possam razoavelmente ser considerados como criando um risco de pedido de auto-falência, falência, recuperação judicial ou recuperação extra-judicial;
- (xxi) aprovar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no artigo 6º deste Estatuto Social, fixando as condições de emissão, incluindo o preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir (ou reduzir o prazo para) o direito de preferência nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos da legislação vigente;
- (xxii) aprovar a emissão pública ou privada de debêntures não conversíveis, notas

promissórias e outros títulos e valores mobiliários não conversíveis em ações;

(xxiii) elaborar e divulgar parecer fundamentado a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações ("OPA") que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da OPA, no qual se manifestará, no mínimo, sobre: (i) a conveniência e oportunidade da OPA quanto ao interesse da Companhia e do conjunto dos acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (ii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; (iii) as alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado; e (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM; e

(xxiv) aprovar os termos e condições de quaisquer Contratos de Indenidade a serem celebrados pela Companhia; e

(xxiv) o cumprimento das demais atribuições que lhe são fixadas em lei e neste Estatuto Social.

**Parágrafo 1º** - Todas e quaisquer operações celebradas entre a Companhia e qualquer de suas partes relacionadas deverão ser aprovadas pela maioria dos membros do Conselho de Administração, incluindo obrigatoriamente a maioria dos Conselheiros Independentes.

**Parágrafo 2º** - Para fins do disposto no parágrafo 1º deste artigo 19, prevalecerá a competência da Assembleia Geral na ocasião de conflito entre as matérias a serem submetidas à deliberação da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração.

**Parágrafo 3º** - O exercício de voto em sociedades controladas para assuntos relacionados às matérias referidas nos itens (ii) a (xix) e (xxii) acima, deverá ser previamente aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia.

### **SEÇÃO III**

#### **DIRETORIA**

**Artigo 20** - A Diretoria será composta por, no mínimo, 2 (dois) e, no máximo, 8 (oito) membros, acionistas ou não, residentes no país, todos eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, sendo um Diretor Presidente, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Vice-Presidente Financeiro, um Diretor Vice-Presidente de Operações, um Diretor Vice-Presidente Jurídico, um Diretor Vice-Presidente de Marketing, um Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão, e um Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

**Parágrafo 1º** - Compete ao Diretor Presidente: (i) a direção geral dos negócios da Companhia, a convocação e presidência das reuniões da Diretoria e a coordenação dos trabalhos dos demais diretores e do processo de tomada de decisão; (ii) a representação ativa e passiva da Companhia em todas as suas relações com terceiros, em juízo ou fora dele, podendo nomear procuradores e prepostos para que prestem depoimentos em nome da Companhia perante as autoridades requisitantes, responsabilizando-se pelos resultados econômico-financeiros da Companhia e pela proteção de seu nome; (iii) a organização e

supervisão das políticas e diretrizes de recursos humanos; (iv) a supervisão do cumprimento das políticas e normas estabelecidas pelo Conselho de Administração e das deliberações tomadas em Assembleia Geral; e (v) zelar pela observância da lei e deste Estatuto Social.

**Parágrafo 2º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Relações com Investidores: (i) responsabilizar-se pela prestação de informações ao público investidor, à CVM e às bolsas de valores ou mercados de balcão, nacionais e internacionais, bem como às entidades de regulação e fiscalização correspondentes, mantendo atualizados os registros da Companhia nessas instituições; (ii) representar a Companhia perante a CVM, as Bolsas de Valores e demais entidades do mercado de capitais, bem como prestar informações relevantes aos investidores, ao mercado em geral, à CVM e à B3; e (iii) outras funções estabelecidas em lei e na regulamentação vigente.

**Parágrafo 3º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente Financeiro: (i) coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; (ii) gerir as atividades da área financeira da Companhia, incluindo administrar, gerir e controlar as áreas de tesouraria, fiscal e tributária, controladoria, auditoria, contabilidade, tecnologia da informação e de planejamento financeiro, segundo as orientações deste Estatuto Social, do Código de Conduta Ética da Companhia, das normas legais vigentes e das políticas e diretrizes consignadas pela Assembleia Geral; (iii) assinar propostas, convênios, acordos, contratos com bancos e afins, documentos em geral para abertura, movimentação e encerramento de contas bancárias da Companhia, bem como todo e qualquer documento à administração das finanças da Companhia, em conjunto com qualquer outro Diretor ou um Procurador com poderes específicos; e (iv) administrar os recursos financeiros da Companhia, orientando a aplicação dos excedentes de caixa dentro das políticas e diretrizes existentes, e conduzindo os processos de contratação de empréstimo e de financiamento e os serviços correlatos necessários à expansão da Companhia, conforme Orçamento Anual.

**Parágrafo 4º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Operações: (i) dirigir as atividades de operações da Companhia visando ao controle de qualidade; (ii) propor políticas e protocolos, bem como sugerir a introdução de novas práticas e tecnologias; (iii) contribuir com a gestão das equipes; (iv) assegurar e executar o trabalho observando aspectos relativos à segurança no trabalho; (v) coordenar assuntos inerentes a sua área de atuação, apresentando e discutindo soluções para problemas e irregularidades; e (vi) executar outras tarefas correlatas.

**Parágrafo 5º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente Jurídico: (i) formular, coordenar e executar ações e procedimentos jurídicos corporativos da Companhia; (ii) acompanhar as matérias relacionadas a regulamentação de companhia aberta; (iii) coordenar, planejar e supervisionar a negociação, elaboração de contratos/ou negócios estratégicos e/ou de unidades de negócios da Companhia; e (iv) acompanhar e representar a Companhia nas assembleias gerais e reuniões do Conselho de Administração da Companhia.

**Parágrafo 6º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Marketing: (i) planejar, definir e acompanhar todas as atividades de marketing; (ii) definir as estratégias de atuação e posicionamento da Companhia relacionada aos seus produtos no que tange a análise de mercado, publicidade, propaganda e desenvolvimento de programas; (iii) estabelecer políticas de vendas e de marketing; e (iv) estabelecer padrão de imagem a fim de melhorar a visibilidade e posição competitiva da Companhia.

**Parágrafo 7º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão: (i) dirigir as pesquisas de mercado para expansão dos restaurantes da Companhia, coordenando as respectivas equipes de pesquisa e desenvolvimento; e (ii) orientar a pesquisa, seleção, desenvolvimento e contratação de pontos, restaurantes e outras oportunidades ou negócios para atuação da Companhia; (iii) dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados; e (iv) zelar pela manutenção e conservação dos restaurantes da Companhia.

**Parágrafo 8º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão: (i) formular políticas de cargos, salários e benefícios; (ii) desenvolver estratégia de seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de pessoal; (iii) definir e coordenar a política de comunicação interna; (iv) definir e coordenar modelo de gestão de resultados; (v) conduzir atividades de integração de pessoas; e (vi) participar na formulação e execução de estratégias da Companhia, com foco na área de Gente e Gestão.

**Parágrafo 9º** - Os Diretores ficam dispensados de prestar caução, como permitido por lei.

**Parágrafo 10** - O cargo de Diretor de Relações com Investidores pode ser cumulado por outro Diretor da Companhia.

**Parágrafo 11** - Os Diretores permanecerão em seus cargos até a posse e a investidura dos seus respectivos substitutos. As competências das diretorias que não tiverem sido preenchidas, ou cujo titular esteja impedido ou ausente, serão exercidas pelo Diretor Presidente, até a designação do respectivo diretor, aplicando-se o disposto no artigo 14, parágrafo 3º, acima em caso de vacância.

**Parágrafo 12** - Os Diretores deverão ser pessoas com reputação ilibada, comprovada experiência prática na sua área de atuação e ausência de conflito de interesse, cujos mandatos devem ter caráter de exclusividade.

**Artigo 21** - Compete à Diretoria, em geral, observadas as disposições deste Estatuto Social, especialmente as competências específicas constantes do artigo 20 deste Estatuto Social:

- (i) o exercício das atribuições que a lei e este Estatuto Social lhe conferem para assegurar o pleno e regular funcionamento da Companhia e das suas controladas, coligadas e divisões de negócios;
- (ii) apresentar, anualmente, até o encerramento de cada exercício social, à apreciação do Conselho de Administração, proposta de orientação geral dos negócios da Companhia, de suas controladas e das divisões de seus negócios, relativa ao exercício seguinte.
- (iii) apresentar, anualmente, nos 3 (três) meses seguintes ao encerramento do exercício social, à apreciação do Conselho de Administração e dos acionistas, o seu relatório e demais documentos pertinentes às contas do exercício social, bem como proposta para destinação do lucro líquido, observadas as imposições legais e o que dispõe o Capítulo V deste Estatuto Social;
- (iv) a eleição e destituição dos administradores das sociedades controladas e coligadas de acordo com as indicações feitas pelo Conselho de Administração;
- (v) conceder todas e quaisquer garantias, inclusive garantias reais e fidejussórias, em

favor de terceiros;

- (vi) abrir e encerrar filiais, depósitos, escritórios ou representações em qualquer localidade do país e do exterior, conforme evolução do plano de negócios e metas atingidas indicarem ser necessário;
- (vii) abrir, movimentar e encerrar contas bancárias e de investimento;
- (viii) transigir, renunciar, desistir, fazer acordos, firmar compromissos, contrair obrigações, fazer aplicações de recursos, adquirir, onerar e alienar ativos e conceder garantias, assinando os respectivos termos e contratos;
- (ix) executar a política de gestão de riscos da Companhia e, sempre que necessário, propor ao Conselho de Administração, eventuais necessidades de revisão dessa política, em função de alterações nos riscos a que a Companhia está exposta;
- (x) implementar e manter mecanismos, processos e programas eficazes de monitoramento e divulgação do desempenho financeiro e operacional e dos impactos das atividades da Companhia, na sociedade e no meio ambiente;
- (xi) representar a Companhia, em juízo ou fora dele, ativa e passivamente, perante quaisquer terceiros, incluindo repartições públicas ou autoridades federais, estaduais ou municipais; e
- (xii) cumprir as demais atribuições que lhe sejam estabelecidas pelo Conselho de Administração da Companhia, pela lei e por este Estatuto Social.

**Artigo 22** - Em caso de vacância do cargo, ausência ou impedimento temporário ou definitivo de qualquer Diretor, tal Diretor deverá ser imediatamente substituído, em definitivo ou temporariamente, por pessoa indicada pelo Conselho de Administração.

**Artigo 23** - Exceto pelo disposto no parágrafo 3º abaixo, a representação da Companhia será sempre feita (i) por quaisquer 2 (dois) Diretores, sempre agindo em conjunto, ou (ii) por 1 (um) Diretor agindo em conjunto com 1 (um) procurador, ou (iii) por 2 (dois) procuradores agindo em conjunto, dentro dos limites expressos nos respectivos mandatos, observado o disposto nos parágrafos 1º e 2º deste artigo.

**Parágrafo 1º** - Exceto pelo disposto no parágrafo 3º abaixo, as procurações outorgadas pela Companhia serão sempre assinadas por quaisquer 2 (dois) Diretores, agindo em conjunto, e conterão os poderes específicos e prazo de vigência não superior a 1 (um) ano, ressalvada a outorga de poderes da cláusula *ad judicium et extra*, que poderá ter prazo de vigência superior ao referido.

**Parágrafo 2º** - Exceto pelo exposto no parágrafo 3º abaixo, a representação prevista neste artigo inclui, sem limitação, a representação da Companhia (i) perante terceiros ou perante qualquer autoridade pública (federal, estadual ou municipal), entidades governamentais ou paraestatais, (ii) em títulos de qualquer natureza, duplicatas, contratos de câmbio, cheques, ordens de pagamento, movimentação de conta corrente da Companhia, contratos e qualquer outro documento, de qualquer natureza, (iii) em juízo, na qualidade de autora ou ré, e (iv) para o exercício de seu direito de voto em suas controladas.

**Parágrafo 3º** - Excepcionalmente ao disposto no *caput*, parágrafo 1º e parágrafo 2º deste artigo, (i) a representação da Companhia perante qualquer autoridade pública (federal, estadual ou municipal), entidades governamentais ou paraestatais, será sempre feita (a) pelo Diretor Presidente em conjunto com o Diretor Financeiro, ou (b) pelo Diretor Presidente ou pelo Diretor Financeiro, agindo em conjunto com 1 (um) procurador, (c) por 2 (dois) procuradores agindo em conjunto, dentro dos limites expressos nos respectivos mandatos; (ii) as procurações outorgadas pela Companhia para fins de representação da Companhia perante qualquer autoridade pública (federal, estadual ou municipal), entidades governamentais ou paraestatais serão sempre assinadas pelo Diretor Presidente em conjunto com o Diretor Financeiro, e conterão os poderes específicos e prazo de vigência não superior a 1 (um) ano, ressalvada a outorga de poderes da cláusula *ad judicium et extra*, que poderá ter o prazo de vigência superior ao referido.

**Artigo 24** - Qualquer ato estranho ao objeto social e aos negócios da Companhia praticado por acionistas, Conselheiros, Diretores, procuradores ou empregados da Companhia, como, por exemplo, avais, fianças, endossos e outras garantias dadas em benefício de terceiros, são expressamente proibidas e deverão ser ineficazes perante a Companhia e terceiros, exceto se prévia e expressamente autorizado neste Estatuto Social, pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração.

## **SEÇÃO IV**

### **DO CONSELHO FISCAL**

**Artigo 25** - A Companhia terá um Conselho Fiscal composto por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, acionistas da Companhia ou não, o qual não funcionará em caráter permanente e somente será instalado por deliberação da Assembleia Geral, ou a pedido dos acionistas, nas hipóteses previstas em lei.

**Parágrafo 1º** - Os membros do Conselho Fiscal, pessoas naturais, residentes no país, legalmente qualificadas, serão eleitos pela Assembleia Geral que deliberar a instalação do órgão, e exercerão seu mandato até a primeira Assembleia Geral Ordinária que se realizar após a eleição.

**Parágrafo 2º** - Os membros do Conselho Fiscal farão jus à remuneração que lhes for fixada em Assembleia Geral.

**Parágrafo 3º** - A posse dos membros do Conselho Fiscal estará condicionada à prévia assinatura do termo de posse, que deve contemplar sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

**Parágrafo 4º** - Ocorrendo a vacância do cargo de membro do Conselho Fiscal, o respectivo suplente ocupará seu lugar.

**Parágrafo 5º** - Não poderá ser eleito para o cargo de membro do Conselho Fiscal da Companhia aquele que mantiver vínculo com sociedade que possa ser considerada concorrente da Companhia ("**Concorrente**"), estando vedada, entre outros, a eleição da pessoa que: (i) for empregada, sócia, acionista ou membro de órgão da administração, técnico, consultivo ou fiscal de Concorrente ou de Controlador, Controlada ou sociedade sob Controle comum com Concorrente; (ii) for cônjuge ou parente até segundo grau de sócio, acionista ou membro de órgão da administração, técnico, consultivo ou fiscal de Concorrente



ou de Controlador, Controlada ou sociedade sob Controle comum com Concorrente; e (iii) for fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ ou produtos da Companhia, em magnitude que implique perda de independência.

**Artigo 26** - O Conselho Fiscal, quando instalado, terá as atribuições previstas em lei, sendo indelegáveis as funções de seus membros. O Regimento Interno do Conselho Fiscal deverá ser elaborado, discutido e votado por seus membros na primeira reunião convocada após a sua instalação.

## **CAPÍTULO V**

### **EXERCÍCIO SOCIAL E LUCROS**

**Artigo 27** - O exercício social terá início em 1º de janeiro e término em 31 de dezembro de cada ano, ocasião em que o balanço patrimonial e as demais demonstrações financeiras deverão ser preparados de acordo com os prazos e demais condições previstas na legislação aplicável.

**Parágrafo Único** – As demonstrações financeiras da Companhia deverão ser auditadas, na forma da legislação aplicável, por auditor independente, devidamente registrado na CVM.

**Artigo 28** - Do resultado do exercício serão deduzidos, antes de qualquer participação, os prejuízos acumulados, se houver, e a provisão de imposto de renda e contribuição social sobre o lucro. O prejuízo do exercício será obrigatoriamente absorvido pelos lucros acumulados, pelas reservas de lucros e pela reserva legal, nessa ordem. O lucro líquido deverá ser alocado na seguinte forma:

- (i) 5% (cinco por cento) serão destinados para a reserva legal, que não excederá 20% (vinte por cento) do capital social; e
- (ii) 25% (vinte e cinco por cento), no mínimo, serão destinados para o pagamento do dividendo obrigatório devido aos acionistas, observadas as demais disposições deste Estatuto Social e a legislação aplicável.

**Artigo 29** -A Companhia poderá:

- (i) levantar balanços semestrais e com base nestes declarar dividendos intermediários, à conta do lucro apurado, dos lucros acumulados e da reserva de lucros;
- (ii) levantar balanços relativos a períodos inferiores a um semestre e distribuir dividendos intercalares, desde que o total de dividendos pagos em cada semestre do exercício social não exceda o montante das reservas de capital de que trata o artigo 182, parágrafo 1º, da Lei das Sociedades por Ações; e
- (iii) creditar ou pagar aos acionistas, na periodicidade que decidir, juros sobre o capital próprio, os quais serão imputados ao valor do dividendo obrigatório, passando a integrá-los para todos os efeitos legais.

**Parágrafo Único** - Revertem em favor da Companhia os dividendos e juros sobre capital próprio que não forem reclamados dentro do prazo de 3 (três) anos contados da data em que foram colocados à disposição dos acionistas.

## **CAPÍTULO VI**

### **ALIENAÇÃO DE CONTROLE**

**Artigo 30** - A alienação direta ou indireta de controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, quanto por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição de que o adquirente do controle se obrigue a realizar OPA tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos e dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

## **CAPÍTULO VII**

### **DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO**

**Artigo 31** - O falecimento, falência, insolvência, declaração de incapacidade ou retirada de qualquer dos acionistas não dissolverá a Companhia, que continuará com os demais acionistas.

**Artigo 32** - A Companhia dissolver-se-á nos casos previstos em lei, competindo à Assembleia Geral, quando for o caso, determinar o modo de liquidação e nomear o Conselho Fiscal e o liquidante que deverão atuar no período da liquidação, fixando-lhes a remuneração.

## **CAPÍTULO VIII**

### **RESOLUÇÃO DE DISPUTAS**

**Artigo 33** - A Companhia e seus acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com a ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do conselho fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, conforme alterada, na Lei das Sociedades por Ações, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação do Novo Mercado.

## **CAPÍTULO IX**

### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Artigo 34** - Este Estatuto Social rege-se pela Lei das Sociedades por Ações. Os casos omissos neste Estatuto Social serão resolvidos pela Assembleia Geral e regulados de acordo com o que preceitua a Lei das Sociedades por Ações, respeitado o Regulamento do Novo Mercado.

**Artigo 35** - A Companhia observará, no que aplicável, as regras de divulgação de informações previstas na regulamentação da CVM e nas normas da B3, aplicáveis a companhias listadas em geral e no segmento especial de listagem denominado Novo Mercado, em particular.

\* \* \* \*

**ANEXO V -**  
**Relatório de Alterações Propostas no Estatuto Social**

**Relatório de alterações do Estatuto Social da Companhia detalhando a origem e justificativa das alterações propostas e analisando seus efeitos jurídicos e econômicos, em forma de tabela, nos termos do artigo 11, inciso II, da Instrução CVM 481.**

Redação Atual	Redação Proposta	Origem, justificativa e efeitos jurídicos das alterações propostas
<b>Artigo 5º</b> - O capital social da Companhia é de R\$ 950.768.417,41 (novecentos e cinquenta milhões setecentos e sessenta e oito mil quatrocentos e dezessete reais e quarenta e um centavos), totalmente subscrito e integralizado, dividido em 228.105.447 (duzentas e vinte e oito milhões cento e cinco mil quatrocentas e quarenta e sete) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.	<b>Artigo 5º</b> - O capital social da Companhia é de <del>R\$ 950.768.417,41 (novecentos e cinquenta milhões setecentos e sessenta e oito mil quatrocentos e dezessete reais e quarenta e um centavos)</del> R\$ 1.461.068.417,41 (um bilhão quatrocentos e sessenta e um milhões e sessenta e oito mil quatrocentos e dezessete reais e quarenta e um centavos), totalmente subscrito e integralizado, dividido em <del>228.105.447 (duzentas e vinte e oito milhões cento e cinco mil quatrocentas e quarenta e sete)</del> 275.355.447 (duzentas e setenta e cinco milhões trezentas e cinquenta e cinco mil quatrocentas e quarenta e sete) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.	<b><u>Origem e justificativa da alteração proposta:</u></b> A alteração decorre da atualização do valor do capital social da Companhia em razão de aumento de capital aprovado pelo Conselho de Administração em 17 de novembro de 2020.  <b><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></b> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Disposição inexistente	<b>Artigo 14</b> (...) <b>Parágrafo 7º</b> - A Companhia poderá celebrar, em termos e condições previamente aprovados pelo Conselho de Administração, contratos de indenidade (“ <b>Contratos de Indenidade</b> ”) com os seus administradores, membros de comitês de assessoramento, e membros do Conselho Fiscal, estabelecendo a obrigação da Companhia indenizar tais pessoas por perdas patrimoniais resultantes de procedimentos judiciais, arbitrais ou administrativos que	<b><u>Origem e justificativa</u></b> A Companhia entende que a celebração de contratos de indenidade pode representar um importante instrumento de atração e retenção de executivos de primeiro escalão, no melhor interesse da Companhia. Por essa razão, propõe a inclusão de parágrafos ao Artigo 14 do Estatuto Social da Companhia com o objetivo de prever a autorização expressa para a celebração de tais contratos pela Companhia com administradores, membros de órgãos

	<p>envolvam questões relacionadas às suas atividades na Companhia ou em quaisquer sociedades sobre as quais a Companhia detenha o poder de controle direta ou indiretamente.</p> <p><b>Parágrafo 8º</b> - Os Contratos de Indenidade não obrigarão a Companhia a indenizar os respectivos beneficiários quando se verificar que estes atuaram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) fora do exercício de suas atribuições;</li> <li>(ii) com má-fé, dolo, culpa grave ou mediante fraude;</li> <li>(iii) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia ou de suas controladas, conforme o caso.</li> </ul> <p><b>Parágrafo 9º</b> - Os Contratos de Indenidade deverão disciplinar, entre outras questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) o valor limite da cobertura oferecida ao beneficiário;</li> <li>(ii) o período de cobertura;</li> <li>(iii) o procedimento decisório para a concessão de indenização, que deverá prevenir potenciais conflitos de interesses e assegurar que as decisões sejam tomadas no interesse da Companhia; e</li> <li>(iv) a obrigação de devolução à Companhia de quaisquer valores que os beneficiários tenham recebido a título de indenização, inclusive adiantamentos de despesas, nos casos em que se restar comprovado, por meio de procedimento a ser estabelecido nos Contratos de Indenidade, que estes não faziam jus a indenização.</li> </ul>	<p>auxiliares da administração e membros do Conselho Fiscal, se instalado, desde que observados os requisitos mínimos previstos no Estatuto Social.</p> <p>A previsão estatutária está em linha com o Parecer de Orientação CVM nº 38, item 4, que recomenda que os acionistas participem da decisão sobre a celebração de contratos de indenidade com o objetivo de resguardar seus interesses e conferir maior transparência a tais instrumentos.</p> <p><b><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></b></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
--	--	--

<p>Disposição inexistente</p>	<p><b>Artigo 19</b> - Compete ao Conselho de Administração, além das demais atribuições estabelecidas na legislação aplicável ou neste Estatuto Social:</p> <p>(...)</p> <p>(xxiv) aprovar os termos e condições de quaisquer Contratos de Indenidade a serem celebrados pela Companhia; e</p>	<p><b><u>Origem e justificativa</u></b></p> <p>A Companhia entende que, caso seja aprovada a alteração no artigo 14 do Estatuto Social conforme indicado acima, os termos e condições dos contratos de indenidade a serem firmados pela Companhia deverão ser previamente aprovados pelo Conselho de Administração, tendo em vista a relevância de tais instrumentos para atração e retenção de executivos de primeiro escalão.</p> <p><b><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></b></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>