



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: 31 DE JULHO DE 2020

HORÁRIO: 10:00 HORAS

ÍNDICE

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO	2
ANEXO I - Comentários da Administração sobre a Situação Financeira da Companhia	9
ANEXO II - Proposta de Orçamento de Capital para o Exercício Social de 2020, preparada pela Administração	58
ANEXO III - Proposta de Destinação do Resultado do Exercício Social Encerrado em 31 de Dezembro de 2019	59
ANEXO IV - Proposta de Remuneração da Administração	64
ANEXO V - Informações sobre candidatos ao Conselho de Administração	115
ANEXO VI – Proposta da Administração para Alteração do Estatuto Social	123
ANEXO VII - Relatório de Alterações Propostas no Estatuto Social	144
ANEXO VIII - Informações acerca do novo Plano de Concessão de Ações	169
ANEXO IX - Novo Plano de Concessão de Ações	173

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 31 DE JULHO DE 2020

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 31 de julho de 2020, às 10:00 horas, na sede social da Companhia, sob a forma parcialmente digital, nos termos do artigo 4º, §2º, inciso II 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. Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e deliberar acerca das demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

A Administração propõe a V. Sas. a aprovação das contas dos administradores e das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 e devidamente aprovadas pelo Conselho de Administração, em reunião realizada no dia 19 de fevereiro de 2020.

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 2019; 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), da CVM (www.cvm.gov.br) e da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("**B3**") (www.b3.com.br), em 19 de fevereiro de 2020, e publicados, em 5 de março de 2020, 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 2019, nos termos do item 10 do Formulário de Referência, estão previstos no **Anexo I** desta Proposta.

2. Aprovação do orçamento de capital da Companhia para o exercício social que se encerrará em 31 de dezembro de 2020, nos termos do artigo 196 da Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das Sociedades por Ações").

A Administração propõe aos acionistas a aprovação do seu orçamento de capital para o exercício social de 2020, com prazo de duração de 1 (um) ano, conforme artigo 196, §2º da Lei das Sociedades por Ações, no montante aproximado de R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

De acordo com o disposto no artigo 25, § 1º, inciso IV, da Instrução CVM 480, a Companhia informa aos acionistas que a proposta de orçamento de capital preparada pela Administração, está prevista no **Anexo II** desta Proposta.

3. Aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

A Administração propõe a V. Sas. a aprovação da destinação do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, nos termos do **Anexo III** desta Proposta.

4. Aprovação da remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2020.

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 2020, no montante de até 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), dos quais R\$ 21.169.669,89 (vinte e um milhões cento e sessenta e nove mil seiscentos e sessenta e nove reais e oitenta e nove centavos) correspondem à remuneração prevista para a Diretoria Estatutária da Companhia e R\$ 2.812.500,00 (dois milhões oitocentos e doze mil e quinhentos reais) correspondem à remuneração prevista para o Conselho de Administração.

Deste valor global: (i) R\$ 16.369.697,66 (dezesesseis milhões trezentos e sessenta e nove mil seiscentos e noventa e sete reais e sessenta e seis centavos) correspondem à remuneração fixa, remuneração variável, encargos que sejam ônus da Companhia, contribuição para a seguridade social, benefícios e cessação do cargo; e (ii) R\$ 7.612.472,23 (sete milhões seiscentos e doze mil quatrocentos e setenta e dois reais e vinte e três centavos) correspondem ao reconhecimento do valor justo do programa de remuneração baseado em ações e/ou de opções de compra de ações da Companhia.

Com relação à remuneração variável vale destacar que tais valores refletem o atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2019 e que já foram pagas em março de 2020. Assim, a remuneração variável relativa ao atingimento de metas do exercício social de 2020, que certamente será negativamente impactada pelos efeitos da Covid-19, fará parte da remuneração global a ser aprovada em assembleia geral ordinária no início de 2021.

O valor proposto para a remuneração global dos Administradores para o exercício de 2020 (R\$ 23.982.169,89), representa um aumento de aproximadamente 5% (cinco por cento)

frente ao valor proposto para a remuneração global dos Administradores no exercício de 2019 (R\$ 22.768.576,63), conforme aprovado na Assembleia Geral Ordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2019 (“**AGO 2019**”). A variação reflete (i) o reajuste de remuneração, inclusive em razão de alinhamento dos salários e pacotes de benefícios compatíveis com o mercado; (ii) o aumento do número de membros do Conselho de Administração remunerados; e (iii) a quantidade de opções já concedidas pela Companhia que passarão a ser exercíveis em 2020, se comparado com 2019.

(R\$ em mil)				
Remuneração	Discriminação	2020	2019	Diferença
Fixa	Salário ou pró-labore e Participação em Comitês	R\$ 6.507.692,14	R\$ 6.003.762,99	R\$ 503.929,15
	Benefícios direto e indireto	R\$ 783.268,52	R\$ 598.338,84	R\$ 184.929,68
	Outros	R\$ 1.774.653,80	R\$ 1.633.053,64	R\$ 141.600,16
Variável	Participação de resultados e bônus	R\$ 6.804.083,20	R\$ 9.142.895,00	-R\$ 2.338.811,80
	Cessação do cargo	R\$ 500.000,00	R\$ 0,00	R\$ 500.000,00
Baseada em a��es (incluindo opções)	Baseada em a��es (incluindo opções)	R\$ 7.612.472,23	R\$ 5.390.526,16	R\$ 2.221.946,07
Total		R\$ 23.982.169,89	R\$ 22.768.576,63	R\$ 1.213.593,26

Comparação entre a remuneração proposta para o exercício social de 2019 e efetivamente realizada em tal exercício.

A remuneração efetivamente paga aos Administradores no exercício social de 2019 foi de R\$ 20.647.003,64 (vinte milhões, seiscentos e quarenta e sete mil e três reais e sessenta e quatro centavos) frente ao valor proposto de R\$ 22.768.576,63 (vinte e dois milhões, setecentos e sessenta e oito mil, quinhentos e setenta e seis reais e sessenta e três centavos) para este mesmo exercício, conforme aprovado na AGO 2019.

A diferença a menor de 8,4% (oito inteiros e quatro décimos por cento) entre o valor da remuneração global aprovado e o valor efetivamente realizado decorre, preponderantemente, do menor dispêndio pela Companhia com a remuneração baseada em ações (incluindo opções) em comparação com o inicialmente esperado.

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 IV** desta Proposta.

Em Assembleia Geral Extraordinária:

1. Re-ratifica  o do orçamento de capital da Companhia aprovado na AGO 2019.

A Administração propõe aos acionistas a re-ratificação do orçamento de capital da Companhia referente ao exercício social de 2019 aprovado na AGO 2019 no montante aproximado de R\$ 385.000.000,00 (trezentos e oitenta e cinco milhões de reais), em virtude da necessidade de mais investimentos pela Companhia, atingindo o montante de aproximadamente R\$ 474.000.000,00 (quatrocentos e setenta e quatro milhões de reais) em mencionado exercício social.

Os investimentos que excederam o orçamento de capital anteriormente aprovado na AGO 2019 foram financiados por capital de terceiros e próprio, incluindo a geração de caixa da Companhia no competente exercício social, e foram utilizados para: (i) aceleração da abertura de restaurantes da marca POPEYES®, com foco em restaurantes do tipo Mall em virtude das inúmeras oportunidades encontradas nas praças de alimentação dos shoppings centers localizados nas regiões target com ótimas condições comerciais; (ii) maior número de reformas e atualização de imagem dos restaurantes mais antigos da Companhia visando mantê-los atualizados em relação a concorrência; e (iii) projetos estratégicos tais como investimentos em novas tecnologias e canais de vendas digitais em função das rápidas mudanças ocorridas no perfil do consumidor com maiores demandas digitais.

2. Ratificação da eleição de 3 membros titulares do Conselho de Administração, eleitos como membros interinos nas reuniões do Conselho de Administração realizadas em 8 de novembro de 2019, 17 de janeiro de 2020 e 19 de fevereiro de 2020, em virtude da renúncia de membros eleitos na AGO 2019, nos termos do artigo 15, §6º do Estatuto Social da Companhia.

A substituição dos membros titulares do Conselho de Administração eleitos na AGO 2019 ocorreu conforme demonstrado na tabela abaixo:

Data da RCA	Conselheiro Substituído	Conselheiro Nomeado
8.11.2019	Bruno Augusto Sacchi Zarembo	Henrique José Fernandes Luz
17.1.2020	Renato Fairbanks Nascimbeni de Sá e Silva Ribeiro	Anna Andrea Votta Alves Chaia
19.2.2020	Marcelo Dodsworth Penna	Ricardo Wajnberg

A Administração da Companhia propõe a ratificação da nomeação por votação majoritária da seguinte chapa:

Candidato	Cargo
Henrique José Fernandes Luz	Membro Titular Independente
Anna Andrea Votta Alves Chaia	Membro Titular Independente
Ricardo Wajnberg	Membro Titular Independente

Caso os acionistas desejem indicar candidatos aos cargos de membros do Conselho de Administração da Companhia, recomenda-se que tal indicação seja feita em formato de chapa. Caso o acionista não tenha 3 nomes para compor uma chapa concorrente à chapa aqui proposta, ele/ela deve indicar a chapa aqui proposta, substituindo um de seus membros pelo candidato de sua preferência, como uma chapa alternativa, nos termos da sugestão

formulada pelo Diretor Gustavo Machado Gonzalez no âmbito do Processo Administrativo CVM SEI nº 19957.004385/2019-21, de 4 de dezembro de 2019.

As informações a respeito dos conselheiros cujas eleições devem ser ratificadas, bem como 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 V** desta Proposta.

Por se tratar de uma ratificação da eleição de 3 dos 7 membros titulares, e não da totalidade dos membros do Conselho de Administração, não será conferida a oportunidade aos acionistas de requererem a adoção do processo de voto múltiplo.

A Administração esclarece aos acionistas que, em virtude de a composição acionária da Companhia ser pulverizada e de não se tratar da eleição do Conselho de Administração como um todo, o direito de eleição em separado previsto no artigo 141, §§4º e 5º, da Lei das Sociedades por Ações, não será aplicável para a ratificação da eleição dos 3 dos 7 membros titulares do Conselho de Administração da Companhia.

A Administração esclarece, ainda, que após AGO 2019 (i) o Sr. Guilherme de Araújo Lins renunciou ao seu cargo de membro titular do Conselho de Administração, tendo sido ele substituído por seu suplente, Sr. Marcos Grodetzky, eleito na AGO 2019; e (ii) o Sr. Matheus Morgan Villares renunciou ao seu cargo de suplente do Conselho de Administração, estando o referido cargo vago.

3. Alteração do Estatuto Social da Companhia para adoção das regras estabelecidas pelo regulamento de listagem do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, bem como para refletir as disposições do novo regimento interno do Conselho de Administração da Companhia e os aumentos de capital aprovados pelo referido Conselho de Administração, e a sua consolidação.

Trata-se de proposta de alteração do Estatuto Social da Companhia para adequá-lo às regras do regulamento de listagem do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, em vigor desde 2 de janeiro de 2018, simplificando a sua redação para contemplar a exclusão de cláusulas relacionadas a obrigações que foram suprimidas e alinhamento com outros dispositivos ou definições do Regulamento do Novo Mercado. Adicionalmente, a proposta ora apresentada visa alterar o Estatuto Social da Companhia a fim refletir (i) as disposições do novo regimento interno do Conselho de Administração da Companhia, conforme aprovado na reunião de tal órgão realizada em 25 de março de 2020; e (ii) os aumentos de capital aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia dentro do limite do capital autorizado, nos termos do artigo 6º do Estatuto Social da Companhia.

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 VI e VII** desta Proposta.

4. Aprovação da criação de novo Plano de Concessão de Ações da Companhia.

A Administração propõe a V. Sas. a aprovação de novo Plano de Concessão de Ações da Companhia ("**Quinto Plano**") como forma de incentivo à integração e permanência na Companhia dos administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o

seu controle, independentemente de qualquer posição hierárquica, senioridade ou tempo de contratação, eleitos pelo Conselho de Administração para participar do Quinto Plano (**"Participantes"**). Os Participantes farão jus ao recebimento de ações restritas virtuais (**"Ações Restritas Virtuais"**) e, a depender do cumprimento de determinadas condições, poderão receber de ações ordinárias de emissão da Companhia (**"Ações"**). O número de Ações a serem transferidas ao Participante quando do cumprimento dos termos e condições do Quinto Plano e dos respectivos Programa e Contrato de Concessão 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 Participante decorrentes da transferência das Ações.

O Quinto Plano tem por objetivo: (i) estabelecer regras para que os Participantes possam receber Ações Restritas Virtuais e Ações de forma não onerosa; (ii) estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais, das metas empresariais da Companhia e dos interesses de seus acionistas, incentivando a integração dos Participantes na Companhia; (iii) aumentar o alinhamento a médio e longo prazo dos interesses dos Participantes com os interesses dos acionistas, ampliando o senso de propriedade e o comprometimento dos Participantes por meio do conceito de investimento e risco; (iv) fortalecer os incentivos para permanência e estabilidade de longo prazo dos Participantes na Companhia; e (v) atrair novos talentos para a Companhia.

De acordo com o disposto no artigo 13 da Instrução CVM 481, a Companhia informa aos acionistas que as informações exigidas pelo referido artigo estão devidamente indicadas no **Anexo VIII** desta Proposta e que a cópia integral do Quinto Plano é parte integrante desta Proposta na forma do **Anexo IX**.

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 parcialmente digital, razão pela qual a participação do Acionista somente poderá ser:

(a) Presencial, desde que o acionista ou o seu procurador devidamente constituído compareça presencialmente na sede social da Companhia e apresente os documentos necessários para a sua participação até o horário estipulado para a abertura dos trabalhos, ainda que tenha deixado de depositá-los previamente, nos termos do artigo 5º, §2º da Instrução CVM 481;

(b) 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) e da CVM (www.cvm.gov.br); e

(c) 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 2019, possuíamos 912 restaurantes em operação no Brasil, constituídos por 41 restaurantes próprios da marca POPEYES® e 871 restaurantes da marca BURGER KING®, sendo 673 restaurantes próprios e 198 restaurantes operados por franqueados BURGER KING®.

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2019	2018	2017
<i>Mall</i>	512	492	413
<i>In line</i>	54	32	32
<i>Free Standing</i>	148	115	81
Franqueado	198	162	171
Total de restaurantes	912	801	697

Além disso, considerando os 673 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		
	2019	2018	2017
Estado de São Paulo	318	297	278
Estado do Rio de Janeiro	97	89	82
Estado de Minas Gerais	51	49	23
Estado do Paraná	40	36	16
Estado do Rio Grande do Sul	38	36	32
Estado de Goiás	23	20	7
Estado do Ceará	15	15	12

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2019	2018	2017
Estado de Pernambuco	15	14	11
Estado da Bahia	12	11	12
Estado do Espírito Santo	11	12	10
Distrito Federal	10	16	15
Estado do Pará	7	6	6
Estado de Sergipe	6	5	4
Estado do Maranhão	5	5	5
Estado de Mato Grosso	5	5	-
Estado da Paraíba	5	5	4
Estado de Alagoas	4	4	4
Estado do Rio Grande do Norte	3	3	3
Estado de Mato Grosso do Sul	3	1	-
Estado de Santa Catarina	3	-	-
Estado do Piauí	2	2	2
Total de Lojas	673	631	526

Possuímos todos os 41 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 2019, 2018 e 2017.

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		
	2019	2018	2017
Patrimônio líquido	1.786.629	1.716.960	1.617.194
Ativo circulante	862.378	819.715	1.338.448
Endividamento Total ⁽¹⁾	519.870	279.113	485.707
Endividamento (Caixa) Líquido ⁽²⁾	(85.589)	(323.833)	(706.307)

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ 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 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 que possuímos condições financeiras e patrimoniais suficientes para à 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		
	2019	2018	2017
Passivo circulante e não circulante (capital de terceiros)	1.741.431	808.672	798.361
Patrimônio líquido (capital próprio)	1.786.629	1.716.960	1.617.194
Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)	3.528.060	2.525.632	2.415.555
Capital de terceiros ⁽¹⁾	49,36%	32,0%	33,1%
Capital próprio ⁽²⁾	50,64%	68,0%	66,9%

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

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

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 período.

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 período.

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		
	2019	2018	2017
Endividamento (Caixa) Líquido ⁽¹⁾	(85.589)	(323.833)	(706.307)
EBITDA Ajustado ⁽²⁾	465.420	287.952	210.693
Índice de Endividamento Total ⁽³⁾	(0,18)	(1,12)	(3,35)
Índice de liquidez corrente ⁽⁴⁾	1,28	1,37	2,83
Índice de liquidez geral ⁽⁵⁾	0,56	1,09	1,75

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ 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.

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

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

⁽⁵⁾ 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 2019, o nosso ativo circulante era de R\$862,4 milhões, superior em R\$190,8 milhões ao passivo circulante, que era de R\$671,6 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 1,28. Em 31 de dezembro de 2018, o índice de liquidez corrente era de 1,37, e em 31 de dezembro de 2017 o índice de liquidez corrente era de 2,83. Ademais, 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. Já em 31 de dezembro de 2017, este mesmo índice era de 1,75.

Endividamento: em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, o nosso índice de Endividamento Total era de 0,18 negativo, 1,12 negativo e 3,35 negativo, respectivamente.

Tendo em vista a forte geração de caixa operacional, a capacidade de captação de recursos locais e o nosso caixa líquido em 31 de dezembro de 2019, 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 quando observados os últimos exercícios.

(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, incluindo no âmbito de Certificados de Recebíveis Agrícolas (CRAs), emitidos no mercado de capitais local.

(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	
			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	403.423	-
Empréstimo pré-fixado	0,89%	jan/2026	8.094	9.668
Outros	0,86% à 100% CDI + 0,80%	Set/2019	-	6
Encargos financeiros transcorrer			(6.391)	(8.863)
Total de dívidas			519.870	279.113
Circulante			116.556	161.581

Em milhares de Reais, exceto quando indicado de outra forma	Taxas de Juros (a.m.)	Vencimento	Em 31 de dezembro de	
			2019	2018
Não circulante			403.314	117.532

(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 2017, 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2019. Os saldos apresentados abaixo, em 31 de dezembro de 2019, correspondem ao valor do principal e juros, brutos dos gastos com emissão das debêntures e CRA, no montante de R\$6,4 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.

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.

1ª Emissão de Debêntures: Em 24 de abril de 2013, realizamos a 1ª emissão pública de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$150,0 milhões, com vencimento em 24 de abril de 2018. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 1,85% ao ano. As debêntures da 1ª emissão foram quitadas pela Companhia em abril de 2018.

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. Em 31 de dezembro de 2019, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$12,3 milhões.

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 31 de dezembro de 2019, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$102,4 milhões.

8ª Emissão de Debêntures: Em 15 de outubro de 2019, realizamos a 8ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$400 milhões, com vencimento em 15 de outubro de 2024. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,11% ao mês. Em 31 de dezembro de 2019, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$403,4 milhões.

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

(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 2019, 2018 e 2017 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.

Contratos de abertura de Crédito: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro (a) dívida líquida/ EBITDA Ajustado (*covenants*), em limite inferior a 3,5x durante a vigência dos contratos.

6ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*) em limite igual ou inferior a 2,5x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes.

7ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar os seguintes índices financeiros: (a) dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*), em limite igual ou inferior a 3,25x no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e 3,0x nos exercícios sociais subsequentes; e (b) distribuição de dividendos ao percentual máximo de 25% de seu resultado líquido.

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.

Em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, a Companhia estava em conformidade com todas as restrições e índices financeiros estabelecidos nos contratos financeiros, conforme acima descrito.

Além disso, em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, a Companhia estava em conformidade com todas as restrições e índices financeiros estabelecidos na 1ª Emissão de Debêntures, que foi integralmente quitada no decorrer do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, bem como na 2ª Emissão de Debêntures, na 3ª Emissão de Debêntures, na 4ª Emissão de Debêntures e na 5ª Emissão de Debêntures, as quais foram integralmente quitadas no decorrer do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

(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 2019, 2018 e 2017.

Demonstrações dos Resultados

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
Lucro bruto	1.785.121	62,2	1.457.041	62,0	22,5
Despesas operacionais					
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
Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos	124.430	4,3	126.820	5,4	(1,9)
Despesas financeiras	(93.281)	(3,3)	(44.608)	(1,9)	(109,1)
Receitas financeiras	22.617	0,8	55.505	2,4	(59,3)
Resultado financeiro, líquido	(70.664)	(2,5)	10.897	0,5	(748,5)
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	53.766	1,9	137.717	5,9	(61,0)
Imposto de renda e contribuição social	(5.223)	(0,2)	(9.681)	(0,4)	(46,0)
Lucro líquido do exercício	48.543	1,7	128.036	5,5	(62,1)

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
Receita líquida de vendas	2.841.658	99,1	2.335.688	99,5	21,7
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
Receita líquida de prestações de serviços	26.332	0,9	12.645	0,5	108,2
Receita operacional líquida	2.867.990	100,0	2.348.333	100,0	22,1

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\$328,0 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. Estas despesas representaram 17,4% 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.

(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 ⁽¹⁾	(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
Despesas com lojas	(1.518.274)	100,0	(1.219.711)	100,0	24,5

⁽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\$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. 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 <i>utilities</i>	(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	-	-	-

(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 (%)
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)
Total de despesas gerais e administrativas	(142.417)	100,0	(110.510)	100,0	28,9

⁽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\$48,6 milhões, passando de R\$44,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$93,2 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\$62,0 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\$15,0 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
Despesas financeiras	(93.281)	100,0	(44.608)	100,0	109,1

(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)
Receitas financeiras	22.617	100,0	55.505	100,0	(59,3)

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\$48,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Além dos fatores descritos acima, houve também o efeito não-recorrente do reconhecimento de imposto de renda diferido ativo que impactou positivamente o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 no montante de R\$3,0 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
Lucro bruto	1.457.041	62,0	1.095.967	61,4	32,9
Despesas operacionais					
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
Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos	126.820	5,4	65.308	3,7	94,2
Despesas financeiras	(44.608)	(1,9)	(84.689)	(4,7)	(47,3)
Receitas financeiras	55.505	2,4	28.425	1,6	95,3
Resultado financeiro, líquido	10.897	0,5	(56.264)	(3,2)	-
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	137.717	5,9	9.044	0,5	1.422,7
Imposto de renda e contribuição social	(9.681)	(0,4)	(5.225)	(0,3)	85,3
Lucro líquido do exercício	128.036	5,5	3.819	0,2	3.252,6

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 Stacker 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
Receita líquida de vendas	2.335.688	99,5	1.769.590	99,2	32,0
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
Receita líquida de prestações de serviços	12.645	0,5	14.248	0,8	(11,3)
Receita operacional líquida	2.348.333	100,0	1.783.838	100,0	31,6

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:

- (i) 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.
- (ii) 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.
- (iii) 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 franquizados. 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 ⁽¹⁾	(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	73,4
Outras	(81.934)	6,7	(61.863)	6,6	32,4
Despesas com lojas	(1.219.711)	100,0	(935.209)	100,0	30,4

⁽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\$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 <i>Impairment</i>	(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)
Total de despesas gerais e administrativas	(110.510)	100,0	(95.450)	100,0	15,8

⁽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)

(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 financeiras	(44.608)	100,0	(84.689)	100,0	(47,3)

(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
Receitas financeiras	55.505	100,0	28.425	100,0	95,3

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 o efeito não-recorrente do reconhecimento de imposto de renda diferido ativo que impactou positivamente o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 no montante de R\$30,2 milhões.

Balanco Patrimonial

Comparação entre os Exercícios Sociais Encerrados 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 (%)
Ativo					
Ativo circulante					
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
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

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
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
Total do ativo circulante	862.378	24,4	819.715	32,5	5,2
Ativo não circulante					
Títulos e valores mobiliários vinculados	1.366	-	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
Total do ativo não circulante	2.665.682	75,6	1.705.917	67,5	56,3
Total do ativo	3.528.060	100	2.525.632	100,0	39,7
Passivo					
Passivo circulante					
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)
Total do passivo circulante	671.567	19,0	599.675	23,7	12,0
Passivo não circulante					
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	-	-	-	-
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)
Total do passivo não circulante	1.069.864	30,3	208.997	8,3	411,9
Patrimônio líquido					
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
Total do patrimônio líquido	1.786.629	50,6	1.716.960	68,0	4,1
Total do passivo e do patrimônio líquido	3.528.060	100	2.525.632	100,0	39,7

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\$3.528,0 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.

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 no 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\$676,4 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\$3.528,0 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 no período, que em 31 de dezembro de 2019 era de R\$99,1 milhões.

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 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 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\$1.786,7 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 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 para R\$950,7 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 Exercícios Sociais Encerrados 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 (%)
Ativo					
Ativo circulante					

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
Total do ativo circulante	819.715	32,5	1.338.448	55,4	(38,8)
Ativo não circulante					
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
Total do ativo não circulante	1.705.917	67,5	1.077.107	44,6	58,4
Total do ativo	2.525.632	100,0	2.415.555	100,0	4,6
Passivo					
Passivo circulante					
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)
Total do passivo circulante	599.675	23,7	472.998	19,6	26,8
Passivo não circulante					
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	-	-	-
Total do passivo não circulante	208.997	8,3	325.363	13,5	(35,8)
Patrimônio líquido					

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)	-
Total do patrimônio líquido	1.716.960	68,0	1.617.194	66,9	6,2
Total do passivo e do patrimônio líquido	2.525.632	100,0	2.415.555	100,0	4,6

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:

- (i) 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.
- (ii) 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. 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:

- (i) 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.
- (ii) 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 2019 e de 2018

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de	AH (%)
-----------------------------	---	---	--------

	2019	2018	
Caixa líquido gerado nas atividades operacionais	370.712	304.671	17,8
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	(313.102)	6.012	101,9
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	92.704	(238.065)	356,8
Aumento (redução) líquido(a) no caixa e equivalentes de caixa	150.314	72.618	51,7

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 61,0% do resultado antes do imposto de renda e contribuição social, passando de R\$137,8 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$53,8 milhões em 31 de dezembro de 2019;
- (ii) Aumento de R\$62,8 milhões no período de 2019 nas depreciações e amortizações, passando de R\$133,1 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$195,9 milhões em 31 de dezembro de 2019;
- (iii) Os impactos de amortizações de ativos de direito de uso (IFRS 16/ CPC 06 (R2)) no total de R\$107,3 milhões 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 aplicação de caixa de R\$7,6 milhões em 31 de dezembro de 2018, para uma geração de caixa de R\$69,7 milhões;
- (v) O aumento do resultado na baixa do ativo imobilizado e ativo intangível – o resultado na baixa do ativo imobilizado e ativo intangível 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) A redução na geração de caixa de impostos a recuperar em 271%, passando de uma redução R\$12 milhões em 31 de dezembro de 2018 para uma redução de R\$44,8 milhões em 31 de dezembro de 2019;
- (vii) A variação do saldo de estoques os quais passaram de uma redução de R\$39,4 milhões em relação ao saldo de 31 de dezembro de 2018 para uma redução de R\$17,8 milhões em relação ao saldo de 31 de dezembro de 2019;
- (viii) A variação do saldo de fornecedores os quais passaram de R\$96,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para 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\$25,0 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\$37,4 milhões, passando de R\$30,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$8,0 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 gerado de R\$6,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para um caixa aplicado de R\$313,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Essa variação deve-se:

(i) 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

(ii) 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 aplicado de R\$238,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para um caixa gerado de R\$92,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Essa redução se deve principalmente (i) ao aumento do capital integralizado, 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 período findo em 31 de dezembro de 2019 de R\$400,0 milhões; (iii) pagamento de juros sobre capital próprio de R\$26,7 milhões em 31 de dezembro de 2019; (iv) redução no pagamento principal de empréstimos e financiamentos passando de R\$235,7 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R\$169,5 milhões em 31 de dezembro de 2019; e (v) impactos dos pagamentos de passivos de arrendamentos no valor de R\$137,2 milhões em 31 de dezembro 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	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de	AH (%)
-----------------------------	---	---	--------

	2018	2017	
Caixa líquido gerado nas atividades operacionais	304.671	166.527	83,0
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	6.012	(1.208.395)	(100,5)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	(238.065)	887.293	(126,8)
Aumento (redução) líquido(a) no caixa e equivalentes de caixa	72.618	(154.575)	(147,0)

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 2019, 2018 e 2017, 99,1%, 99,5%, e 99,2% 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 268% entre os exercícios de 2017 e 2019, passando de R\$1.783,8 milhões no exercício social

findo em 31 de dezembro de 2017 para R\$2.868,0 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019. A Diretoria ressalta que o incremento na receita operacional líquida no exercício social de 2017 a 2019 é decorrente, principalmente: (i) do aumento de restaurantes próprios no período (totalizando restaurantes); (ii) inovações de vendas em nossas plataformas de produtos; e (iii) do crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes.

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 2019, 46,8% de nossas receitas anuais foram registradas no primeiro semestre do ano e 53,2% 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*, e 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 vendedores 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.

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 2019, 2018 e 2017. 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

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, em torno de 1%, 1%, e 1%, respectivamente, de nossas vendas é 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 90% 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

(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

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.

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 2020 - 4,1%, 2021 - 3,8%, 2022 - 3,5%, acima de 2023 em 4% 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:

Direito de uso de arrendamento mercantil (em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019
Saldo 31 de dezembro de 2018	-
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 (i)	167.001
Amortização de direito de uso (aluguel)	(118.238)
Saldo 31 de dezembro de 2019	660.986

Obrigações de arrendamento mercantil (em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019
Saldo 31 de dezembro de 2018	-
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)	255.658
Baixa por pagamento de passivos de arrendamento	(151.150)
AVP reconhecido na transição para o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS16	(247.592)
Adições de AVP reconhecidos no exercício	(88.657)
Baixa de juros acumulados (AVP)	65.135

Obrigações de arrendamento mercantil (em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019
Saldo 31 de dezembro de 2019	693.209
Circulante	99.156
Não circulante	594.053

Resultado de arrendamento mercantil (em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019
Saldo 31 de dezembro de 2018	-
Despesas com lojas - aluguel variável	(19.066)
Amortização de direito de uso (aluguel)	(107.301)
Despesas financeiras - Juros acumulados (AVP)	(62.091)
Saldo 31 de dezembro de 2019	(188.458)

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.

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 quirográfica, 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 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).

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 no exercício social de 2019, com exceção da adoção inicial do IFRS16 em 01/01/2019.

(b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Não houve efeitos significativos como resultado das alterações em práticas contábeis no exercício social de 2019, 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:

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.

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

As demonstrações financeiras relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 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:

- 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; e
- 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:

- 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
- 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 detém em 31 de dezembro de 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 (526 em 31 de dezembro de 2017). 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 (R\$71,4 milhões em dezembro de 2017) 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 no último exercício social.

(iv) contratos de construção não terminada

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há construção não terminada não evidenciada nos balanços patrimoniais da Companhia no último exercício social.

(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 no último exercício social.

(b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Os Diretores informam que não há outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao último exercício social.

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, nos anos de 2017 e 2018 tivemos aquisições relevantes de restaurantes de franquizados, como demonstrado abaixo:

(em R\$ milhares)	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2019	2018	2017
Aquisição de ativo intangível e imobilizado	(473.567)	338.955	197.871
Valor pago na aquisição de investimentos, líquido de caixa adquirido	-	360.884	-
Total	(473.567)	699.839	197.871

(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

Não há outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional da Companhia e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção.

10.9 - Outros fatores com influência relevante

Não há outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional da Companhia e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção.

ANEXO II -
Proposta de Orçamento de Capital para o Exercício Social de 2020, preparada
pela Administração

(conforme artigo 25, §1º, inciso IV, da Instrução CVM 480)

Senhores acionistas,

O **BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.** ("Companhia"), nos termos do Art. 196 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada, propõe, para aprovação da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária de 31 de julho de 2020, a retenção de parcela do lucro líquido do exercício findo em 31 de dezembro de 2019, conforme aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia em reunião realizada em 19 de fevereiro de 2020, no montante de R\$ 34.586.862,63 (trinta e quatro milhões, quinhentos e oitenta e seis mil, oitocentos e sessenta e dois reais e sessenta e três centavos), do valor total de R\$ 48.542.965,10 (quarenta e oito milhões, quinhentos e quarenta e dois mil, novecentos e sessenta e cinco reais e dez centavos), após constituição da reserva legal no valor de R\$ 2.427.148,26 (dois milhões, quatrocentos e vinte e sete mil, cento e quarenta e oito reais e vinte e seis centavos) e da dedução do dividendo mínimo obrigatório (pago na forma de juros sobre o capital próprio intermediários) no valor total de R\$ 11.528.954,21 (onze milhões, quinhentos e vinte e oito mil, novecentos e cinquenta e quatro reais e vinte e um centavos).

Considerando a retenção da parcela do lucro líquido, acima, a Companhia apresenta o Orçamento de Capital para o exercício a ser encerrado em 31 de dezembro de 2020, no montante aproximado de R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

Os saldos incluídos nesta reserva de capital serão utilizados para investimentos, dentre os quais: (i) a abertura de restaurantes da marca BURGER KING®, com maior foco em restaurantes do tipo *Free Standing*; (ii) abertura mínima de restaurantes da marca POPEYES®, com foco em restaurantes do tipo *Mall*; (iii) a abertura de *dessert centers* da marca BURGER KING®; (iv) reformas e remodelagem dos restaurantes próprios da Companhia; e (v) projetos estratégicos como investimentos em novas tecnologias e canais de vendas. Os investimentos acima relacionados serão financiados por capital de terceiros e/ou próprio, incluindo geração futura de caixa.

ANEXO III -
Proposta de Destinação do Resultado do Exercício Social Encerrado em 31 de
Dezembro de 2019

(conforme artigo 9º, parágrafo único, inciso II, da Instrução CVM 481 na forma do Anexo 9-1-II)

1. Informar o lucro líquido do exercício

A Companhia auferiu lucro líquido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 no valor de R\$ 48.542.965,10 (quarenta e oito milhões, quinhentos e quarenta e dois mil, novecentos e sessenta e cinco reais e dez centavos).

2. Informar o montante global e o valor por ação dos dividendos, incluindo dividendos antecipados e juros sobre capital próprio já declarados

Em reunião do Conselho de Administração da Companhia, realizada em 19 de fevereiro de 2020, foi aprovada, *ad referendum* da AGOE, a distribuição de juros sobre capital próprio, em **montante global** de R\$ 11.528.954,21 (onze milhões, quinhentos e vinte e oito mil, novecentos e cinquenta e quatro reais e vinte e um centavos).

Considerando o referido montante global, o **valor por ação** efetivamente distribuído, em relação ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, será de R\$0,050814596.

3. Informar o percentual do lucro líquido do exercício distribuído

O percentual distribuído na forma de juros sobre capital próprio no exercício social de 2019 equivale a 25% do lucro líquido, após a constituição de reserva legal.

4. Informar o montante global e o valor por ação de dividendos distribuídos com base em lucro de exercícios anteriores

Não aplicável.

5. Informar, deduzidos os dividendos antecipados e juros sobre capital próprio já declarados

(a) O valor bruto de dividendo e juros sobre capital próprio, de forma segregada, por ação de cada espécie e classe

Não haverá distribuição de dividendos além dos juros sobre capital próprio já declarados em 19 de fevereiro de 2020.

(b) A forma e o prazo de pagamento dos dividendos e juros sobre capital próprio

Não aplicável, tendo em vista que não haverá distribuição de dividendos além dos juros sobre capital próprio já declarados em 19 de fevereiro de 2020.

(c) Eventual incidência de atualização e juros sobre os dividendos e juros sobre capital próprio

Não aplicável, tendo em vista que não haverá distribuição de dividendos além dos juros sobre capital próprio já declarados em 19 de fevereiro de 2020.

(d) **Data da declaração de pagamento dos dividendos e juros sobre capital próprio considerada para identificação dos acionistas que terão direito ao seu recebimento**

Não aplicável, tendo em vista que não haverá distribuição de dividendos além dos juros sobre capital próprio já declarados em 19 de fevereiro de 2020 e pagos em 28 de março de 2020.

6. Caso tenha havido declaração de dividendos ou juros sobre capital próprio com base em lucros apurados em balanços semestrais ou em períodos menores

(a) **Informar o montante dos dividendos ou juros sobre capital próprio já declarados**

Não aplicável, tendo em vista que o Conselho de Administração da Companhia não deliberou sobre a declaração de dividendos ou juros sobre capital próprio com base em lucros apurados em balanços semestrais ou em períodos menores.

(b) **Informar a data dos respectivos pagamentos**

Não aplicável, tendo em vista que o Conselho de Administração da Companhia não deliberou sobre a declaração de dividendos ou juros sobre capital próprio com base em lucros apurados em balanços semestrais ou em períodos menores.

7. Fornecer tabela comparativa indicando os seguintes valores por ação de cada espécie e classe

(a) **Lucro Líquido do exercício e dos 3 (três) exercícios anteriores.**

	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
<i>Lucro líquido do exercício</i>	R\$ 48.542.965,10	R\$ 128.036.325,20	R\$ 3.819.000,00
<i>Lucro líquido por ação (em reais)</i>	0,0508	0,5758	0,0241

(b) **Dividendo e juro sobre capital próprio distribuído nos 3 (três) exercícios anteriores**

<i>(em R\$ milhares)</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
<i>Valor global dos dividendos mínimos obrigatórios distribuídos na forma de juros sobre capital próprio</i>	R\$ 11.528.954,21	R\$ 30.408.627,23	R\$ 0,00
<i>Valor dos dividendos mínimos obrigatórios, distribuídos na forma de juros sobre capital próprio, por ação (em reais)</i>	R\$0,0508	R\$ 0,1339	R\$ 0,00

8. Havendo destinação de lucros à reserva legal

(a) **Identificar o montante destinado à reserva legal**

O montante do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 destinado a reserva legal foi de R\$ 2.427.148,26 (dois milhões, quatrocentos e vinte e sete mil, cento e quarenta e oito reais e vinte e seis centavos).

(b) **Detalhar a forma de cálculo da reserva legal**

Do lucro líquido apurado, foi aplicado o percentual de 5% para a constituição da reserva legal, na forma do Art. 193 da Lei das Sociedades por Ações.

9. Caso a Companhia possua ações preferenciais com direito a dividendos fixos ou mínimos

(a) **Descrever a forma de cálculos dos dividendos fixos ou mínimos**

Não aplicável.

(b) **Informar se o lucro do exercício é suficiente para o pagamento integral dos dividendos fixos ou mínimos**

Não aplicável.

(c) **Identificar se eventual parcela não paga é cumulativa**

Não aplicável.

(d) **Identificar o valor global dos dividendos fixos ou mínimos a serem pagos a cada classe de ações preferenciais**

Não aplicável.

(e) **Identificar os dividendos fixos ou mínimos a serem pagos por ação preferencial de cada classe**

Não aplicável.

10. Em relação ao dividendo obrigatório

(a) **Descrever a forma de cálculo prevista no estatuto**

O artigo 28 do estatuto social da Companhia estabelece que 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 do Estatuto Social e a legislação aplicável.

(b) **Informar se ele está sendo pago integralmente**

Sim, os dividendos obrigatórios foram pagos integralmente por meio de juros sobre capital próprio.

(c) **Informar o montante eventualmente retido**

Não aplicável.

11. Havendo retenção do dividendo obrigatório devido à situação financeira da Companhia

(a) **Informar o montante da retenção**

Não aplicável.

(b) **Descrever, pormenorizadamente, a situação financeira da Companhia, abordando, inclusive, aspectos relacionados à análise de liquidez, ao capital de giro e fluxos de caixa positivos**

Não aplicável.

(c) **Justificar a retenção dos dividendos**

Não aplicável.

12. Havendo destinação de resultado para reserva de contingências

(a) **Identificar o montante destinado à reserva**

Não aplicável.

(b) **Identificar a perda considerada provável e sua causa**

Não aplicável.

(c) **Explicar porque a perda foi considerada provável**

Não aplicável.

(d) **Justificar a constituição da reserva**

Não aplicável.

13. Havendo destinação de resultado para reserva de lucros a realizar

(a) **Informar o montante destinado a reserva de lucros a realizar**

Não aplicável.

(b) **Informar a natureza dos lucros não-realizados que deram origem à reserva**

Não aplicável.

14. Havendo destinação de resultado para reservas estatutárias

(a) **Descrever as cláusulas estatutárias que estabelecem a reserva**

Não aplicável.

(b) **Identificar o montante destinado à reserva**

Não aplicável.

(c) **Descrever como o montante foi calculado**

Não aplicável.

15. Havendo retenção de lucros prevista em orçamento de capital

(a) **Identificar o montante da retenção**

Conforme aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia, em reunião realizada em 19 de fevereiro de 2020, e submetido para aprovação pela AGOE, foi retido o montante de R\$ 34.586.862,63 (trinta e quatro milhões, quinhentos e oitenta e seis mil, oitocentos e sessenta e dois reais e sessenta e três centavos).

(b) **Fornecer cópia do orçamento de capital**

A cópia da proposta de orçamento de capital preparada pela administração consta do **Anexo II** desta Proposta.

16. Havendo destinação de resultado para a reserva de incentivos fiscais

(a) **Informar o montante destinado à reserva**

Não aplicável.

(b) **Explicar a natureza da destinação**

Não aplicável.

**ANEXO IV -
Proposta de Remuneração da Administração**

INFORMAÇÕES DO ITEM 13 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

13.1 - Descrição da Política ou Prática de Remuneração, Inclusive da Diretoria Não Estatutária

- (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 2012 e 31 de dezembro de 2019 nossa receita operacional líquida cresceu a um CAGR de 41,7%, e nosso EBITDA Ajustado cresceu a um CAGR de 50,2% entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2014 e 31 de dezembro de 2019.

Nossa diretoria, estatutária e não estatutária, tem em média mais de 20 anos de experiência na administração de grandes empresas. 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 da mesma natureza, 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.

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 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%

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%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017					
% 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	31%	5%	35%	29%	100%

Esclarece-se que, nos últimos 3 exercícios sociais, a Companhia não possuiu diretoria não estatutária, tendo sido esse cargo criado no início do exercício social de 2020 após reorganização interna na estrutura de carreira da Companhia.

(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 são 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. Sendo assim, os valores a serem pagos aos diretores, estatutários e não estatutários, da Companhia a título de remuneração variável dependem dos resultados da Companhia (meta coletiva) e do alcance das metas individuais de tais diretores.

(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 do Plano de Outorga de Ações da Companhia, aprovado em assembleia geral realizada em 22 de março de 2019, 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.

(vi) 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.

(vii) critérios e metodologia utilizada para a fixação da remuneração individual

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.

(viii) 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 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 31/12/2020 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,0	7,08	0,00	14,08
Nº de membros remunerados	6,0	7,08	0,00	13,08
Remuneração fixa anual	0,00	0,00	0,00	0,00
Salário ou pró-labore	1.612.500,00	4.163.942,14	0,00	5.776.442,14
Benefícios direto e indireto	0,00	783.268,52	0,00	783.268,52
Participações em comitês	731.250,00	0,00	0,00	731.250,00
Outros	468.750,00	1.305.903,80	0	1.774.653,80
Descrição de outras remunerações fixas	0,00	0,00	0,00	0,00
Remuneração variável	0,00	0,00	0,00	0,00
Bônus	0,00	2.382.689,68	0	2.382.689,68
Participação de resultados	0,00	4.421.393,52	0	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	N/A			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	500.000,00	0,00	500.000,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	7.612.472,23	0,00	7.612.472,23
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº2/2020, o número de membros do Conselho de	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº2/2020, o número de membros do	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº2/2020, o número de membros do	

	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.	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 (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.	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.	
Total da remuneração	2.812.500,00	21.169.669,89	0	23.982.169,89

Remuneração total do Exercício Social corrente 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
Remuneração fixa anual				
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	INSS para conselho de administração	INSS para Estatutários		
Remuneração variável				
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	N/A			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em a��es (incluindo opções)	0,00	3.313.292,29	0,00	3.313.292,29
Observa��o	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/N��2/2020, o número de membros do Conselho de Administra��o, 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 disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/N��2/2020, o número de membros do Conselho de Administra��o, 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 remunera��o baseada em ações (incluindo opções) ora informada considerou unicamente as opções e ações restritas outorgadas aos membros da Diretoria (sem inclusão dos valores relativos às opções e ações restritas outorgadas aos empregados da	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/N��2/2020, o número de membros do Conselho de Administra��o, 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.	

		Companhia). A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2018, tendo sido paga no exercício de 2019.		
Total da remuneração	664.199,94	19.982.803,70	0,00	20.647.003,64

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
Remuneração fixa anual				
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	N/A	N/A	0	
Remuneração variável				
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	N/A	0,00	0	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00

Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	4.017.704,99	0,00	4.017.704,99
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº2/2020, 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 disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 2/2020, 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) foi retificada, tendo em vista que o valor anteriormente informado englobava, por equívoco, além da remuneração dos membros da Diretoria, os valores relativos às opções e ações restritas outorgadas também aos empregados da Companhia. A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2017, tendo sido paga no exercício de 2018.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 2/2020, 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.	
Total da remuneração	0,00	20.387.207,21	0,00	20.387.207,21

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2017 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	10,33	8,00	0,00	18,33

Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	4.554.025,78	0,00	4.554.025,78
Benefícios direto e indireto	0,00	924.081,20	0,00	924.081,20
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	1.440.985,96	0,00	1.440.985,96
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	INSS para Estatutários	0	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	2.650.904,00	0,00	2.650.904,00
Participação de resultados	0,00	4.116.369,00	0,00	4.116.369,00
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	N/A	N/A	0	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	5.439.314,07	0,00	5.439.314,07
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2020, 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 disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 2/2020, 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 disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 02/2020, 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>A remuneração baseada em ações (incluindo opções) informada considerou unicamente as opções e ações restritas outorgadas aos membros da Diretoria (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 2016, tendo sido paga no exercício de 2017.</p>		
Total da remuneração	0,00	19.125.680,01	0,00	19.125.680,01

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

Prevista para 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
Bônus				
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
Participação nos resultados				
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

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
Bônus				
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	0,00	3.180.936,36	0,00	3.180.936,36

reconhecido no resultado do exercício social				
Participação nos resultados				
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
Bônus				
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
Participação nos resultados				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	7.294.950,00	0,00	7.294.950,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	4.863.300,00	0,00	4.863.300,00

Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	6.261.194,69	0,00	6.261.194,69
--	------	--------------	------	--------------

31/12/2017	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	10,33	8,00	0,00	18,33
Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	3.749.038,84	0,00	3.749.038,84
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	2.320.000,00	0,00	2.320.000,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	2.650.904,00	0,00	2.650.904,00
Participação nos resultados				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	5.623.558,26	0,00	5.623.558,26
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	3.480.000,00	0,00	3.480.000,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	4.116.369,00	0,00	4.116.369,00

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 2019, 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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O plano de concessão de ações da Companhia foi aprovado em 22 de março de 2019 ("**Plano de Concessão de Ações**" e, conjuntamente com o Primeiro Plano, o Segundo Plano e o Terceiro, "**Planos**"). No âmbito do Plano de Concessão de Ações, até 31 de dezembro de 2019, 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 ou de outras sociedades sob o seu controle, 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 Plano de Concessão de Ações, 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 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 2019, 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 por administradores da Companhia; e (b) 283.900 (duzentas e oitenta e três mil e novecentas) opções exercidas por 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 da Companhia; e (ii) 94.800 (noventa e quatro mil e oitocentas) opções foram exercidas por 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.

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 2019, 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) 1.686.600 (um milhão seiscentas e oitenta e seis mil e seiscentas) opções exercidas por administradores da Companhia; e (b) 255.678 (duzentas e cinquenta e cinco mil seiscentas e setenta e oito) opções exercidas por empregados da Companhia; (ii) 289.748 (duzentas e oitenta e nove mil e setecentas e quarenta e oito) opções tiveram seu respectivo período de *vesting* completo ou antecipado, porém ainda não foram exercidas, sendo (a) 248.290 (duzentas e quarenta e oito mil duzentas e noventa) opções detidas por administradores da Companhia; e (b) 41.458 (quarenta e uma mil quatrocentas e cinquenta e oito) opções detidas por empregados da Companhia; e (iii) 3.451.823 (três milhões, quatrocentas e cinquenta e uma, oitocentas e vinte e três) opções ainda não tiveram seu respectivo período de *vesting* completo, que será de (a) 1.580.054 (um milhão, quinhentas e oitenta mil e cinquenta e quatro) opções no dia 14 de julho de 2020, sendo 1.475.190 (um milhão quatrocentas e setenta e cinco mil cento e noventa) opções detidas por administradores da Companhia e 104.864 (cento e quatro mil oitocentas e sessenta e quatro) opções detidas por empregados da Companhia, (b) 1.645.790 (um milhão, seiscentas e quarenta e cinco mil, setecentas e noventa) opções no dia 14 de julho de 2021, sendo 1.475.190 (um milhão quatrocentas e setenta e cinco mil cento e noventa) opções detidas por administradores da Companhia e 170.600 (cento e setenta mil e seiscentas) opções detidas por empregados da Companhia, (c) 112.990 (cento e doze mil, novecentas e noventa) opções no dia 14 de julho de 2022, sendo 99.590 (noventa e nove mil quinhentas e noventa) opções detidas por administradores da Companhia e 13.400 (treze mil e quatrocentas) opções detidas por empregados da Companhia, e (d) 112.989 (cento e doze mil novecentas e oitenta e nove) opções no dia 14 de julho de 2023, sendo 99.589 (noventa e nove mil quinhentas e oitenta e nove) opções detidas por administradores da Companhia e 13.400 (treze mil e quatrocentas) 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.

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

O Plano de Concessão de Ações é gerido 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 do Plano de Concessão de Ações incluindo: (i) a criação de cada um dos Programas; (ii) selecionar os participantes dentre as pessoas elegíveis (conforme definido no Plano 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 o Plano de Concessão de Ações; (vi) estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, sempre que o Plano de Concessão de Ações contiver expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração ou do Comitê de Gente e Remuneração; e (vii) propor alterações ao Plano de Concessão de Ações para aprovação pela Assembleia Geral.

A decisão por tornar uma pessoa elegível (conforme definido no Plano 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.

O Plano 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 no Plano 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.

No âmbito do 1º Programa de Concessão de Ações do Plano de Concessão de Ações, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2019, 1.094.772 (um milhão, noventa e quatro mil, setecentas e setenta e duas) Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 547.390 (quinhentas e quarenta e sete mil, trezentas e noventa) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2022, sendo 416.304 (quatrocentas e dezesseis mil trezentas e quatro) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 131.086 (cento e trinta e um mil e oitenta e seis) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (ii) 547.382 (quinhentas e quarenta e sete mil, trezentas e oitenta e duas) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2023, sendo 416.303 (quatrocentas e dezesseis mil trezentas e três) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 131.079 (cento e trinta e um mil e setenta e nove) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia. No âmbito do 2º Programa de Concessão de Ações do Plano de Concessão de Ações, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2019, 544.186 (quinhentas e quarenta e quatro mil, cento e oitenta e seis) Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 272.094 (duzentas e setenta e duas mil e noventa e quatro) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2023, sendo 167.001 (cento e sessenta e sete mil e uma) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 105.093 (cento e cinco mil e noventa e três) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (ii) 272.092 (duzentas e setenta e duas mil e noventa e duas) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2024, sendo 167.000 (cento e sessenta e sete mil) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e

105.092 (cento e cinco mil e noventa e duas) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia.

Finalmente, no âmbito do Plano de Concessão de Ações, a Companhia tem 200.947 (duzentas mil, novecentas e quarenta e sete) 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 por administradores da Companhia; e (b) 283.900 (duzentas e oitenta e três mil e novecentas) opções exercidas por 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 por administradores da Companhia; e (ii) 94.800 (noventa e quatro mil e oitocentas) opções foram exercidas por 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 2019, um total de (i) 3.741.571 (três milhões, setentas e quarenta e uma mil, quinhentas e setenta e uma) opções não exercidas, sendo (a) 3.397.849 (três milhões trezentas e noventa e sete mil oitocentas e quarenta e nove) opções detidas por administradores da Companhia e (b) 343.722 (trezentas e quarenta e três mil setecentas e vinte e duas) 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 1,64% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2019, sendo vedado o aumento de número de ações.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O 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**") e possuía, até 31 de dezembro de 2019, um total de (i) 1.638.958 (um milhão seiscentas e trinta e oito mil novecentas e cinquenta e oito) Ações Restritas Virtuais concedidas a participantes do Plano de Concessão de Ações e que não tiveram o seu período de *vesting* completo; e de (ii) 200.947 (duzentas mil novecentas e quarenta e sete) Ações Restritas Virtuais concedidas à participante do Plano de Concessão de Ações. Caso todas as Ações Restritas Virtuais da Companhia, concedidas ou não, fossem convertidas em ações da Companhia, representaria um total aproximado de 0,81% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2019.

(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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O Plano de Concessão de Ações não abrange 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 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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

A obrigação da Companhia de conceder Ações Restritas Virtuais ao participante do Plano 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 do Plano de Concessão de Ações mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos no referido Plano, 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**").

O Período de Carência de cada Programa 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.

(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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

A concessão das Ações Restritas Virtuais, bem como a transferência de ações pela Companhia aos participantes do Plano de Concessão de Ações, será realizada a título não oneroso aos participantes, observados os termos e condições do Plano de Concessão de Ações e dos respectivos Programa e contrato 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

	14/7/2020	14/7/2021	14/7/2022	14/7/2023
Opções detidas por administradores	1.475.190	1.475.190	99.590	99.589
Opções detidas por empregados	104.864	170.600	13.400	13.400
TOTAL	1.580.054	1.645.790	112.990	112.989

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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

Após cumprido o respectivo Período de Carência (indicado no item 13.4"h") e as demais condições estabelecidas no Plano de Concessão de Ações, no Programa e no Contrato 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 encerram-se nas seguintes datas:

	1/1/2022	1/1/2023	1/1/2024
Ações Restritas Virtuais detidas por administradores	416.304	583.304	167.000
Ações Restritas Virtuais detidas por empregados	131.086	236.172	105.092
TOTAL	547.390	819.476	272.092

(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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

Uma vez satisfeitas as condições estabelecidas no Plano de Concessão de Ações e nos respectivos Programa e contrato 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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O Plano de Concessão de Ações não contém 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 do Plano 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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O Plano de Concessão de Ações permanecerá 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.

O Plano de Concessão de Ações poderá ser extinto, suspenso ou alterado, 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 do Plano 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.

Plano de Concessão de Ações (Quarto 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 do Plano 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 do Plano 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 do Plano 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 31/12/2020		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	7,08
Nº de membros remunerados	0,00	7,00
Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções/Ações Restritas Virtuais em aberto no início do exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016. Plano de Concessão de Ações: R\$ 0,00
b. Das opções/Ações Restritas Virtuais perdidas durante o exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 Plano de Concessão de Ações: N/A
c. Das opções/Ações Restritas Virtuais exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016. Plano de Concessão de Ações: R\$ 0,00
d. Das opções/Ações Restritas Virtuais expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções/Ações Restritas Virtuais outorgadas	N/A	1,47

31/12/2019		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Outorga de opções de compras de ações/Ações Restritas Virtuais		
Data de outorga	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: 31/10/2019 Plano de Concessão de Ações: 27/03/2019
Quantidade de opções/Ações Restritas Virtuais outorgadas	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP3: 497.949 Plano de Concessão de Ações:

		1.166.608
Prazo para que as opções/Ações Restritas Virtuais se tornem exercíveis	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP3: 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 Plano de Concessão de Ações: 416.304 em 1/1/2022 583.304 em 1/1/2023 167.000 em 1/1/2024
Prazo máximo para exercício das opções/Ações Restritas Virtuais	N/A	SOP 1, SOP 2 e SOP 3: N/A Plano de Concessão de Ações: 6 meses após final do período de carência
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	SOP 1, SOP 2 e SOP 3: 1 (um) ano a contar da formalização do desligamento Plano de Concessão de Ações: N/A
Valor justo das opções/Ações Restritas Virtuais na data da outorga	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: R\$18,70 Plano de Concessão de Ações: R\$18,70
Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções/Ações Restritas Virtuais em aberto no início do exercício social	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. Plano de Concessão de Ações: R\$ 0,00
b. Das opções/Ações Restritas Virtuais perdidas durante o exercício social	N/A	N/A
c. Das opções/Ações Restritas Virtuais exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 1: R\$9,83 SOP 2: R\$6,96 SOP 3: R\$10,52

		Plano de Concessão de Ações: N/A
d. Das opções/Ações Restritas Virtuais expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções/Ações Restritas Virtuais outorgadas	N/A	1,47%

31/12/2018⁽¹⁾		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: 28/08/2018
Quantidade de opções outorgadas	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: 99.500
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	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
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP1, SOP 2 e SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	1 ano após desligamento
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: R\$4,38
Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções em aberto no início do exercício social	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. Das opções perdidas durante o	N/A	N/A

exercício social		
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 1: R\$9,56 SOP 2: R\$6,99 SOP 3: R\$10,44
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	3,53%

⁽¹⁾ **Observação:** os seguintes itens da tabela relativa ao exercício encerrado em 31/12/2018 foram retificados: “quantidade de opções outorgadas”, “prazo para que as opções se tornem exercíveis” e “diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas”. Tal retificação ocorreu porque as informações anteriormente disponibilizadas englobavam, por equívoco, além das opções outorgadas aos membros da Diretoria, as opções outorgadas também aos empregados da Companhia. Desta forma, as informações retificadas refletem exclusivamente as opções concedidas aos membros da Diretoria.

31/12/2017 ⁽¹⁾		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	10,33	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga	N/A	SOP 1, SOP 2 e SOP 3: 22 de junho de 2017
Quantidade de opções outorgadas	N/A	SOP 1: 375.000 SOP 2: 2.429.600 SOP 3: 4.487.000
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	SOP 1: (a) 375.000 já são exercíveis SOP 2: (a) 1.214.896 já são exercíveis; (b) 418.183 em 14.7.2018 e (c) 796.521 em 14.7.2019 SOP 3: (a) 448.700 já são exercíveis; (b) 448.700 em 14.7.2018; (c) 897.400 em 14.7.2019 (d) 1.346.100 em 14.7.2020; e (e) 1.346.100 em 14.7.2021
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP 1 e SOP 2: 24 (vinte e quatro) meses após 2º aniversário do IPO SOP 3: N/A

Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	1 ano após desligamento
Valor justo das opções na data de cada outorga	N/A	SOP 1: R\$1,45 SOP 2: R\$2,75 SOP 3: R\$1,12
Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções em aberto no início do exercício social	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 de acordo com a variação do IPCA.
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	N/A
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 1: R\$9,05 SOP 2: R\$6,81
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	3,56%

⁽¹⁾ Observação: os seguintes itens da tabela relativa ao exercício encerrado em 31/12/2017 foram retificados: "quantidade de opções outorgadas", "prazo para que as opções se tornem exercíveis" e "diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas". Tal retificação ocorreu porque as informações anteriormente disponibilizadas englobavam, por equívoco, além das opções outorgadas aos membros da Diretoria, as opções outorgadas também aos empregados da Companhia. Desta forma, as informações retificadas refletem exclusivamente as opções concedidas aos membros da Diretoria.

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

31/12/2019		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Opções/Ações Restritas Virtuais ainda não exercíveis		
Quantidade	N/A	SOP 3: 3.149.559 Plano de Concessão de Ações: 1.166.608
Data em que se tornarão exercíveis	N/A	SOP 3: (a) 1.475.190 em 14.7.2020, (b) 1.475.190 em 14.7.2021, (c) 99.590 em 14.7.2022 e (d) 99.589 em 14.7.2023 Plano de Concessão de Ações: (a) 416.304 em 1.1.2022, (b) 583.304 em 1.1.2023 e (c) 167.000 em 1.1.2024
Prazo máximo para exercício das opções/Ações Restritas Virtuais	N/A	SOP 3: N/A Plano de Concessão de Ações: 6 meses após final do período de carência
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	SOP 3: 1 (um) ano a contar da formalização do desligamento Plano de Concessão de Ações: N/A
Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016. Plano de Concessão de Ações: N/A
Valor justo das opções/Ações Restritas Virtuais no último dia do exercício social	N/A	SOP 3: R\$1,12 e R\$18,70 Plano de Concessão de Ações: R\$18,70
Opções/Ações Restritas Virtuais exercíveis		
Quantidade	N/A	SOP 3: 248.290 Plano de Concessão de Ações: N/A
Prazo máximo para exercício das opções/Ações Restritas Virtuais	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	SOP 3: 1 (um) ano a contar da formalização do desligamento Plano de Concessão de Ações: N/A
Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016. Plano de Concessão de Ações: N/A

Valor justo das opções/Ações Restritas Virtuais no último dia do exercício social	N/A	SOP 3: R\$1,12 e R\$18,70 Plano de Concessão de Ações: R\$18,70
Valor justo total das opções/Ações Restritas Virtuais no último dia do exercício social	N/A	R\$34.097.019,1

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

31/12/2019		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Opções/Ações Restritas Virtuais exercidas		
Quantidade	N/A	SOP 1: 2.339.013 SOP 2: 1.214.700 SOP 3: 1.686.600 Plano de Concessão de Ações: N/A
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
Ações entregues		
Número de ações entregues	N/A	5.240.313
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	R\$9,42
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	R\$10,93

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

Preço médio ponderado de aquisição	N/A	R\$9,56
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	R\$5,77

⁽¹⁾ Observação: os seguintes dados desta tabela relativa ao exercício encerrado em 31/12/2018 foram retificados porque as informações anteriormente disponibilizadas englobavam, por equívoco, além das opções exercidas e ações entregues aos membros da Diretoria, as opções exercidas e ações entregues também aos empregados da Companhia.

31/12/2017 ⁽¹⁾		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	10,33	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Opções exercidas		
Quantidade	N/A	SOP 1: 2.509.000 SOP 2: 1.214.900
Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 1: R\$9,05 SOP 2: R\$6,81
Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	SOP 1: R\$8,95 SOP 2: R\$11,19
Ações entregues		
Número de ações entregues	N/A	3.723.900
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	R\$8,33
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	R\$9,67

⁽¹⁾ Observação: os seguintes dados desta tabela relativa ao exercício encerrado em 31/12/2017 foram retificados porque as informações anteriormente disponibilizadas englobavam, por equívoco, além das opções exercidas e ações entregues aos membros da Diretoria, as opções exercidas e ações entregues também aos empregados da Companhia.

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 (a) na exata extensão em que o direito a exercício for adquirido, e (b) na ocorrência de um dos seguintes eventos: (i) venda da Companhia, ou (ii) consumação do IPO. Estas são as duas possibilidades de exercício e o pagamento das ações subscritas e/ou adquiridas em conformidade com opção

outorgada nos termos do plano. 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

Não aplicável, tendo em vista que não havia ações ou cotas direta ou indiretamente detidas, no Brasil ou no exterior, ou outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos pela Companhia, sociedades controladas ou sob controle comum, por membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal na data de encerramento do último exercício social.

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		
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Nº de membros	8	8,00	8,00	7,00	7,00	10,33	0,00	0,00	0,00
Nº de membros remunerados	8	8,00	8,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da maior remuneração (Reais)	4.117.464,36	5.422.903,78	2.987.695,32	201.666,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da menor remuneração (Reais)	1.352.825,93	1.351.176,47	855.026,34	70.666,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor médio da remuneração (Reais)	2.497.850,46	2.548.400,90	2.390.710,00	166.049,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Observação

Diretoria Estatutária	
31/12/2019	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 (INSS).
31/12/2018	Valor médio de remuneração retificado, tendo em vista que o montante total da remuneração da Diretoria para o exercício social encerrado em 31/12/2018 foi retificado, conforme indicado no item 13.2 deste Formulário de Referência. 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 (INSS).
31/12/2017	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 (INSS).
--	--

Conselho de Administração	
31/12/2019	Todos os membros considerados para apuração da maior e menor remuneração ocuparam o cargo por 12 meses.
31/12/2018	O Conselho de Administração da Companhia não é remunerado
31/12/2017	O Conselho de Administração da Companhia não é remunerado

Conselho Fiscal	
31/12/2019	A Companhia não possui Conselho Fiscal instalado.
31/12/2018	A Companhia não possui Conselho Fiscal instalado.
31/12/2017	A Companhia não possui 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 do Plano 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 membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou 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 o exercício social de 2020, 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 V -
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	17/01/2020	AGO 2021	0
107.966.418-11	Publicitária	29 - Outros Conselheiros	17/01/2020	Não	100.00%
Membro do Comitê de Remuneração		Membro interino independente do Conselho de Administração			
Henrique José Fernandes Luz	08/06/1955	Pertence apenas ao Conselho de Administração	08/11/2019	AGO 2021	0
343.629.917-00	Auditor	29 - Outros Conselheiros	08/11/2019	Não	100.00%
Membro do Comitê de Auditoria		Membro Interino Independente do Conselho de Administração			
Ricardo Wajnberg	30/11/1978	Pertence apenas ao Conselho de Administração	19/02/2020	AGO 2021	0
080.990.127-71	Engenheiro	29 - Outros Conselheiros	19/02/2020	Não	100.00%
Membro do comitê de finanças		Membro interino independente do Conselho de Administração			

Experiência profissional / Critérios de Independência

Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11

Membro do conselho de administração e do comitê de remuneração 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. 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 até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. A conselheira declarou, para todos os fins de direito que: (i) 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 (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00 Membro do nosso Conselho de Administração e do nosso Comitê de Auditoria desde novembro de 2019. O Sr. Luz é membro independente dos Conselhos de Administração da Oi S.A. e do Grupo Maringa, onde coordena os seus comitês de auditoria. Presidente do Conselho de Administração do IBGC. Vice Presidente dos Conselhos da Fundação Dorina Nowill para Cegos e do IBEF São Paulo. Membro dos Conselhos do MAM SP e do MAM Rio de Janeiro. Carreira de 43 anos (1975-2018) como sócio da PwC, onde foi membro de sua liderança por 24 anos, no Brasil e na América do Sul, e representante de sua região nos comitês globais. Líder das 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. 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 até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. 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 da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Ricardo Wajnberg - 080.990.127-71

Membro do Conselho de Administração desde fevereiro de 2020 e Membro do Comitê de Finanças 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 e Simpress. Também foi membro do conselho de administração da Santos Brasil Participações até Abril/2020 e ainda é membro do conselho da Oceana Offshore. O Sr. Wajnberg concluiu seu mestrado em Economia pelo IBMEC-RJ em 2002 e é graduado em Engenharia de Produção Civil pela PUC-RJ. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. 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

Experiência profissional / Critérios de Independência

impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

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 Wajnberg - 080.990.127-71 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
Outros cargos/funções exercidas no emissor						
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		08/11/2019	0	100.00%
Membro Interino Independente do Conselho de Administração						
Ricardo Wajnberg	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	30/11/1978	17/01/2020	AGO 2021
080.990.127-71		Engenheiro		17/01/2020	0	100.00%
Membro Interino 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	100.00%
Membro interino independente do Conselho de Administração						

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						

Experiência profissional / Critérios de Independência

Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00

Membro do nosso Conselho de Administração e do nosso Comitê de Auditoria desde novembro de 2019. O Sr. Luz é membro independente dos Conselhos de Administração da Oi S.A. e do Grupo Maringa, onde coordena os seus comitês de auditoria. Presidente do Conselho de Administração do IBGC. Vice Presidente dos Conselhos da Fundação Dorina Nowill para Cegos e do IBEF São Paulo. Membro dos Conselhos do MAM SP e do MAM Rio de Janeiro. Carreira de 43 anos (1975-2018) como sócio da PwC, onde foi membro de sua liderança por 24 anos, no Brasil e na América do Sul, e representante de sua região nos comitês globais. Líder das 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. 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 até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. 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 da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Ricardo Wajnberg - 080.990.127-71

Membro do Conselho de Administração desde fevereiro de 2020 e Membro do Comitê de Finanças 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 e Simpress. Também foi membro do conselho de administração da Santos Brasil Participações até Abril/2020 e ainda é membro do conselho da Oceana Offshore. O Sr. Wajnberg concluiu seu mestrado em Economia pelo IBMEC-RJ em 2002 e é graduado em Engenharia de Produção Civil pela PUC-RJ. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. 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

Experiência profissional / Critérios de Independência

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 da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11

Membro do conselho de administração e do comitê de remuneração 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. 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 até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. A conselheira declarou, para todos os fins de direito que: (i) 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 (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00 N/A	N/A
Ricardo Wajnberg - 080.990.127-71 N/A	N/A
Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11 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 relacionada 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 VI –
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 1º - Com o ingresso a-admissão da Companhia no segmento-especial-de-listagem denominado 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 de Listagem do Novo Mercado-da-B3 ("**Regulamento do Novo Mercado**").

~~**Parágrafo 2º** - As disposições do Regulamento do Novo Mercado prevalecerão sobre as disposições deste Estatuto Social, nas hipóteses de prejuízo aos direitos dos destinatários das ofertas públicas previstas neste Estatuto Social.~~

~~**Parágrafo 3º** - A Companhia, seus Administradores e acionistas deverão observar o disposto no Regulamento para Listagem de Emissores e Admissão à Negociação de Valores Mobiliários, incluindo as regras referentes à retirada e exclusão de negociação de valores mobiliários admitidos nos Mercados Organizados administrados pela B3.~~

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\$ ~~898.232.598,93 (oitocentos e noventa e oito milhões duzentos e trinta e dois mil quinhentos e noventa e oito reais e noventa e três centavos)~~ 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 ~~222.525.821 (duzentas e vinte e duas milhões quinhentas e vinte e cinco mil oitocentas e vinte e uma)~~ 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.

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 237.673.167 (duzentas e trinta e sete milhões, seiscentas e setenta e três mil, cento e sessenta e sete) 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 a saída do Novo Mercado da B3;~~
- (viii) aprovar o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM, se o ofertante for a própria Companhia;
- ~~(ix) aprovar a escolha de empresa especializada responsável pela elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta perante a CVM ou saída do Novo Mercado, conforme previsto no Capítulo VI deste Estatuto Social, dentre as empresas indicadas em lista tríplice pelo Conselho de Administração; e~~
- ~~(xi) 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 ~~à prévia assinatura do Termo de Anuência dos Administradores, nos termos do disposto no Regulamento do Novo Mercado, bem como~~ 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.

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 e—expressamente declarados como tais na ata da Assembleia Geral que os eleger, sendo também considerado(s) como independente(s) o(s) conselheiro(s) eleito(s) mediante as faculdades previstas no artigo 141, parágrafos 4º e 5º, da Lei das Sociedades por Ações.

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** — Conforme definição constante do Regulamento do Novo Mercado, Conselheiro Independente caracteriza-se por: (i) não ter qualquer vínculo com a Companhia, exceto participação de capital; (ii) não ser Acionista Controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, vinculado a sociedade ou entidade relacionada ao Acionista Controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição); (iii) não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou Diretor da Companhia, do Acionista Controlador ou de sociedade controlada pela Companhia; (iv) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ ou produtos da Companhia, em magnitude que implique perda de independência; (v) não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia, em magnitude que implique perda de independência; (vi) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia; e (vii) não receber outra remuneração da Companhia além daquela relativa ao cargo de Conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição).~~

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 a 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 4º-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 5º-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 6º 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 7º 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 ~~carta registrada, fax ou~~ 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 - ~~Não obstante~~ As formalidades previstas no *caput* acima poderão ser dispensadas se comparecerem à reunião a totalidade dos membros do Conselho, ~~as reuniões do Conselho de Administração serão~~ caso em que a reunião será considerada devidamente instalada e regular ~~quando a totalidade de seus membros estiver presente, nos termos do artigo 14, parágrafo 5º, acima.~~

Parágrafo 2º - Os Conselheiros poderão participar das reuniões do Conselho de Administração por meio de videoconferência, ~~teleconferência~~ ou qualquer outro meio similar 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 ~~permita a identificação do conselheiro e a comunicação simultânea com as demais pessoas presentes à reunião.~~ Os Conselheiros, nesta hipótese, será considerado presente à reunião e seu voto válido, para os efeitos legais, e incorporado à ata da referida reunião ~~que não puderem participar da reunião por qualquer~~

~~dos meios acima citados poderão ser representados na reunião por seu suplente, se houver, ou por outro Conselheiro, desde que indique por escrito outro Conselheiro para substituí-lo, ou enviar seu voto por escrito ao Presidente do Conselho de Administração ou ao presidente da reunião antes da sua instalação ou até seu encerramento, via fax, carta registrada, e-mail ou carta entregue em mãos, ficando o presidente da reunião investido dos poderes para assinar a respectiva ata da reunião em nome do conselheiro que não esteja presente fisicamente.~~

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 ~~deverem~~ serem arquivadas no Registro de Comércio aquelas 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~~ remuneração anual global fixada pela Assembleia Geral, considerando a proposta do Comitê de Remuneração ~~de cada um dos Diretores~~;
- (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\$ ~~42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais)~~ 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 ~~novembro de 2017~~, 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\$ ~~42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais)~~ 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 ~~novembro de 2017~~, 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\$ ~~42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais)~~ 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 ~~novembro de 2017~~, 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 ~~criar o Comitê de Gestão do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia, bem como eleger os seus respectivos membros, nos termos definidos por tal plano conforme aprovado pela Assembleia Geral;~~
- (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 ~~manifestar-se favorável ou contrariamente~~ 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 ~~e que deverá abordar~~, 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 ~~e em relação à~~ liquidez das ações ~~dos valores mobiliários de sua titularidade;~~ (ii) ~~as repercussões da OPA sobre os interesses da Companhia;~~ (iii) 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) definir lista tripla de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia nos casos de OPAs para cancelamento de registro de companhia aberta ou para a saída do Novo Mercado;~~
e
- (xxv) 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/Desenvolvimento, e um Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão e um Diretor de Subfranquias, 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 ~~Desenvolvimento~~ 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** – Compete ao Diretor de Subfranquias: (i) dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados; e (ii) suporte aos subfranqueados para atingir alto padrão de qualidade de produtos da Companhia.~~

Parágrafo 9º10º - Os Diretores ficam dispensados de prestar caução, como permitido por lei.

Parágrafo 1011º - O cargo de Diretor de Relações com Investidores pode ser cumulado por outro Diretor da Companhia.

Parágrafo 1112º - 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 1213º - 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 ~~Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal nos termos do Regulamento do Novo Mercado~~, 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, ~~CANCELAMENTO DE REGISTRO DE COMPANHIA~~ ABERTA E SAÍDA DO NOVO MERCADO

~~**Artigo 30** – Para fins deste Capítulo VI, os seguintes termos com iniciais maiúsculas terão os significados a eles atribuídos abaixo:~~

~~“**Adquirente**” significa qualquer pessoa (incluindo, sem limitação, qualquer pessoa natural ou jurídica, fundo de investimento, condomínio, carteira de títulos, universalidade de direitos, ou outra forma de organização, residente, com domicílio ou com sede no Brasil ou no exterior), ou Grupo de Acionistas para quem o Acionista Controlador Alienante transfere as Ações de Controle em uma Alienação de Controle da Companhia;~~

"Acionista Controlador" significa o(s) acionista(s) ou Grupo de Acionistas que exerça(m) o Poder de Controle da Companhia;

"Acionista Controlador Alienante" significa o Acionista Controlador quando este promove a Alienação de Controle da Companhia;

"Ações de Controle" significa o bloco de ações que assegura, de forma direta ou indireta, ao(s) seu(s) titular(es), o exercício individual e/ou compartilhado do Poder de Controle da Companhia;

"Ações em Circulação" significa todas as ações emitidas pela Companhia, excetuadas as ações detidas pelo Acionista Controlador, por pessoas a ele vinculadas, por administradores da Companhia e aquelas em tesouraria;

"Alienação de Controle" significa a transferência a terceiro, a título oneroso, das Ações de Controle;

"Poder de Controle" (bem como seus termos correlatos "Controlador", "Controlada", "Controle" ou "sob Controle comum") significa o poder efetivamente utilizado para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de forma direta ou indireta, de fato ou de direito, independentemente da participação acionária detida. Há presunção relativa de titularidade do Controle em relação à pessoa ou ao Grupo de Acionistas que seja titular de ações que lhe tenham assegurado a maioria absoluta dos votos dos acionistas presentes nas 3 (três) últimas Assembleias Gerais da Companhia, ainda que não seja titular das ações que lhe assegurem a maioria absoluta do capital votante.

"Grupo de Acionistas" significa o grupo de duas ou mais pessoas que sejam (a) vinculadas por contratos ou acordos de voto de qualquer natureza, inclusive acordo de acionistas, seja diretamente ou por meio de sociedades Controladas, Controladoras ou sob Controle comum; ou (b) entre os quais haja relação de Controle, seja direta ou indiretamente; ou (c) que estejam sob Controle comum.

"Valor Econômico" significa o valor da Companhia e de suas ações que vier a ser determinado por empresa especializada, mediante a utilização de metodologia reconhecida ou com base em outro critério que venha a ser definido pela CVM.

Artigo 301 - 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, suspensiva ou resolutiva, de que o Adquirente do controle se obrigue a efetivar realizar OPA tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas da Companhia, 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 Acionista Controlador Alienante.

Parágrafo Único - A oferta pública de que trata este artigo 31 também será exigida (i) quando houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e/ou de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações, ou que deem direito à sua subscrição, que venha a resultar na Alienação de Controle da Companhia; e (ii) em caso de alienação do Controle de sociedade que detenha o Poder de Controle da Companhia, sendo que, nesse caso, o Acionista Controlador Alienante ficará obrigado a declarar à B3 o valor atribuído à Companhia nessa alienação e anexar documentação que comprove o referido valor.

Artigo 32 — Aquele que adquirir o Poder de Controle, em razão de contrato particular de compra de ações celebrado com o Acionista Controlador, envolvendo qualquer quantidade de ações, estará obrigado a: (i) efetivar a oferta pública referida no artigo 31 deste Estatuto Social; (ii) pagar, nos termos a seguir indicados, quantia equivalente à diferença entre o preço da oferta pública e o valor pago por ação eventualmente adquirida em bolsa nos 6 (seis) meses anteriores à data da aquisição do Poder de Controle, devidamente atualizado até a data do pagamento. Referida quantia deverá ser distribuída entre todas as pessoas que venderam ações da Companhia nos pregões em que o Adquirente realizou aquisições, proporcionalmente ao saldo líquido vendedor diário de cada uma, cabendo à B3 operacionalizar a distribuição, nos termos de seus regulamentos; e (iii) tomar medidas cabíveis para recompor o percentual mínimo de ações em circulação de 25% (vinte e cinco por cento) do total do capital social da Companhia, dentro dos 6 (seis) meses subsequentes à aquisição do Controle.

Artigo 33 — A Companhia não registrará:

- (i) — qualquer transferência de ações para o Adquirente ou para aquele(s) que vier(em) a deter o Poder de Controle, enquanto este(s) não subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores a que alude o Regulamento do Novo Mercado; e
- (ii) — qualquer acordo de acionistas que disponha sobre o exercício do Poder de Controle enquanto os seus signatários não tiverem subscrito o Termo de Anuência dos Controladores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado.

Artigo 34 — Na OPA a ser feita pelo Acionista Controlador ou pela Companhia para o cancelamento do registro de companhia aberta, o preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao Valor Econômico apurado em laudo de avaliação de que tratam os parágrafos 1º e 2º deste artigo 34, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.

Parágrafo 1º — O laudo de avaliação mencionado no *caput* deste artigo deverá ser elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independência quanto ao poder de decisão da Companhia, de seus administradores e Acionista(s) Controlador(es), além de satisfazer os requisitos do artigo 8º, parágrafo 1º, da Lei das Sociedades por Ações, e conter a responsabilidade prevista no parágrafo 6º desse mesmo artigo.

Parágrafo 2º — A escolha da instituição ou empresa especializada responsável pela determinação do Valor Econômico da Companhia é de competência privativa da Assembleia Geral, a partir da apresentação, pelo Conselho de Administração, de lista tríplice, devendo a respectiva deliberação, não se computando os votos em branco, ser tomada por maioria dos votos dos acionistas representantes das Ações em Circulação presentes naquela Assembleia que, se instalada em primeira convocação, deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% (vinte por cento) do total de Ações em Circulação ou que, se instalada em segunda convocação, poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas representantes das Ações em Circulação.

Artigo 35 — Caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ser admitidos à negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária na qual a sociedade resultante não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da Assembleia Geral que aprovou a referida operação, o Acionista Controlador

~~deverá efetivar OPA aos demais acionistas da Companhia por valor equivalente, no mínimo, ao respectivo Valor Econômico, a ser apurado em laudo de avaliação elaborado nos termos dos parágrafos 1º e 2º do artigo 34 deste Estatuto Social, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.~~

~~**Artigo 36** Na hipótese de não haver Acionista Controlador, caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ser admitidos à negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária na qual a sociedade resultante não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da Assembleia Geral que aprovou a referida operação, a saída estará condicionada à realização de OPA nas mesmas condições previstas no artigo 35 acima.~~

~~**Parágrafo 1º** A Assembleia Geral deverá definir o(s) responsável(is) pela realização da OPA, o(s) qual(is), presente(s) na Assembleia, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta.~~

~~**Parágrafo 2º** Na ausência de definição dos responsáveis pela realização da OPA, no caso de operação de reorganização societária na qual a companhia resultante não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado, caberá aos acionistas que votaram favoravelmente à reorganização societária realizar a referida oferta.~~

~~**Artigo 37** A saída da Companhia do Novo Mercado em razão de descumprimento de obrigações constantes do Regulamento do Novo Mercado estará condicionada à efetivação de OPA por valor equivalente, no mínimo, ao Valor Econômico das ações, a ser apurado em laudo de avaliação de que trata o artigo 34 deste Estatuto Social, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.~~

~~**Parágrafo 1º** O Acionista Controlador deverá efetivar a OPA prevista no *caput* deste artigo 37.~~

~~**Parágrafo 2º** Na hipótese de não haver Acionista Controlador e a saída do Novo Mercado referida no *caput* deste artigo 37 decorrer de deliberação da Assembleia Geral, os acionistas que tenham votado a favor da deliberação que implicou o respectivo descumprimento deverão efetivar a OPA.~~

~~**Parágrafo 3º** Na hipótese de não haver Acionista Controlador e a saída do Novo Mercado referida no *caput* deste artigo 37 ocorrer em razão de ato ou fato de administração, os administradores da Companhia deverão convocar a Assembleia Geral de acionistas cuja ordem do dia será a deliberação sobre como sanar o descumprimento das obrigações constantes do Regulamento do Novo Mercado ou, se for o caso, deliberar pela saída da Companhia do Novo Mercado.~~

~~**Parágrafo 4º** Caso a Assembleia Geral mencionada no parágrafo 3º acima delibere pela saída da Companhia do Novo Mercado, a referida Assembleia Geral deverá definir o(s) responsável(is) pela realização da OPA prevista no *caput*, o(s) qual(is), presente(s) na Assembleia Geral, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta.~~

CAPÍTULO VII

DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO

Artigo 381 - O falecimento, falência, insolvência, declaração de incapacidade ou retirada de qualquer dos acionistas não dissolverá a Companhia, que continuará com os demais acionistas.

Artigo 329 - 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 3340 - 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 à ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do conselho fiscal, em especial, decorrentes ~~da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos,~~ das disposições contidas na Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, conforme alterada, na Lei das Sociedades por Ações, noeste 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 ~~Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação do Novo Mercado.~~

CAPÍTULO IX

DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 3441 - 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 3542 - 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.

~~**Artigo 43** - As disposições contidas nos artigos 1º, parágrafos 1º, 2º e 3º; 7º, 13, itens (viii) a (xi), 14, parágrafo 1º (parte final) e parágrafo 2º, 15, parágrafos 1º, 2º e 3º, 19, itens (xxiii) e (xxiv) e parágrafos 1º e 2º, 20, parágrafo 1º, item (ii), e parágrafos 4º, 25, parágrafo 3º, capítulos VI e VIII deste Estatuto Social, assim como a natureza de companhia aberta, somente terão eficácia a partir da data de concessão do registro de companhia aberta da Companhia pela CVM.~~

* * * *

ANEXO VII -
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
Artigo 1º, Parágrafo 1º - Com a admissão da Companhia no segmento especial de listagem denominado Novo Mercado, da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão (" B3 "), sujeitam-se a Companhia, seus acionistas, Administradores e membros do Conselho Fiscal, quando instalado, às disposições do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3 (" Regulamento do Novo Mercado ").	Artigo 1º, Parágrafo 1º - Com o ingresso a admissão da Companhia no segmento especial de listagem denominado 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 de Listagem do Novo Mercado da B3 (" Regulamento do Novo Mercado ").	<u>Origem e justificativa</u> A alteração do dispositivo visa a adaptá-lo ao Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. ("Regulamento do Novo Mercado" e "Novo Mercado"), vigente desde 02 de janeiro de 2018, conforme sugestão de redação constante do Ofício 618/2017-DRE. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Artigo 1º, Parágrafo 2º - As disposições do Regulamento do Novo Mercado prevalecerão sobre as disposições deste Estatuto Social, nas hipóteses de prejuízo aos direitos dos destinatários das ofertas públicas previstas neste Estatuto Social.	Dispositivo excluído	<u>Origem e justificativa</u> A exclusão do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que não mais exige essa cláusula. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Artigo 1º, Parágrafo 3º - A Companhia, seus Administradores e acionistas deverão observar o disposto no Regulamento para Listagem de Emissores e Admissão à	Dispositivo excluído	<u>Origem e justificativa</u>

<p>Negociação de Valores Mobiliários, incluindo as regras referentes à retirada e exclusão de negociação de valores mobiliários admitidos nos Mercados Organizados administrados pela B3.</p> <p>(...)</p>		<p>A exclusão do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que não mais exige essa cláusula.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 5º - O capital social da Companhia é de R\$ 898.232.598,93 (oitocentos e noventa e oito milhões duzentos e trinta e dois mil quinhentos e noventa e oito reais e noventa e três centavos), totalmente subscrito e integralizado, dividido em 222.525.821 (duzentas e vinte e duas milhões quinhentas e vinte e cinco mil oitocentas e vinte e uma) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.</p>	<p>Artigo 5º - O capital social da Companhia é de R\$ 898.232.598,93 (oitocentos e noventa e oito milhões duzentos e trinta e dois mil quinhentos e noventa e oito reais e noventa e três centavos) 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 222.525.821 (duzentas e vinte e duas milhões quinhentas e vinte e cinco mil oitocentas e vinte e uma) 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.</p>	<p><u>Origem e justificativa da alteração proposta:</u></p> <p>A alteração decorre da atualização do valor do capital social da Companhia em razão dos aumentos de capital aprovados pelo Conselho de Administração.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 12 - Ressalvadas as exceções previstas na Lei das Sociedades por Ações, 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.</p> <p>(...)</p>	<p>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.</p> <p>(...)</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A inclusão do trecho em destaque visa estabelecer referência à Instrução CVM 481/09, que possui regras específicas para assembleias gerais.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>

<p>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:</p> <p>(...)</p> <p>(viii) aprovar a saída do Novo Mercado da B3;</p> <p>(ix) aprovar o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM;</p> <p>(x) aprovar a escolha de empresa especializada responsável pela elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta perante a CVM ou saída do Novo Mercado, conforme previsto no Capítulo VI deste Estatuto Social, dentre as empresas indicadas em lista tríplice pelo Conselho de Administração; e</p> <p>(...)</p>	<p>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:</p> <p>(...)</p> <p>(viii) aprovar a saída do Novo Mercado da B3;</p> <p>(ix) aprovar o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM, se o ofertante for a própria Companhia;</p> <p>(x) aprovar a escolha de empresa especializada responsável pela elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta perante a CVM ou saída do Novo Mercado, conforme previsto no Capítulo VI deste Estatuto Social, dentre as empresas indicadas em lista tríplice pelo Conselho de Administração; e</p> <p>(...)</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Tais dispositivos foram excluídos/alterados tendo em vista a alteração das regras aplicáveis ao cancelamento de registro e à saída da Companhia do Novo Mercado. Com o novo Regulamento do Novo Mercado, o cancelamento de registro e a deslistagem passam a observar o disposto na Lei 6.404/76 e a Instrução CVM 361/02, apenas.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 14, Parágrafo 1º - A posse dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria dar-se-á por termo lavrado em livro próprio, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão, e estará condicionada à prévia assinatura do Termo de Anuência dos Administradores, nos termos do disposto no Regulamento do Novo Mercado, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.</p>	<p>Artigo 14, 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 à prévia assinatura do Termo de Anuência dos Administradores, nos termos do disposto no Regulamento do Novo Mercado, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>O Regulamento do Novo Mercado que não está mais em vigor determinava que a posse dos administradores seria condicionada à assinatura de Termo de Anuência. O Regulamento atualmente em vigor excluiu essa obrigação e determinou que o termo de posse dos administradores contemplasse cláusula compromissória.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 14, Parágrafo 2º - Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria deverão aderir à Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e à Política de Negociação de Valores Mobiliários.</p>	<p>Artigo 14, 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</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A inclusão do trecho destacado decorre do fato de os administradores também se sujeitarem ao Código de Ética da Companhia e a outras políticas, inclusive as que ainda</p>

(...)	de Negociação de Valores Mobiliários, bem como observar as demais políticas e o Código de Ética da Companhia. (...)	serão criadas em decorrência do Regulamento do Novo Mercado. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> Além da fácil comprovação de uma governança corporativa eficiente, a Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Artigo 15, Parágrafo 1º - Dos membros do Conselho de Administração, no mínimo, 20% (vinte por cento) deverão ser Conselheiros Independentes, e expressamente declarados como tais na ata da Assembleia Geral que os eleger, sendo também considerado(s) como independente(s) o(s) conselheiro(s) eleito(s) mediante as faculdades previstas no artigo 141, parágrafos 4º e 5º, da Lei das Sociedades por Ações. (...)	Artigo 15, 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 e expressamente declarados como tais na ata da Assembleia Geral que os eleger, sendo também considerado(s) como independente(s) o(s) conselheiro(s) eleito(s) mediante as faculdades previstas no artigo 141, parágrafos 4º e 5º, da Lei das Sociedades por Ações. (...)	<u>Origem e justificativa</u> A alteração do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que passou a exigir no mínimo 2 (dois) conselheiros independentes e um procedimento específico para sua caracterização como tal. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> Além da fácil comprovação de uma governança corporativa eficiente, Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Artigo 15, Parágrafo 3º - Conforme definição constante do Regulamento do Novo Mercado, Conselheiro Independente caracteriza-se por: (i) não ter qualquer vínculo com a Companhia, exceto participação de capital; (ii) não ser Acionista Controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, vinculado a sociedade ou entidade relacionada ao Acionista Controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição); (iii) não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou Diretor da Companhia, do Acionista Controlador ou de sociedade controlada pela Companhia; (iv) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ ou produtos da Companhia, em	Dispositivo excluído	<u>Origem e justificativa</u> A exclusão do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que alterou a definição de Conselheiro Independente e passou a exigir um procedimento específico para a sua caracterização como tal. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.

<p>magnitude que implique perda de independência; (v) não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia, em magnitude que implique perda de independência; (vi) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia; e (vii) não receber outra remuneração da Companhia além daquela relativa ao cargo de Conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição).</p>		
	<p>Artigo 15, 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.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u> Inclusão de nova definição de Conselheiro Independente pelo Regulamento do Novo Mercado vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> Exceto pela melhoria da governança corporativa da Companhia, ela não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
	<p>Artigo 15, Parágrafo 4º - Para os fins da verificação do enquadramento do conselheiro independente, não é considerado conselheiro independente aquele que:</p> <p>I - é acionista controlador direto ou indireto da companhia;</p> <p>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;</p> <p>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</p> <p>IV - foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da companhia ou do seu acionista controlador.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u> Inclusão de nova definição de Conselheiro Independente pelo Regulamento do Novo Mercado vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> Exceto pela melhoria da governança corporativa da Companhia, ela não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>

	<p>Artigo 15, 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:</p> <p>I - é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da companhia ou de administrador do acionista controlador;</p> <p>II - foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;</p> <p>III - tem relações comerciais com a companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;</p> <p>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;</p> <p>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.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Inclusão de nova definição de Conselheiro Independente pelo Regulamento do Novo Mercado vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>Exceto pela melhoria da governança corporativa da Companhia, ela não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
	<p>Artigo 15, Parágrafo 6º - Nas companhias com acionista controlador, os conselheiros eleitos mediante votação em separado serão considerados independentes.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Inclusão de nova definição de Conselheiro Independente pelo Regulamento do Novo Mercado vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p>

		<p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
	<p>Artigo 15, Parágrafo 7º - A caracterização do indicado ao conselho de administração como conselheiro independente será deliberada pela assembleia geral, que poderá basear sua decisão:</p> <p>I - na declaração, encaminhada pelo indicado a 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</p> <p>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.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Inclusão de procedimento para caracterização de indicado a membro do Conselho de Administração como Conselheiro Independente pelo Regulamento do Novo Mercado vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
	<p>Artigo 15, Parágrafo 8º - O procedimento previsto no Parágrafo 6º deste artigo não se aplica às indicações de candidatos a membros do conselho de administração:</p> <p>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</p> <p>II - mediante votação em separado nas companhias com acionista controlador, conforme aplicável.</p> <p>(...)</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Inclusão de procedimento para caracterização de indicado a membro do Conselho de Administração como Conselheiro Independente pelo Regulamento do Novo Mercado vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
	<p>Parágrafo 12º - No caso de vacância do Presidente do Conselho, o Conselho elegerá membro para ocupar a</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p>

	<p>posição vacante na primeira reunião do Conselho realizada após a vacância.</p> <p>(...)</p>	<p>Alinhamento do estatuto social com o Regimento Interno, que traz regras adicionais sobre estrutura e funcionamento do Conselho de Administração seus Comitês de Assessoramento e da Diretoria Executiva.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 16 - As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na periodicidade definida pelo próprio Conselho de Administração. 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 carta registrada, fax ou 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.</p>	<p>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 carta registrada, fax ou 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.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Alinhamento do estatuto social com o Regimento Interno, que traz regras adicionais sobre estrutura e funcionamento do Conselho de Administração seus Comitês de Assessoramento e da Diretoria Executiva.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>Exceto pela melhoria da governança corporativa da Companhia, ela não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 16, Parágrafo 1º - Não obstante as formalidades previstas no <i>caput</i> acima, as reuniões do Conselho de Administração serão consideradas devidamente instaladas e regulares quando a totalidade de seus membros estiver presente, nos termos do artigo 14, parágrafo 5º, acima.</p>	<p>Artigo 16, Parágrafo 1º - Não obstante as formalidades previstas no <i>caput</i> acima poderão ser dispensadas se comparecerem à reunião a totalidade dos membros do Conselho, as reuniões do Conselho de Administração serão caso em que a reunião será consideradas devidamente instaladas e regulares quando a totalidade de seus membros estiver presente, nos termos do artigo 14, parágrafo 5º, acima.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Alinhamento do estatuto social com o Regimento Interno, que traz regras adicionais sobre estrutura e funcionamento do Conselho de Administração seus Comitês de Assessoramento e da Diretoria Executiva, além de simplificar a redação de alguns dispositivos.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p>

		A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
<p>Artigo 16, Parágrafo 2º - Os Conselheiros poderão participar das reuniões do Conselho de Administração por meio de videoconferência, teleconferência ou qualquer outro meio similar que permita a identificação do conselheiro e a comunicação simultânea com as demais pessoas presentes à reunião. Os Conselheiros que não puderem participar da reunião por qualquer dos meios acima citados poderão ser representados na reunião por seu suplente, se houver, ou por outro Conselheiro, desde que indique por escrito outro Conselheiro para substituí-lo, ou enviar seu voto por escrito ao Presidente do Conselho de Administração ou ao presidente da reunião antes da sua instalação ou até seu encerramento, via fax, carta registrada, e-mail ou carta entregue em mãos, ficando o presidente da reunião investido dos poderes para assinar a respectiva ata da reunião em nome do conselheiro que não esteja presente fisicamente.</p> <p>(...)</p>	<p>Artigo 16, Parágrafo 2º - Os Conselheiros poderão participar das reuniões do Conselho de Administração por meio de videoconferência, teleconferência ou qualquer outro meio similar 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 permita a identificação do conselheiro e a comunicação simultânea com as demais pessoas presentes à reunião. Os Conselheiros, nesta hipótese, será considerado presente à reunião e seu voto válido, para os efeitos legais, e incorporado à ata da referida reunião que não puderem participar da reunião por qualquer dos meios acima citados poderão ser representados na reunião por seu suplente, se houver, ou por outro Conselheiro, desde que indique por escrito outro Conselheiro para substituí-lo, ou enviar seu voto por escrito ao Presidente do Conselho de Administração ou ao presidente da reunião antes da sua instalação ou até seu encerramento, via fax, carta registrada, e-mail ou carta entregue em mãos, ficando o presidente da reunião investido dos poderes para assinar a respectiva ata da reunião em nome do conselheiro que não esteja presente fisicamente.</p> <p>(...)</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Alinhamento do estatuto social com o Regimento Interno, que traz regras adicionais sobre estrutura e funcionamento do Conselho de Administração seus Comitês de Assessoramento e da Diretoria Executiva, além de simplificar a redação de alguns dispositivos.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 16, Parágrafo 4º - Das reuniões serão lavradas atas em livro próprio, assinadas por todos os membros presentes, observado o disposto no parágrafo 3º acima, devendo serem arquivadas no Registro do Comércio aquelas que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.</p>	<p>Artigo 16, 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 devendo serem arquivadas no Registro do Comércio aquelas que contiverem deliberação destinada a</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Alinhamento do estatuto social com o Regimento Interno, que traz regras adicionais sobre estrutura e funcionamento do Conselho de Administração seus Comitês de Assessoramento e da Diretoria Executiva, além de simplificar a redação de alguns dispositivos.</p>

(...)	produzir efeitos perante terceiros, seus extratos serão arquivados e publicados na Junta Comercial competente. (...)	<u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Artigo 19 - Compete ao Conselho de Administração, além das demais atribuições estabelecidas na legislação aplicável ou neste Estatuto Social:	Artigo 19 - Compete ao Conselho de Administração, além das demais atribuições estabelecidas na legislação aplicável ou neste Estatuto Social:	<u>Origem e justificativa</u> Alinhamento do estatuto social com o Regimento Interno, que traz regras adicionais sobre estrutura e funcionamento do Conselho de Administração seus Comitês de Assessoramento e da Diretoria Executiva, além de simplificar a redação de alguns dispositivos.
(ii) fixar a remuneração de cada um dos Diretores; (...)	(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 de cada um dos Diretores; (...)	<u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
(v) fiscalizar a gestão dos Diretores, 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; (...)	(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; (...)	<u>Origem e justificativa</u> Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
(viii) vender ou adquirir ativos e formar <i>joint ventures</i> envolvendo ativos da Companhia, em valor econômico superior a R\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de novembro de 2017, até a data da deliberação;	(viii) vender ou adquirir ativos e formar <i>joint ventures</i> envolvendo ativos da Companhia, em valor econômico superior a R\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) 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 novembro de 2017 , até a data da deliberação;	<u>Origem e justificativa</u> Atualização do valor de alçada conforme determinação do próprio estatuto social. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.

(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\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de novembro de 2017 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\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) 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 novembro de 2017 , até a data da deliberação;	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Atualização do valor de alçada conforme determinação do próprio estatuto social.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
(x) aprovar, instruir e/ou autorizar a contratação de qualquer endividamento ou outorgar quaisquer garantias em valor superior a R\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de novembro de 2017 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\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) 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 novembro de 2017 , 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;	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Atualização do valor de alçada conforme determinação do próprio estatuto social.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
(xix) criar o Comitê de Gestão do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia, bem como eleger os seus respectivos membros, nos termos definidos por tal plano conforme aprovado pela Assembleia Geral;	Dispositivo excluído	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A exclusão da previsão do Comitê de Gestão no estatuto social e a inclusão de dispositivo mais genérico referente à criação de comitês de assessoramento e à eleição de seus membros reflete a nova estrutura de governança da Companhia.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
	(xix) eleger os membros dos comitês de assessoramento do Conselho de Administração, observado o disposto no Regimento Interno criar o Comitê de Gestão do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia, bem como eleger os seus respectivos membros, nos termos definidos por tal plano conforme aprovado pela Assembleia Geral;	<p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
(xxiii) manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações ("OPA")	(xxiii) elaborar e divulgar parecer fundamentado manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de	<p><u>Origem e justificativa</u></p>

<p>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, e que deverá abordar, no mínimo (i) a conveniência e oportunidade da OPA quanto ao interesse do conjunto dos acionistas e em relação à liquidez dos valores mobiliários de sua titularidade; (ii) as repercussões da OPA sobre os interesses da Companhia; (iii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM;</p>	<p>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 e que deverá abordar, 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 e em relação à liquidez das ações dos valores mobiliários de sua titularidade; (ii) as repercussões da OPA sobre os interesses da Companhia; (iii) 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</p>	<p>A alteração do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que estabelece um conteúdo mínimo ao parecer do Conselho de Administração no caso de OPAs envolvendo ações de emissão da Companhia.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>(xiv) definir lista tríplice de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia nos casos de OPAs para cancelamento de registro de companhia aberta ou para a saída do Novo Mercado; e</p> <p>(...)</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que passou a prever que o cancelamento de registro e a deslistagem devem observar o disposto na Lei 6.404/76 e a Instrução CVM 361/02.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>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 Financeiro, um Diretor de</p>	<p>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</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia e a extinção das Diretorias de Desenvolvimento e de Subfranquias com a criação da Diretoria de Engenharia e Expansão.</p>

<p>Operações, um Diretor Jurídico, um Diretor de Marketing, um Diretor de Desenvolvimento, um Diretor de Gente e Gestão e um Diretor de Subfranquias, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.</p> <p>(...)</p>	<p>Diretor Vice-Presidente de Operações, um Diretor Vice-Presidente Jurídico, um Diretor Vice-Presidente de Marketing, um Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão—Desenvolvimento, e um Diretor de Gente e Gestão e um Diretor de Subfranquias, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.</p> <p>(...)</p>	<p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 20, Parágrafo 2º - Compete ao Diretor 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.</p>	<p>Artigo 20, 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.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 20, Parágrafo 3º - Compete ao Diretor 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</p>	<p>Artigo 20, 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</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>

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.	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.	
Artigo 20, Parágrafo 4º - Compete ao Diretor 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.	Artigo 20, 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.	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
Artigo 20, Parágrafo 5º - Compete ao Diretor 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.	Artigo 20, 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.	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
Artigo 20, Parágrafo 6º - Compete ao Diretor de Marketing: (i) planejar, definir e acompanhar todas as atividades de marketing; (ii) definir as estratégias de	Artigo 20, Parágrafo 6º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Marketing: (i) planejar, definir e acompanhar todas as atividades de marketing; (ii) definir as estratégias	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia.</p>

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.	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.	<u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Artigo 20, Parágrafo 7º - Compete ao Diretor de Desenvolvimento: (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.	Artigo 20, Parágrafo 7º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Desenvolvimento 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) <u>dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados</u> ; e (iv) zelar pela manutenção e conservação dos restaurantes da Companhia.	<u>Origem e justificativa</u> Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia e a extinção das Diretorias de Desenvolvimento e de Subfranquias com a criação da Diretoria de Engenharia e Expansão. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Artigo 20, Parágrafo 8º - Compete ao Diretor 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.	Artigo 20, 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.	<u>Origem e justificativa</u> Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia. <u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.
Artigo 20, Parágrafo 9º - Compete ao Diretor de Subfranquias: (i) dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados; e (ii) suporte aos subfranqueados para atingir alto padrão de qualidade de produtos da Companhia.	Artigo 20, Parágrafo 9º - Compete ao Diretor de Subfranquias: (i) <u>dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados</u>; e (ii) suporte aos subfranqueados para atingir alto padrão de qualidade de produtos da Companhia.	<u>Origem e justificativa</u> Ajuste de redação considerando a nova nomenclatura de cargos na Companhia e a extinção das Diretorias de Desenvolvimento e de Subfranquias com a criação da Diretoria de Engenharia e Expansão.

		<p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 21 - Compete à Diretoria, em geral, observadas as disposições deste Estatuto Social, especialmente as competências específicas constantes do artigo 20 deste Estatuto Social:</p> <p>(...)</p>	<p>Artigo 21 - Compete à Diretoria, em geral, observadas as disposições deste Estatuto Social, especialmente as competências específicas constantes do artigo 20 deste Estatuto Social:</p> <p>(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;</p> <p>(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;</p> <p>(...)</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Inclusão de novas alíneas tendo em vista a prática, já adotada pela Companhia, prevista no Código Brasileiro de Governança Corporativa (itens 3.1.1, (i) e (ii)).</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 25, Parágrafo 3º - A posse dos membros do Conselho Fiscal estará condicionada à prévia assinatura do Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal nos termos do Regulamento do Novo Mercado, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.</p> <p>(...)</p>	<p>Artigo 25, 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 Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal nos termos do Regulamento do Novo Mercado, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.</p> <p>(...)</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que deixou de exigir o Termo de Anuência para exigir que o termo de posse contemple cláusula compromissória.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia. O Regulamento do Novo Mercado que não está mais em vigor determinava que a posse dos administradores seria condicionada à assinatura de Termo</p>

		<p>de Anuência. O Regulamento atualmente em vigor excluiu essa obrigação e determinou que o termo de posse dos administradores contemplasse cláusula compromissória.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>CAPÍTULO VI</p> <p>ALIENAÇÃO DE CONTROLE, CANCELAMENTO DE REGISTRO DE COMPANHIA ABERTA E SAÍDA DO NOVO MERCADO</p>	<p>CAPÍTULO VI</p> <p>ALIENAÇÃO DE CONTROLE, CANCELAMENTO DE REGISTRO DE COMPANHIA ABERTA E SAÍDA DO NOVO MERCADO</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que passou a prever que o cancelamento de registro e a deslistagem devem observar o disposto na Lei 6.404/76 e a Instrução CVM 361/02.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>Os efeitos jurídicos e econômicos das alterações serão abordados artigo a artigo.</p>

<p>Artigo 30 - Para fins deste Capítulo VI, os seguintes termos com iniciais maiúsculas terão os significados a eles atribuídos abaixo:</p> <p>“Adquirente” significa qualquer pessoa (incluindo, sem limitação, qualquer pessoa natural ou jurídica, fundo de investimento, condomínio, carteira de títulos, universalidade de direitos, ou outra forma de organização, residente, com domicílio ou com sede no Brasil ou no exterior), ou Grupo de Acionistas para quem o Acionista Controlador Alienante transfere as Ações de Controle em uma Alienação de Controle da Companhia;</p> <p>“Acionista Controlador” significa o(s) acionista(s) ou Grupo de Acionistas que exerça(m) o Poder de Controle da Companhia;</p> <p>“Acionista Controlador Alienante” significa o Acionista Controlador quando este promove a Alienação de Controle da Companhia;</p> <p>“Ações de Controle” significa o bloco de ações que assegura, de forma direta ou indireta, ao(s) seu(s) titular(es), o exercício individual e/ou compartilhado do Poder de Controle da Companhia;</p> <p>“Ações em Circulação” significa todas as ações emitidas pela Companhia, excetuadas as ações detidas pelo Acionista Controlador, por pessoas a ele vinculadas, por administradores da Companhia e aquelas em tesouraria;</p> <p>“Alienação de Controle” significa a transferência a terceiro, a título oneroso, das Ações de Controle;</p> <p>“Poder de Controle” (bem como seus termos correlatos “Controlador”, “Controlada”, “Controle” ou “sob Controle comum”) significa o poder efetivamente utilizado para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de forma direta ou indireta, de fato ou de direito, independentemente da participação acionária detida. Há presunção relativa de titularidade do</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A exclusão do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que não contempla capítulo de definições, seja porque tais definições: (i) já são definições legais ou regulamentares; (ii) contemplam aspectos subjetivos que seriam avaliados casuisticamente; ou (iii) estão contempladas ao longo do texto.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
---	-----------------------------	--

<p>Controle em relação à pessoa ou ao Grupo de Acionistas que seja titular de ações que lhe tenham assegurado a maioria absoluta dos votos dos acionistas presentes nas 3 (três) últimas Assembleias Gerais da Companhia, ainda que não seja titular das ações que lhe assegurem a maioria absoluta do capital votante.</p> <p>“Grupo de Acionistas” significa o grupo de duas ou mais pessoas que sejam (a) vinculadas por contratos ou acordos de voto de qualquer natureza, inclusive acordo de acionistas, seja diretamente ou por meio de sociedades Controladas, Controladoras ou sob Controle comum; ou (b) entre os quais haja relação de Controle, seja direta ou indiretamente; ou (c) que estejam sob Controle comum.</p> <p>“Valor Econômico” significa o valor da Companhia e de suas ações que vier a ser determinado por empresa especializada, mediante a utilização de metodologia reconhecida ou com base em outro critério que venha a ser definido pela CVM.</p>		
--	--	--

<p>Artigo 31 - A Alienação de Controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, quanto por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob condição, suspensiva ou resolutiva, de que o Adquirente se obrigue a efetivar OPA aos demais acionistas da Companhia, 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 Acionista Controlador Alienante.</p>	<p>Artigo 301 - 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, suspensiva ou resolutiva, de que o Adquirente do controle se obrigue a efetivar realizar OPA tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos aos demais acionistas da Companhia, 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 Acionista Controlador Alienante.</p>	<p><u>Origem e justificativa</u> A alteração do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, conforme sugestão de redação constante do Ofício 618/2017-DRE.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 31, Parágrafo Único - A oferta pública de que trata este artigo 31 também será exigida (i) quando houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e/ou de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações, ou que deem direito à sua subscrição, que venha a resultar na Alienação de Controle da Companhia; e (ii) em caso de alienação do Controle de sociedade que detenha o Poder de Controle da Companhia, sendo que, nesse caso, o Acionista Controlador Alienante ficará obrigado a declarar à B3 o valor atribuído à Companhia nessa alienação e anexar documentação que comprove o referido valor.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u> A exclusão do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que simplificou as regras relativas a alienação de controle.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 32 - Aquele que adquirir o Poder de Controle, em razão de contrato particular de compra de ações celebrado com o Acionista Controlador, envolvendo qualquer quantidade de ações, estará obrigado a: (i) efetivar a oferta pública referida no artigo 31 deste Estatuto Social; (ii) pagar, nos termos a seguir indicados, quantia equivalente à diferença entre o preço da oferta pública e o valor pago por ação eventualmente adquirida em bolsa nos 6 (seis) meses anteriores à data da aquisição do Poder de Controle, devidamente atualizado até a data do pagamento. Referida quantia deverá ser distribuída entre</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u> A exclusão do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que simplificou as regras relativas a alienação de controle.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u> A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>

<p>todas as pessoas que venderam ações da Companhia nos pregões em que o Adquirente realizou aquisições, proporcionalmente ao saldo líquido vendedor diário de cada uma, cabendo à B3 operacionalizar a distribuição, nos termos de seus regulamentos; e (iii) tomar medidas cabíveis para recompor o percentual mínimo de ações em circulação de 25% (vinte e cinco por cento) do total do capital social da Companhia, dentro dos 6 (seis) meses subseqüentes à aquisição do Controle.</p>		
<p>Artigo 33 - A Companhia não registrará:</p> <p>(i) qualquer transferência de ações para o Adquirente ou para aquele(s) que vier(em) a deter o Poder de Controle, enquanto este(s) não subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores a que alude o Regulamento do Novo Mercado; e</p> <p>(ii) qualquer acordo de acionistas que disponha sobre o exercício do Poder de Controle enquanto os seus signatários não tiverem subscrito o Termo de Anuência dos Controladores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A exclusão do dispositivo visa a adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que simplificou as regras relativas a alienação de controle.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 34 - Na OPA a ser feita pelo Acionista Controlador ou pela Companhia para o cancelamento do registro de companhia aberta, o preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao Valor Econômico apurado em laudo de avaliação de que tratam os parágrafos 1º e 2º deste artigo 34, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que passou a prever que o cancelamento de registro deve observar o disposto na Lei 6.404/76 e a Instrução CVM 361/02, apenas.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>

<p>Parágrafo 1º - O laudo de avaliação mencionado no <i>caput</i> deste artigo deverá ser elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independência quanto ao poder de decisão da Companhia, de seus administradores e Acionista(s) Controlador(es), além de satisfazer os requisitos do artigo 8º, parágrafo 1º, da Lei das Sociedades por Ações, e conter a responsabilidade prevista no parágrafo 6º desse mesmo artigo.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que passou a prever que o cancelamento de registro deve observar o disposto na Lei 6.404/76 e a Instrução CVM 361/02.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Parágrafo 2º - A escolha da instituição ou empresa especializada responsável pela determinação do Valor Econômico da Companhia é de competência privativa da Assembleia Geral, a partir da apresentação, pelo Conselho de Administração, de lista tríplice, devendo a respectiva deliberação, não se computando os votos em branco, ser tomada por maioria dos votos dos acionistas representantes das Ações em Circulação presentes naquela Assembleia que, se instalada em primeira convocação, deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% (vinte por cento) do total de Ações em Circulação ou que, se instalada em segunda convocação, poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas representantes das Ações em Circulação.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018, que passou a prever que o cancelamento de registro deve apenas observar o disposto na Lei 6.404/76 e a Instrução CVM 361/02.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 35 - Caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ser admitidos à negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária na qual a sociedade resultante não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da Assembleia Geral que aprovou a referida operação, o Acionista Controlador deverá efetivar</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista</p>

<p>OPA aos demais acionistas da Companhia por valor equivalente, no mínimo, ao respectivo Valor Econômico, a ser apurado em laudo de avaliação elaborado nos termos dos parágrafos 1º e 2º do artigo 34 deste Estatuto Social, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.</p>		<p>ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 36 - Na hipótese de não haver Acionista Controlador, caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ser admitidos à negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária na qual a sociedade resultante não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da Assembleia Geral que aprovou a referida operação, a saída estará condicionada à realização de OPA nas mesmas condições previstas no artigo 35 acima.</p> <p>Parágrafo 1º - A Assembleia Geral deverá definir o(s) responsável(is) pela realização da OPA, o(s) qual(is), presente(s) na Assembleia, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta.</p> <p>Parágrafo 2º - Na ausência de definição dos responsáveis pela realização da OPA, no caso de operação de reorganização societária na qual a companhia resultante não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado, caberá aos acionistas que votaram favoravelmente à reorganização societária realizar a referida oferta.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>

<p>Artigo 37 - A saída da Companhia do Novo Mercado em razão de descumprimento de obrigações constantes do Regulamento do Novo Mercado estará condicionada à efetivação de OPA por valor equivalente, no mínimo, ao Valor Econômico das ações, a ser apurado em laudo de avaliação de que trata o artigo 34 deste Estatuto Social, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.</p> <p>Parágrafo 1º - O Acionista Controlador deverá efetivar a OPA prevista no <i>caput</i> deste artigo 37.</p> <p>Parágrafo 2º -Na hipótese de não haver Acionista Controlador e a saída do Novo Mercado referida no <i>caput</i> deste artigo 37 decorrer de deliberação da Assembleia Geral, os acionistas que tenham votado a favor da deliberação que implicou o respectivo descumprimento deverão efetivar a OPA.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de janeiro de 2018.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Parágrafo 3º - Na hipótese de não haver Acionista Controlador e a saída do Novo Mercado referida no <i>caput</i> deste artigo 37 ocorrer em razão de ato ou fato de administração, os administradores da Companhia deverão convocar a Assembleia Geral de acionistas cuja ordem do dia será a deliberação sobre como sanar o descumprimento das obrigações constantes do Regulamento do Novo Mercado ou, se for o caso, deliberar pela saída da Companhia do Novo Mercado.</p> <p>Parágrafo 4º - Caso a Assembleia Geral mencionada no parágrafo 3º acima delibere pela saída da Companhia do Novo Mercado, a referida Assembleia Geral deverá definir o(s) responsável(eis) pela realização da OPA prevista no <i>caput</i>, o(s) qual(is), presente(s) na Assembleia Geral, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	
<p>Artigo 40 - A Companhia e seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de</p>	<p>Artigo 3340 - A Companhia e seus acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do dispositivo visa adaptar o estatuto ao Regulamento do Novo Mercado, vigente desde 02 de</p>

<p>Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada à ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, neste Estatuto Social, 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, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação do Novo Mercado.</p>	<p>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 à ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do conselho fiscal, em especial, decorrentes da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, conforme alterada, na Lei das Sociedades por Ações, noeste 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 Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação do Novo Mercado.</p>	<p>janeiro de 2018, conforme sugestão de redação constante do Ofício 618/2017-DRE.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>
<p>Artigo 43 - As disposições contidas nos artigos 1º, parágrafos 1º, 2º e 3º; 7º, 13, itens (viii) a (xi), 14, parágrafo 1º (parte final) e parágrafo 2º, 15, parágrafos 1º, 2º e 3º, 19, itens (xxiii) e (xxiv) e parágrafos 1º e 2º, 20, parágrafo 1º, item (ii), e parágrafos 4º, 25, parágrafo 3º, capítulos VI e VIII deste Estatuto Social, assim como a natureza de companhia aberta, somente terão eficácia a partir da data de concessão do registro de companhia aberta da Companhia pela CVM.</p>	<p>Dispositivo excluído</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>Exclusão de dispositivo considerando que a condição de eficácia prevista no dispositivo já ocorreu.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>A Companhia não vislumbra efeitos jurídicos e econômicos que possam afetar materialmente qualquer outro acionista ou a própria Companhia.</p>

ANEXO VIII - Informações acerca do novo Plano de Concessão de Ações

1. Fornecer cópia do plano proposto

O novo plano de concessão de ações (o "**Quinto Plano**") integra a presente Proposta na forma do "**Anexo IX**".

2. Informar as principais características do plano proposto, identificando:

(a) Potenciais beneficiários

São elegíveis para participar do Quinto Plano os administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, independentemente de qualquer posição hierárquica, senioridade ou tempo de contratação (as "**Pessoas Elegíveis**"). As Pessoas Elegíveis serão eleitas pelo Conselho de Administração, com assessoria do Comitê de Gente e Remuneração (o "**Comitê**") para participar de cada Programa (conforme definido no Quinto Plano) (os "**Participantes**").

(b) Número máximo de opções a serem outorgadas

Não aplicável, tendo em vista que o Quinto Plano não compreende a outorga de opções.

(c) Número máximo de ações abrangidas pelo plano

O número máximo de Ações Restritas Virtuais que poderá ser concedido aos Participantes no âmbito Quinto Plano está limitado a 1.857.170 (um milhão oitocentas e cinquenta e sete mil cento e setenta) Ações Restritas Virtuais (o "**Limite Quantitativo**"). Em caso de desdobramento ou grupamento de Ações de emissão da Companhia, o Limite Quantitativo será automaticamente ajustado à mesma razão do grupamento ou desdobramento em questão.

O número de Ações a serem transferidas ao respectivo Participante quando do cumprimento dos termos e condições do Quinto Plano e dos respectivos Programa e Contrato de Concessão 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 Participante decorrentes da transferência das Ações.** Para fins deste cálculo, 1 (uma) Ação Restrita Virtual será equivalente a 1 (uma) Ação da Companhia.

(d) Condições de aquisição

A Companhia somente terá a obrigação de conceder Ações ao Participante mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos no Quinto Plano, nos respectivos Programa e Contrato de Concessão, sobretudo após 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**").

O Quinto Plano será composto de 2 (dois) programas de concessão de Ações Restritas Virtuais (os "**Programas**"), que serão criados pelo Conselho de Administração, com assessoria do Comitê.

Exceto se determinado de outra forma pelo Conselho de Administração, o Período de Carência de cada Programa deverá observar as datas e proporções abaixo:

(a) 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 a serem 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 a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa;

(b) 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 a serem 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 a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa.

Sem prejuízo ao cumprimento do Período de Carência, o Conselho de Administração poderá estabelecer outros termos e condições para a concessão de Ações Restritas Virtuais e de Ações, no âmbito de determinado Programa.

(e) Critérios pormenorizados para fixação do preço de exercício

A concessão das Ações Restritas Virtuais, bem como a transferência de Ações pela Companhia aos Participantes, será realizada a título não oneroso aos Participantes, desde que observados os termos e condições do Quinto Plano e dos respectivos Programa e Contrato de Concessão, em especial o Período de Carência.

(f) Critérios para fixação do prazo de exercício

Após cumprido o respectivo Período de Carência e eventuais outras condições estabelecidas no Programa e no Contrato de Concessão, o Participante que tiver interesse em converter suas Ações Restritas Virtuais em Ações deverá enviar ao Conselho de Administração 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 acima.

(g) Forma de liquidação de opções

Esclarece-se que o Quinto Plano não compreende a outorga de opções.

Com relação à concessão das Ações, uma vez satisfeitas as condições estabelecidas no Quinto Plano e nos respectivos Programa e Contrato de Concessão, 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.

Os acionistas da Companhia não terão direito de preferência na concessão e subscrição das Ações decorrentes do Quinto Plano, em conformidade com o disposto no art. 171, §3º, da Lei nº 6.404/76.

Alternativamente à concessão de Ações, a Companhia, por decisão do Conselho de Administração, 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.

(h) Critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano

O Quinto Plano permanecerá em vigor por prazo indeterminado, até que seja expressamente extinto por deliberação da Assembleia Geral ou até que o Limite Quantitativo seja alcançado e a totalidade das Ações seja efetivamente transferida aos Participantes. Caso o Plano seja extinto, suspenso ou alterado, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral, os Participantes não terão direito a quaisquer Ações que não tenham sido efetivamente transferidas até a data da respectiva extinção, suspensão ou alteração.

Os Períodos de Carências das Ações Restritas Virtuais 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 poderá estabelecer, a seu exclusivo critério, novas hipóteses de antecipação do Período de Carência.

Além disso, 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 ("B3"), o Conselho de Administração 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 do Quinto Plano.

3. Justificar o plano proposto, explicando:

(a) Os principais objetivos do plano

O Quinto Plano tem como objetivo: **(i)** estabelecer regras para que os Participantes possam receber Ações Restritas Virtuais e Ações da Companhia de forma não onerosa; **(ii)** estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais, das metas empresariais da Companhia e dos interesses de seus acionistas, incentivando a integração dos Participantes na Companhia; **(iii)** aumentar o alinhamento a médio e longo prazo dos interesses dos Participantes com os interesses dos acionistas, ampliando o senso de propriedade e o comprometimento dos Participantes por meio do conceito de investimento e risco; **(iv)** fortalecer os incentivos para permanência e estabilidade de longo prazo dos Participantes na Companhia; e **(v)** atrair novos talentos para a Companhia.

(b) A forma como o plano contribui para esses objetivos

A concessão de Ações da Companhia de forma não onerosa aos Participantes, após o cumprimento dos termos e condições previstos no Quinto Plano e nos respectivos Programa e Contrato de Concessão, possibilita que estes ampliem seu senso de propriedade e comprometimento, com consequente aumento do alinhamento com os interesses dos acionistas e incentivo de permanência de longo prazo na Companhia.

(c) Como o plano se insere na política de remuneração da companhia

A Companhia possui como política a valorização da meritocracia, estabelecendo metas específicas para seus diretores e empregados, as quais devem ser cumpridas em troca de remuneração adicional ao final do período. Neste contexto, o Quinto Plano visa acompanhar as práticas de mercado e oferecer benefícios justos aos diretores e empregados eleitos como Participantes, possibilitando retornos mais atrativos de longo prazo, e exigindo, por outro lado, uma forte demonstração de comprometimento pelos Participantes na criação de valor para a Companhia e seus acionistas. Além disso, o Quinto Plano contribui com a estratégia de maior captação e retenção de talentos da Companhia.

(d) Como o plano alinha os interesses dos beneficiários e da companhia a curto, médio e longo prazo

O Quinto Plano alinha os interesses da Companhia, de seus diretores e empregados, na medida em que visa à otimização da gestão, a retenção de talentos e o comprometimento destes com os resultados de longo prazo. A melhoria dos resultados e valorização das Ações de emissão da Companhia, por sua vez, maximizam os ganhos não somente dos Participantes na posição de investidor, mas também dos demais acionistas da Companhia. Assim, o comprometimento dos Participantes com a constante valorização da Companhia é inerente à estrutura proposta para o Quinto Plano.

4. Estimar as despesas da companhia decorrentes do plano, conforme as regras contábeis que tratam desse assunto

As despesas a serem incorridas no âmbito do Quinto Plano serão calculadas nos termos do Pronunciamento Técnico CPC 10 (R1) do Comitê de Pronunciamentos Contábeis aprovado pela Deliberação CVM nº 650, de 16 de dezembro de 2010 ("**CPC10 (R1)**"), e dependem de fatores ainda não conhecidos, como o valor de mercado das ações da Companhia no momento de transferência destas aos Participantes e a taxa de evasão do Quinto Plano.

Exclusivamente para os fins da Instrução CVM 481, o valor das despesas estimadas do Quinto Plano nos termos do CPC10 (R1) corresponderá a, em média, R\$ 2.066.425,00 (dois milhões e sessenta e seis mil quatrocentos e vinte e cinco reais) ao ano, sem considerar encargos trabalhistas e tributários devidos, que incidirão na forma do parágrafo anterior. Tal estimativa foi feita pela administração da Companhia tendo como premissas **(i)** a quantidade inicialmente projetada de Ações a serem concedidas; **(ii)** a taxa de evasão projetada do Quinto Plano; e **(iii)** a cotação de fechamento das ações da Companhia na B3 em 23 de junho de 2020. Esclarece-se que foi utilizado como critério a cotação de fechamento, em um caráter mais conservador, da data de elaboração desta Proposta de Administração, tendo em vista a elevada volatilidade do preço das ações nos últimos 60 (sessenta) dias em decorrência dos efeitos já conhecidos do Covid-19.

ANEXO IX - Novo Plano de Concessão de Ações

PLANO DE CONCESSÃO DE AÇÕES DA BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.

1. OBJETIVOS E ASPECTOS GERAIS DO PLANO

1.1. O presente Plano de Concessão de Ações (o “**Plano**”) da BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. (e, em conjunto com outras sociedades por ela controladas, a “**Companhia**”) tem por objetivo conceder aos Participantes indicados pelo Conselho de Administração da Companhia (o “**Conselho de Administração**”), com assessoria do Comitê de Gente e Remuneração (o “**Comitê**”), de tempos em tempos, a oportunidade de receber ações ordinárias de emissão da Companhia (as “**Ações**”) de modo a: **(a)** estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais, das metas empresariais da Companhia e dos interesses de seus acionistas, incentivando a integração dos Participantes na Companhia; **(b)** aumentar o alinhamento a médio e longo prazo dos interesses dos Participantes com os interesses dos acionistas, ampliando o senso de propriedade e o comprometimento dos Participantes por meio do conceito de investimento e risco; **(c)** fortalecer os incentivos para permanência e estabilidade de longo prazo dos Participantes na Companhia; e **(d)** atrair novos talentos para a Companhia.

1.1.1. Para fins deste Plano, “**Ações Restritas Virtuais**” significa a expectativa de direito de recebimento das Ações a serem objeto de transferência aos Participantes, sujeita aos termos e condições previstos neste Plano, no respectivo Programa e no respectivo Contrato de Concessão.

1.2. A obrigação da Companhia de transferir Ações no âmbito deste Plano e de cada Programa ao Participante está condicionada, entre outras condições eventualmente previstas no respectivo Programa ou no Contrato de Concessão, **(a)** à adesão do Participante aos termos e condições do Plano e do Programa, mediante celebração de Contrato de Concessão; e **(b)** à continuidade do vínculo empregatício ou de administrador do respectivo Participante com a Companhia até o término do respectivo Período de Carência aplicável, observada a Cláusula 7. Uma vez cumpridas tais condições, a transferência das Ações será feita de forma não onerosa ao Participante.

2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO

2.1. O Plano será gerido e administrado pelo Conselho de Administração com a assessoria do Comitê, observadas as restrições previstas em lei. Obedecidas as condições gerais do Plano e as diretrizes fixadas pela Assembleia Geral da Companhia (a “**Assembleia Geral**”), o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê, terá amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para administração do Plano, incluindo: **(a)** a criação de cada um dos Programas; **(b)** selecionar os Participantes dentre as Pessoas Elegíveis; **(c)** determinar o número de Ações Restritas Virtuais a serem conferidas para cada Participante; **(d)** aprovar o modelo de Contrato de Concessão; **(e)** analisar casos excepcionais, decidir casos omissos e interpretar o Plano; **(f)** estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais Participantes, sempre que este Plano contiver expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração; e **(g)** propor alterações ao presente Plano para aprovação pela Assembleia Geral.

2.2. O Conselho de Administração, com assessoria do Comitê, poderá especificar ou delimitar as condições estabelecidas neste Plano, desde que não altere seus princípios básicos.

2.3. O Conselho de Administração não estará obrigado a dar tratamento igual ou isonômico às Pessoas Elegíveis ou aos Participantes, mesmo que se encontrem em função, cargo, tempo de contratação, hierarquia ou senioridade similares, não havendo obrigatoriedade de aplicação de qualquer princípio de isonomia ou analogia. O Conselho de Administração poderá, ainda, estabelecer tratamento particular para casos e situações especiais. Tal tratamento particular não constituirá precedente invocável por outros Participantes.

3. PARTICIPANTES

3.1. O Conselho de Administração, com assessoria do Comitê, terá poderes para eleger, a seu exclusivo critério e dentre os administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, independentemente de qualquer posição hierárquica, senioridade ou tempo de contratação (as "**Pessoas Elegíveis**"), os respectivos participantes de cada Programa (o "**Participante**"), bem como estabelecer o número de Ações Restritas Virtuais a serem conferidas a cada Participante em cada Programa.

3.1.1. Nenhuma Pessoa Elegível terá direito assegurado, adquirido ou garantido de ser selecionada para participar do Plano ou de qualquer Programa. A decisão por tornar uma Pessoa Elegível um Participante é discricionária do Conselho de Administração. A indicação de certo Participante em determinado Programa não lhe confere o direito de ser indicado como Participante em qualquer outro Programa.

3.1.2. A adesão a cada Programa por parte do Participante eleito é totalmente voluntária.

3.1.3. O Participante que tiver interesse em participar do Programa para o qual foi eleito deverá firmar o respectivo Contrato de Concessão, respeitado o prazo fixado em cada Programa.

3.1.4. Os direitos e obrigações decorrentes deste Plano e dos Contratos de Concessão são personalíssimos e não poderão ser cedidos ou transferidos, total ou parcialmente, mesmo em razão de sucessão, separação ou divórcio, tampouco dados em garantia, exceto se de outra forma estabelecido neste Plano ou no Contrato de Concessão.

4. PROGRAMAS E CONTRATO DE CONCESSÃO DE AÇÕES RESTRITAS VIRTUAIS

4.1. O Plano será composto de 2 (dois) programas de concessão de Ações Restritas Virtuais (os "**Programas**"), que serão criados pelo Conselho de Administração, com assessoria do Comitê. Em cada Programa serão definidos: **(a)** os termos e as condições para a concessão de Ações Restritas Virtuais relativas ao Programa em questão; **(b)** os Participantes do Programa em questão, ou os critérios para tal definição; **(c)** o número de Ações Restritas Virtuais objeto do Programa em questão; **(d)** o número de Ações Restritas Virtuais a que cada Participante fará jus sob o Programa em questão; e **(e)** os respectivos períodos que o Participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das Ações nos termos e condições estabelecidas neste Plano, no respectivo Programa e no Contrato de Concessão (o "**Período de Carência**").

4.1.1. Não há obrigatoriedade de atribuição de um número ou percentual mínimo de Ações Restritas Virtuais para um Participante do Programa.

4.2. Sem prejuízo de outros termos e condições estabelecidos nos respectivos Contratos de Concessão, e exceto se determinado de outra forma pelo Conselho de Administração, o Período de Carência de cada Programa deverá observar as datas e proporções abaixo:

(c) 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 a serem 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 a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa;

(d) 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 a serem 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 a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa.

4.2.1. Não obstante o disposto na Cláusula 4.2, o Conselho de Administração poderá estabelecer, a seu exclusivo critério, prazos diversos para o Período de Carência.

4.3. A transferência das Ações para o Participante somente se dará com o cumprimento das condições e prazos previstos neste Plano, no respectivo Programa e no respectivo Contrato de Concessão, de modo que a celebração do Contrato de Concessão e a concessão das Ações Restritas Virtuais não garantem aos Participantes quaisquer direitos sobre as Ações ou mesmo representa a garantia do seu recebimento.

4.3.1. A participação no Programa e a celebração do Contrato de Concessão constituem mera expectativa de direito dos Participantes, que podem vir a ter o direito de receber as Ações mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos neste Plano, no respectivo Programa e no Contrato de Concessão. Até que sejam satisfeitos todos esses requisitos, condições e procedimentos, não haverá qualquer obrigação da Companhia de entregar Ações aos Participantes. Dessa forma, não há qualquer garantia em favor do Participante quanto ao efetivo recebimento de Ações em decorrência deste Plano.

4.3.2. Até que a propriedade das Ações seja efetivamente transferida ao Participante, nos termos deste Plano, respectivos Programas e Contratos de Concessão, o Participante não terá quaisquer direitos e privilégios de acionista da Companhia em relação a tais Ações, em especial o direito de voto e o direito ao recebimento de dividendos e juros sobre capital próprio relativos às Ações.

4.4. Após cumprido o respectivo Período de Carência e as demais condições estabelecidas no Plano, no Programa e no Contrato de Concessão, o Participante que tiver interesse em converter suas Ações Restritas Virtuais em Ações deverá enviar ao Conselho de Administração 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.

4.4.1. As Ações serão transferidas ao Participante em até 60 (sessenta) dias contados da data de recebimento da notificação.

4.4.2. Como forma de facilitar os trâmites jurídicos para transferência das Ações, o Conselho de Administração poderá estabelecer e divulgar períodos fixos para que o

Participante receba as Ações a que fizer jus. O Conselho de Administração também poderá estabelecer, a qualquer tempo, restrições adicionais para o recebimento das Ações em datas que antecedam a divulgação de fatos relevantes pela Companhia, incluindo datas que antecedam o encerramento do exercício social e a publicação de demonstrações financeiras da Companhia, datas compreendidas entre decisões de aumento de capital, distribuição de dividendos, bonificação em ação ou desdobramento e a publicação dos respectivos editais ou anúncios, bem como outras datas nas quais considere recomendável a suspensão temporária do recebimento das Ações.

4.5. Quando do lançamento de cada Programa, o Conselho de Administração, com assessoria do Comitê, fixará os termos e as condições para a concessão das Ações Restritas Virtuais e das Ações em Contrato de Concessão de Ações Restritivas Virtuais (o "**Contrato de Concessão**"), a ser celebrado entre a Companhia e cada Participante, observados os termos e condições definidos neste Plano e no respectivo Programa. O Contrato de Concessão deverá definir pelo menos as seguintes condições:

- (a) o número de Ações Restritas Virtuais que o Participante receberá, de acordo com o Programa;
- (b) Períodos de Carência das Ações Restritas Virtuais, e disposições sobre penalidades para o descumprimento destas restrições; e
- (c) quaisquer outros termos e condições que não estejam em desacordo com o Plano ou o respectivo Programa.

4.5.1. A assinatura do Contrato Concessão implicará expressa aceitação pelo Participante, em caráter irrevogável e irretratável, de todos os termos do Plano e do Programa, o qual automaticamente estará obrigado a plena e integralmente cumprir. Será firmado um Contrato de Concessão entre a Companhia e cada Participante a cada Programa.

5. LIMITE QUANTITATIVO

5.1. O número máximo de Ações Restritas Virtuais que poderá ser concedido aos Participantes sob este Plano está limitado a 1.857.170 (um milhão oitocentas e cinquenta e sete mil cento e setenta) Ações Restritas Virtuais (o "**Limite Quantitativo**"). Eventual alteração do Limite Quantitativo dependerá de aprovação da Assembleia Geral.

5.1.1. Em caso de desdobramento ou grupamento de Ações de emissão da Companhia, o Limite Quantitativo será automaticamente ajustado à mesma razão do grupamento ou desdobramento em questão.

5.2. O número de Ações a serem transferidas ao respectivo Participante quando do cumprimento dos termos e condições deste Plano e dos respectivos Programa e Contrato de Concessão corresponderá **(a)** ao número de Ações Restritas Virtuais a ele concedidas *menos (b) o montante total do imposto de renda retido na fonte e das contribuições previdenciárias então devidos pelo Participante decorrentes da transferência das Ações*.

5.2.1. Para fins da Cláusula 5.2(a), 1 (uma) Ação Restrita Virtual será equivalente a 1 (uma) Ação da Companhia.

5.3. Com o propósito de satisfazer o recebimento das Ações nos termos do Plano, a Companhia, sujeita à lei e regulamentação aplicável, optará por **(a)** transferir ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada, nos termos da Instrução CVM nº 567/2015, ou **(b)** emitir novas ações dentro do limite do capital autorizado.

5.3.1. Alternativamente à concessão de Ações, a Companhia, por decisão do Conselho de Administração, 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.

5.4. Os acionistas da Companhia não terão direito de preferência na concessão e subscrição das Ações decorrentes deste Plano, em conformidade com o disposto no art. 171, §3º, da Lei nº 6.404/76 (a "**Lei das S.A.**").

6. PREÇO DE CONCESSÃO DAS AÇÕES RESTRITAS VIRTUAIS

6.1. A concessão das Ações Restritas Virtuais, bem como a transferência de Ações pela Companhia ao Participante, será realizada a título não oneroso aos Participantes e observará os termos e condições deste Plano, do respectivo Programa e do respectivo Contrato de Concessão.

7. DESLIGAMENTO DO PARTICIPANTE

7.1. Salvo decisão em contrário do Conselho de Administração, nas hipóteses de desligamento do Participante por qualquer motivo, incluindo **(a)** demissão/rescisão por iniciativa da Companhia (com ou sem Justa Causa) ou por iniciativa do Participante, **(b)** renúncia ou destituição do cargo de administrador, ou **(c)** aposentadoria, os direitos conferidos ao Participante no âmbito deste Plano, de qualquer Programa e/ou Contrato de Concessão serão automaticamente extintos caso não tenha decorrido integralmente o respectivo Período de Carência, observado o disposto nas Cláusulas 7.2 e 7.3.

7.1.1. Na hipótese de desligamento do Participante após transcorrido integralmente o Período de Carência, porém antes de expirado o prazo de 6 (seis) meses para notificação nos termos da Cláusula 4.4, os direitos conferidos ao Participante no âmbito deste Plano, de qualquer Programa e/ou Contrato de Concessão permanecerão válidos até que **(a)** o Participante envie a referida notificação e receba as Ações; ou **(b)** o prazo de 6 (seis) meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao Participante no âmbito deste Plano, de qualquer Programa e/ou Contrato de Concessão serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre "a" e "b".

7.1.2. Para fins deste Plano, "**Justa Causa**" significa qualquer ato ou fato que ponha fim à relação jurídica do Participante com a Companhia por justa causa, **(a)** nas hipóteses previstas na Consolidação das Leis do Trabalho, conforme redação em vigor à época, no caso dos Participantes que sejam empregados da Companhia; e **(b)** no caso dos Participantes que sejam administradores estatutários não-empregados, nas seguintes hipóteses: (i) desídia do Participante no exercício das atribuições decorrentes do seu mandato de administrador; (ii) condenação penal relacionada a crimes dolosos; (iii) a prática, pelo Participante, de atos desonestos ou fraudulentos contra a Companhia; (iv) qualquer ato ou omissão decorrente de dolo ou culpa do Participante e que seja prejudicial aos negócios, imagem ou situação financeira da Companhia, desde que devidamente comprovado; (v) descumprimento material do Estatuto Social da Companhia, Código de Conduta e demais disposições corporativas ou societárias aplicáveis ao Participante, como administrador; e (vi) descumprimento das obrigações previstas na Lei nº 6.404/76, conforme alterada, aplicável aos administradores de sociedades anônimas, incluindo àquelas previstas nos artigos 153 a 157 da referida Lei.

7.2. 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.

7.3. Não obstante o disposto na Cláusula 7.2, o Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, deixar de observar a regra estipulada na Cláusula 7.1 e subitens, conferindo tratamento diferenciado a determinado Participante, podendo, inclusive, condicionar o tratamento diferenciado à observância de obrigações após o desligamento, tais como obrigações de não concorrência, não aliciamento de colaboradores ou outras que atendam aos interesses da Companhia. Tal tratamento diferenciado não constituirá precedente invocável por outros Participantes.

8. EVENTOS DE LIQUIDEZ

8.1. Sem prejuízo do disposto na Cláusula 7, os Períodos de Carências das Ações Restritas Virtuais serão integralmente antecipados e as respectivas Ações poderão ser prontamente transferidas a pedido do Participante em caso de **(a)** oferta pública de Ações (uma “**OPA**”) para cancelamento de registro; **(b)** OPA por aumento de participação de acionista controlador; **(c)** OPA por alienação de controle de companhia aberta; e **(d)** OPA voluntária para aquisição de controle de companhia aberta (incluindo eventuais OPAs concorrentes), conforme tais termos são definidos pela Instrução CVM nº 361/2002.

8.2. Nas hipóteses previstas na Cláusula 8.1, o Participante poderá optar por receber suas Ações de modo a participar da respectiva OPA nos mesmos termos e condições dos demais acionistas.

8.3. Não obstante o disposto na Cláusula 8.1, o Conselho de Administração poderá estabelecer, a seu exclusivo critério, novas hipóteses de antecipação do Período de Carência.

9. DATA DE VIGÊNCIA E TÉRMINO PLANO

9.1. O Plano entra em vigor na data de sua aprovação pela Assembleia Geral e permanecerá em vigor por prazo indeterminado, até que seja expressamente extinto por deliberação da Assembleia Geral, ou até que o Limite Quantitativo seja alcançado e a totalidade das Ações seja efetivamente transferida aos Participantes.

9.1.1. O Plano poderá ser extinto, suspenso ou alterado, 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.

9.1.2. Um Programa poderá ser extinto, suspenso ou alterado, a qualquer tempo, por decisão do Conselho de Administração, sem que haja qualquer direito a Ações não efetivamente transferidas aos Participantes até a data da respectiva extinção, suspensão ou alteração.

10. DISPOSIÇÕES COMPLEMENTARES

10.1. A existência do Plano, de Programas ou de Contratos de Concessão não impedirá ou prejudicará qualquer operação envolvendo, direta ou indiretamente, a título gratuito ou oneroso, total ou parcialmente, as Ações da Companhia (incluindo, operações de reorganização societária, tais como transformação, incorporação, fusão e cisão, ou transferência de participação acionária na Companhia (com ou sem troca de controle), tampouco o fechamento de capital da Companhia), bem como não dependerá de prévia ou posterior anuência de qualquer Participante a efetivação de referidas operações.

10.1.1. Na hipótese de **(a)** dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou qualquer reorganização da Companhia na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente, ou **(b)** a Companhia deixar de ter suas ações admitidas à negociação na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (“**B3**”), o Conselho de Administração 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 deste Plano.

10.2. Correrá sempre por conta e risco do Participante as decisões sobre a aquisição e alienação de Ações, respeitados os termos do Contrato de Concessão e do Plano.

10.3. Nenhuma disposição deste Plano poderá ser interpretada como constituição de direitos aos Participantes além daqueles inerentes ao Plano, e nem conferirá direitos aos Participantes relativos à garantia de permanência como empregados da Companhia, nem interferirá de qualquer modo com o direito da Companhia de rescindir a qualquer tempo o relacionamento com o Participante.

10.3.1. Nenhuma disposição deste Plano conferirá a qualquer administrador Participante direitos concernentes à sua permanência no seu respectivo cargo, ou interferirá de qualquer modo no direito da Companhia em destituí-lo, nem assegurará o direito à sua reeleição para o cargo.

10.4. Os casos omissos serão regulados pelo Conselho de Administração.

* * *