

Índice

1. Atividades do emissor	
1.1 Histórico do emissor	1
1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas	5
1.3 Informações relacionadas aos segmentos operacionais	21
1.4 Produção/Comercialização/Mercados	22
1.5 Principais clientes	32
1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal	33
1.7 Receitas relevantes no país sede do emissor e no exterior	42
1.8 Efeitos relevantes de regulação estrangeira	43
1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)	44
1.10 Informações de sociedade de economia mista	47
1.11 Aquisição ou alienação de ativo relevante	48
1.12 Operações societárias/Aumento ou redução de capital	49
1.13 Acordos de acionistas	50
1.14 Alterações significativas na condução dos negócios	51
1.15 Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas	52
1.16 Outras informações relevantes	53
2. Comentário dos diretores	
2.1 Condições financeiras e patrimoniais	54
2.2 Resultados operacional e financeiro	69
2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases	73
2.4 Efeitos relevantes nas DFs	74
2.5 Medições não contábeis	75
2.6 Eventos subsequentes as DFs	81
2.7 Destinação de resultados	82
2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs	83
2.9 Comentários sobre itens não evidenciados	84
2.10 Planos de negócios	85
2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional	88
3. Projeções	
3.1 Projeções divulgadas e premissas	89
3.2 Acompanhamento das projeções	90

Índice

4. Fatores de risco	
4.1 Descrição dos fatores de risco	91
4.2 Indicação dos 5 (cinco) principais fatores de risco	120
4.3 Descrição dos principais riscos de mercado	121
4.4 Processos não sigilosos relevantes	124
4.5 Valor total provisionado dos processos não sigilosos relevantes	143
4.6 Processos sigilosos relevantes	144
4.7 Outras contingências relevantes	145
5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos	
5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado	146
5.2 Descrição dos controles internos	153
5.3 Programa de integridade	156
5.4 Alterações significativas	160
5.5 Outras informações relevantes	161
6. Controle e grupo econômico	
6.1/2 Posição acionária	162
6.3 Distribuição de capital	167
6.4 Participação em sociedades	168
6.5 Organograma dos acionistas e do grupo econômico	169
6.6 Outras informações relevantes	170
7. Assembleia geral e administração	
7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal	171
7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal	176
7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração	177
7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal	179
7.4 Composição dos comitês	191
7.5 Relações familiares	195
7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle	196
7.7 Acordos/seguros de administradores	197
7.8 Outras informações relevantes	198
8. Remuneração dos administradores	
8.1 Política ou prática de remuneração	205

Índice

8.2 Remuneração total por órgão	212
8.3 Remuneração variável	216
8.4 Plano de remuneração baseado em ações	218
8.5 Remuneração baseada em ações (Opções de compra de ações)	240
8.6 Outorga de opções de compra de ações	242
8.7 Opções em aberto	246
8.8 Opções exercidas e ações entregues	248
8.9 Diluição potencial por outorga de ações	249
8.10 Outorga de ações	251
8.11 Ações entregues	257
8.12 Precificação das ações/opções	258
8.13 Participações detidas por órgão	260
8.14 Planos de previdência	261
8.15 Remuneração mínima, média e máxima	262
8.16 Mecanismos de remuneração/indenização	264
8.17 Percentual partes relacionadas na remuneração	265
8.18 Remuneração - Outras funções	266
8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada	267
8.20 Outras informações relevantes	268
9. Auditores	
9.1 / 9.2 Identificação e remuneração	271
9.3 Independência e conflito de interesses dos auditores	272
9.4 Outras informações relevantes	273
10. Recursos humanos	
10.1A Descrição dos recursos humanos	274
10.1 Descrição dos recursos humanos	276
10.2 Alterações relevantes	278
10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados	279
10.4 Relações entre emissor e sindicatos	281
10.5 Outras informações relevantes	291
11. Transações com partes relacionadas	
11.1 Regras, políticas e práticas	292

Índice

11.2 Transações com partes relacionadas	293
11.2 Itens 'n.' e 'o.'	295
11.3 Outras informações relevantes	296
12. Capital social e Valores mobiliários	
12.1 Informações sobre o capital social	297
12.2 Emissores estrangeiros - Direitos e regras	298
12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil	299
12.4 Número de titulares de valores mobiliários	307
12.5 Mercados de negociação no Brasil	308
12.6 Negociação em mercados estrangeiros	309
12.7 Títulos emitidos no exterior	310
12.8 Destinação de recursos de ofertas públicas	311
12.9 Outras informações relevantes	312
13. Responsáveis pelo formulário	
13.1 Identificação dos Responsáveis pelo Conteúdo do FRE	316
13.1 Declaração do diretor presidente	317
13.1 Declaração do diretor de relações com investidores	318
13.2 Identificação dos Responsáveis pelo Conteúdo do FRE, em caso de alteração dos Responsáveis após a Entrega Anual	



## 1.1 Histórico do emissor

### 1. Atividades do emissor

#### 1.1. Descrever sumariamente o histórico do emissor

Iniciamos nossas operações, em 14 de junho de 2011, como uma joint venture entre um fundo de investimento gerido pela Vinci Capital Gestora de Recursos Ltda., e uma subsidiária da Burger King Corporation, com o objetivo de administração e desenvolvimento, em caráter exclusivo, da marca BURGER KING® no Brasil. Este início foi marcado pela celebração dos contratos operacionais mais importantes da Companhia com a Burger King Corporation (“**BKC**”): o “Master Franchise and Development Agreement – MFDA Burger King” (“**MFDA Burger King**”), o “Company’s Franchise Agreement – Burger King” (“**SFA Burger King**”) e o “Master Franchise Services Agreement – MFSA” (“**MFSA Burger King**” e, junto com MFDA Burger King e o SFA Burger King, “**Contratos Burger King**”), por meio dos quais a Burger King Corporation nos outorgou o direito de ser a master franqueada exclusiva do sistema BURGER KING® no Brasil, a prestação de diversos serviços para os franqueados no Brasil que habitualmente seriam prestados pela franqueadora e o direito de operar restaurantes próprios do sistema BURGER KING® (para mais informações sobre os Contratos Burger King, vide item 1.2 deste Formulário de Referência).

Em 16 de fevereiro de 2012, realizamos nossa primeira aquisição relevante, com a compra da BGK do Brasil S.A., umas das primeiras franqueadas do sistema BURGER KING® no Brasil, que possuía à época 41 restaurantes e 16 quiosques de sobremesa na capital e no interior do Estado de São Paulo.

Em 22 de setembro de 2014, realizamos nossa segunda aquisição, a BGNE Restaurantes e Comércio de Alimentos S.A., franqueada BURGER KING® no Brasil, que possuía à época 11 restaurantes e 11 quiosques de sobremesa.

Em 12 de novembro de 2014, a fim de manter o ritmo de expansão dos seus negócios, recebemos investimento da Sommerville Investments B.V., uma subsidiária da Temasek, que se tornou nosso acionista por meio de aumento de capital.

Durante o ano de 2015, realizamos diversas aquisições, dentre elas: (i) em 28 de janeiro de 2015, a King Food CO Comércio de Alimentos S.A. e a Good Food RS Comércio de Alimentos S.A., que possuíam à época 18 restaurantes e 11 quiosques de sobremesa; (ii) em 06 de fevereiro de 2015, dois restaurantes da BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.; (iii) em 13 de junho de 2015, a BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda. e a BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios EIRELI, que possuíam à época 11 restaurantes e 2 quiosques de sobremesa.

Ainda em 2015, realizamos diversas incorporações das sociedades adquiridas: (i) em 31 de maio de 2015, incorporamos a BGNE Restaurantes e Comércio de Alimentos S.A.; (ii) em 30 de setembro de 2015, incorporamos a King Food CO Comércio de Alimentos S.A.; e (iii) em 30 de outubro de 2015, incorporamos a Good Food RS Comércio de Alimentos S.A.

Em 4 de janeiro de 2016, adquirimos a BKRJ1 Participações S.A., a BKRJ2 Participações Ltda. e a W2DMA Comércio de Alimentos Ltda., que possuíam à época oito restaurantes.

Em 22 de junho de 2016 incorporamos a Prima Cena Empreendimentos e Participações S.A., nossa

## 1.1 Histórico do emissor

controladora direta à época, integralmente detida pela Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia (“**VCP II B FIP**”) para investimento na Companhia. Com a incorporação, o fundo VCP II B FIP passou a deter participação direta no nosso capital social.

Em 8 de agosto de 2016, recebemos o investimento do Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, um fundo de investimento em participações cujos cotistas indiretos são fundos administrados pela Capital International, Inc., via aumento de capital e aquisição de parte das ações detidas pelo VCP II B FIP e pelos participantes do nosso Stock Option Plan, de modo que o Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia se tornou nosso acionista.

Em 2 de março de 2017, incorporamos a W2DMA Comércio de Alimentos Ltda., a BKRJ1 Participações S.A. e a BKRJ2 Participações S.A.

Em 22 de junho de 2017, o VCP II B FIP, fundo gerido pela Vinci Capital Gestora de Recursos Ltda., alienou para o King Arthur LLC parte minoritária das ações que detinha no nosso capital social.

Em 19 de outubro de 2017, protocolamos o pedido de registro de companhia aberta e de oferta pública inicial de ações (IPO) junto à CVM (Comissão de Valores Mobiliários), dando início ao processo de listagem e negociação das ações de nossa emissão no segmento do Novo Mercado da B3.

No dia 18 de dezembro de 2017, as ações de nossa emissão começaram a ser negociadas na B3 no segmento do Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da B3, sob o ticker “BKBR3”. O IPO consistiu em uma oferta primária de 49.230.769 de ações ordinárias e uma oferta secundária de 60.942.670 ações ordinárias, totalizando R\$1,9 bilhão.

Em 20 de março de 2018, anunciamos a celebração, com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. (“**PLK**”), do “Master Franchise and Development Agreement – MFDA Popeyes” (“**MFDA Popeyes**”) e do “Company’s Franchise Agreement – Popeyes” (“**SFA Popeyes**”) e, junto com MFDA Popeyes “**Contratos Popeyes**”), por meio do qual a Popeyes Louisiana Kitchen nos outorgou o direito de ser a master franqueada exclusiva do sistema POPEYES® no Brasil e o direito de operar restaurantes próprios do sistema POPEYES®. O MFDA Popeyes tem prazo de validade até março de 2038. Para mais informações sobre os Contratos Popeyes, vide item 1.2 deste Formulário de Referência.

Em 2 de abril de 2018, anunciamos a conclusão da aquisição da totalidade das ações de emissão dos franqueados King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A., que possuíam no total 51 restaurantes e 20 quiosques de sobremesa do sistema BURGER KING®, localizados nos estados do Paraná, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Em 27 de março de 2019, foi concluída e liquidada a oferta pública de distribuição secundária de ações de nossa emissão e de titularidade da VCP II B FIP, da Sommerville Investments, do Montjuic e de determinados acionistas vendedores pessoas físicas. A oferta consistiu em uma oferta exclusivamente secundária de 33.373.621 ações ordinárias, com o estabelecimento do preço por ação de R\$ 21,41, resultando em um montante total da oferta de R\$ 714.529.225,61.

## 1.1 Histórico do emissor

Em 06 de novembro de 2020, foi realizada uma oferta pública de distribuição primária de ações com esforços restritos. A oferta consistiu em uma oferta exclusivamente primária de 47.250.000 ações ordinárias, com o estabelecimento do preço por ação de R\$ 10,80, resultando em um montante total da oferta de R\$ 510.300.000,00. Para mais informações, vide item 12.8 deste Formulário de Referência.

Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 18 de maio de 2022, foi aprovada a alteração da denominação social da Companhia de "BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A." para "ZAMP S.A.", visando fortalecer a representatividade do portfólio da Companhia como administradora e operadora de restaurantes e, ainda, para viabilizar o conceito "house of brands" da nossa marca corporativa.

Em decorrência da alteração da nossa denominação social da Companhia, em 18 de outubro de 2022, anunciamos a alteração do nosso ticker para "ZAMP3", em substituição a "BKBR3" e a alteração do nosso nome de pregão para "ZAMP S.A", em substituição a "BK BRASIL".

Conforme Fato Relevante divulgado em 01 de agosto de 2022, a MC Brazil F&B Participações S.A. ("**Ofertante**"), lançou uma oferta pública para a aquisição do controle da Companhia ("**Edital**" e "**OPA**") ao preço de R\$ 7,55 por ação, ajustado posteriormente para R\$ 8,31, mas que foi revogada semanas depois em decorrência do não atendimento de uma das condições precedentes estabelecidas no Edital, conforme divulgado em fato relevante de 23 de setembro de 2022.

Com efeito, dentre as condições precedentes para a realização da OPA, estava "a não obtenção de confirmação, pela Companhia, de que o sucesso da Oferta não implicaria a rescisão ou qualquer alteração substancial dos termos e condições dos contratos de franquia e dos contratos de licenciamento de marcas" descritos nas então seções 9.1.b e 9.2 do Formulário de Referência ("**Contratos**"). O Conselho de Administração da Companhia se manifestou, em seu Parecer sobre a OPA, divulgado em 17 de agosto de 2022, no sentido de que o sucesso da Oferta e a consequente consolidação de controle da Companhia pela Ofertante, por si só, não implicaria vencimento antecipado ou rescisão dos Contratos, advertindo, contudo, que não teria como confirmar que a Restaurants Brands International Inc., na qualidade de controladora das franqueadoras ("**RBI**"), concordaria com a opinião do Conselho de Administração e/ou que a Ofertante conseguiria atender a todas as obrigações previstas nos Contratos, de modo que os Contratos poderiam deixar de vigorar e/ou não serem renovados. Nesse contexto e considerando a manifestação da RBI, objeto de fato relevante de 12 de setembro de 2022, em que afirmou ter encontrado no background check por ela realizado, que a Ofertante possuía participação em negócios concorrentes ao da Companhia, conforme seus critérios, a Ofertante acabou por revogar a OPA lançada.

Para mais informações vide fato relevante de 01 de agosto de 2022, comunicado ao mercado de 04 de agosto de 2022 e fatos relevantes de 17, 22, 26 e 31 de agosto de 2022, e de 5, 7, 8, 12, 16, 20 e 22 de setembro de 2022.

Em 03 de janeiro de 2024, os acionistas da Companhia, reunidos em assembleia geral extraordinária, aprovaram a saída voluntária da Companhia do Novo Mercado da B3 S.A - Brasil, Bolsa e Balcão. Referida saída ocorreu com a dispensa da realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA).

Em 21 de fevereiro de 2024, a MC Brazil F&B Participações S.A. ("**MC Brazil**"), sociedade que

## 1.1 Histórico do emissor

faz parte do portfólio de sociedades, fundos de investimento e negócios indiretamente detidos, controlados ou geridos pela Mubadala Capital LLC e suas afiliadas aumentou sua participação acionária, passando a deter 125.521.700 ações ordinárias de emissão da Companhia, representativas de aproximadamente 58,2% do capital social total, referido incremento de participação acionária e exposição a valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos referenciados em valores mobiliários de emissão da Companhia resultou na aquisição do controle acionário da Companhia pelos adquirentes.

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

### 1.2. Descrever sumariamente as atividades principais desenvolvidas pelo emissor e suas controladas

Somos o maior operador de restaurantes fast food do Brasil, em número de restaurantes, dentre as companhias abertas que operam no Brasil (de acordo com informações públicas disponibilizadas nos sites da CVM e SEC), e master-franqueado para o Brasil da Burger King Corporation e da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., com direitos de exclusividade para administrar e desenvolver as marcas BURGER KING® e POPEYES® no país. Iniciamos nossas atividades em 2011 e, desde então, apresentamos crescimento expressivo. Além da liderança na quantidade de restaurantes fast food operados mencionada acima, posicionamos a marca BURGER KING® como a segunda maior rede de Fast-Food do Brasil, e a segunda maior rede no segmento de Burger Fast-Food, em termos de número total de vendas, de acordo com a CREST (Consumer Reporting of Eating Share Trend) 2022. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 apresentamos uma receita operacional líquida de R\$ 3,8 bilhões.

Sob a nossa gestão, o número de restaurantes BURGER KING® no Brasil subiu de 170 em 31 de julho de 2012 para 1.039 em 31 de dezembro de 2023 e, segundo a análise da própria Companhia, com base em dados divulgados ao mercado, multiplicamos por aproximadamente 4 vezes a participação de mercado (market share em termos de valor total de venda) da marca no setor de hambúrgueres, que passou de 6,5% para 21,6% no período de 2012 ao fechamento de 2023.

Alavancando em nossa estrutura operacional e know-how adquirido com a marca BURGER KING®, anunciamos no dia 20 de março de 2018, a celebração do contrato de master-franquia com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., proprietária da marca POPEYES®, que é uma das maiores redes de fast food focada em frango no mundo em termos de número de restaurantes e vendas, de acordo com a análise da Companhia, com 92 restaurantes no Brasil em 31 de dezembro de 2023.

A marca POPEYES® possui atributos que consideramos únicos e um menu diferenciado, decorrentes de uma tradição culinária de mais de 300 anos que incorpora uma fusão de cozinhas de diferentes nações, temperos e ingredientes. Além disso, adaptamos nosso menu à cultura tropical brasileira, sempre visando a melhor experiência do cliente, bem como fortalecer o relacionamento de nossa marca, em um mercado com potencial significativo, porém com poucos players.

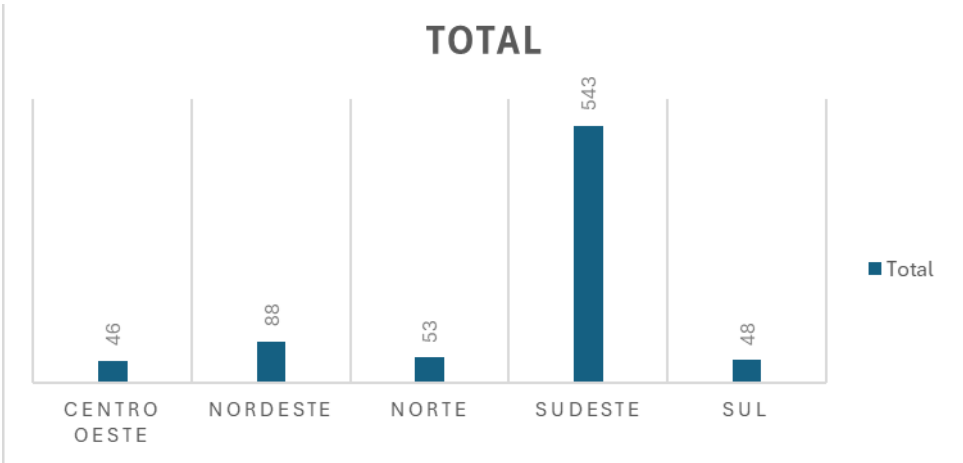
Trabalhamos para nos consolidarmos como a principal e mais rentável operadora de restaurantes do Brasil, sempre procurando marcas icônicas com diferenciais de atributos e produtos. Continuamos a nos desafiar para oferecer aos nossos clientes a mais prazerosa experiência de alimentação da indústria, oferecendo, seja com a marca BURGER KING®, a qual consolidamos e reposicionamos sob a nossa gestão, ou com novas marcas que tenham atributos únicos de produto e serviço como a POPEYES®, ambientes agradáveis, alimentos de qualidade, seguros e frescos, com o intuito de ofertar produtos com o melhor sabor, a valores acessíveis.

Nossos restaurantes estão situados em locais de alta visibilidade, incluindo shopping centers, ruas de grande comércio e/ou de grande movimento, assim como em praças de alimentação de supermercados e hipermercados. Buscamos garantir que nossos restaurantes ofereçam qualidade consistente de produtos e atendimento, bem como um ambiente agradável e acolhedor

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

aos nossos clientes.

Atuamos por meio de diferentes formatos de restaurantes, a fim de possibilitar eficiência operacional e elevar a penetração de nossos canais de venda, adequando tais fatos aos diferentes ambientes de atuação e ocasiões de consumo. Considerando nossos restaurantes próprios da marca BURGER KING®, em 31 de dezembro de 2023, possuíamos 447 restaurantes em malls, 26 restaurantes in line e 218 unidades no formato free standing (drive thru/freestanding). Além dos restaurantes próprios, possuíamos 256 restaurantes de franqueados (o que inclui tanto franquias legado, ou seja, aquelas existentes antes do início de nossas atividades em 2011, como sub-franquias, ou seja, novas franquias desenvolvidas por nós a partir de 2016). Quanto a restaurantes POPEYES®, em 31 de dezembro de 2023, possuíamos 92 unidades, sendo 87 próprias e 5 de franqueados, totalizando 1.039 restaurantes BURGER KING® e POPEYES®. Desse total de restaurantes, 543 estão localizados na região Sudeste, 88 na região Nordeste, 48 na região Sul, 46 na região Centro-Oeste e 53 na região Norte. Em relação aos quiosques de sobremesa (dessert centers), finalizamos dezembro de 2023 com um total de 378 unidades, sendo 317 próprias e 61 de franqueados.



Temos como um dos principais pilares da Companhia uma forte cultura meritocrática de eficiência operacional e foco em resultados, que sempre buscamos aprimorar, através de negociações com nossa cadeia de fornecedores, digitalização das nossas operações e desenvolvimento de tecnologia própria. Nossas decisões e atividades de gestão são suportadas por um trabalho de análises internas por meio de sistemas, orçamento e outros, que associado à análise do cenário macroeconômico, como a análise de fatores socioeconômicos, nicho de mercado e mercado competitivo, nos levam ao posicionamento estratégico que a Companhia possui dentro do mercado de QSR no Brasil.

Desenvolvemos um modelo de negócios com a Burger King Corporation e com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. que prevê o nosso compromisso e respeito aos elementos que compõem e identificam as marcas BURGER KING® e POPEYES®, mas que também nos confere autonomia operacional como parceiro local. Desta forma, temos autonomia para gerir a estratégia de posicionamento de mercado e marketing no Brasil, o portfólio de produtos (incluindo a criação de produtos inovadores e adaptados à realidade de consumo do mercado brasileiro), as variadas características dos restaurantes e a aquisição de franqueados.

Ambicionamos posicionar a marca BURGER KING® como a rede de fast food com os melhores hambúrgueres do Brasil. Por esse motivo, adotamos na fabricação de nossos sanduíches processos

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

que acreditamos conferir a eles um sabor único. Do processo de preparação das carnes, grelhadas em equipamentos especialmente desenvolvidos para nossas cozinhas e que conferem um sabor único, na nossa visão, ao processo de preparação dos ingredientes e acompanhamentos, buscamos nos diferenciar de nossos concorrentes mediante o oferecimento de produtos de uma qualidade que acreditamos ser superior. Nesse sentido, ofertamos produtos que atendem às suas mais diferentes demandas – por exemplo, vendemos sanduíches indulgentes (como o Mega Stacker Atômico e o Mega Stacker 4.0), para quando um pouco mais de tempero é necessário (como o Whopper Furioso) ou simplesmente para quando não se quer comer carne (como o Rebel Whopper, nosso inovador produto feito à base de plantas). Além disso, em fevereiro de 2022 lançamos nosso portfólio clean.

Desde a abertura de nosso primeiro restaurante POPEYES® em outubro de 2018, oferecemos aos brasileiros frangos e outras ofertas que apresentam a diversidade da cozinha do estado da Louisiana e seus temperos tradicionais como o cajun e o creole. Adaptamos o cardápio da marca para harmonizar o paladar e cultura local às nossas ofertas, adicionando ao mix de produtos uma linha completa de sanduíches de frango, como o “Louisiana Soul” e o “Bacon Vibrante”, sobremesas, além de diferentes bebidas como suco natural e chás. Seja oferecendo produtos BURGER KING® ou POPEYES®, buscamos sempre a autenticidade em nosso relacionamento com nossos consumidores, respeitando seus gostos e preferências.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, reportamos receita operacional líquida de R\$ 3,8 bilhões, EBITDA ajustado de R\$ 588 milhões e margem EBITDA ajustada de 15,3%.

Os quadros abaixo apresentam nossas informações financeiras e operacionais selecionadas para os exercícios / períodos indicados:

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023	
Quantidade de restaurantes ZAMP	947
Quantidade de restaurantes do sistema BURGUER KING e POPEYES	1.039

Exercício social findo em 31 de dezembro de 2023	2023 (em milhares de Reais, exceto %)
Crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes <sup>1</sup>	2.33%
Receita Operacional Líquida	3.841.961
Crescimento (decrécimo) da Receita Operacional Líquida	5,4%
EBITDA <sup>2 7</sup>	311,1

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Margem EBITDA <sup>3</sup>	7,8
EBITDA Ajustado <sup>4 7</sup>	588
Margem EBITDA Ajustada <sup>5</sup>	15,3%
Lucro (Prejuízo) do exercício/ período	(97,8)
Margem Líquida <sup>6</sup>	(0,025)

Em milhares de Reais, exceto %	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2023
Empréstimos e financiamentos – circulante	543.353
Empréstimos e financiamentos – não circulante	573.461
Patrimônio Líquido	1.393.680

1 "Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes" ou SSS (sames store sales) Seguindo a metodologia de cálculo da RBI, considera as vendas dos restaurantes Burger King operados pela Companhia abertos há mais de 13 meses e de restaurantes Popeyes abertos há mais de 17 meses em relação ao mesmo período do ano anterior. Adicionalmente, restaurantes fechados por mais de 7 dias consecutivos dentro de um mês são expurgados da base comparável.

2 O EBITDA é uma medição não contábil elaborada por nós, em consonância com a Resolução CVM 156, e não representa os fluxos de caixa dos períodos apresentados e não deve ser considerado como base para distribuição de dividendos, como substituto para o lucro (prejuízo) líquido do exercício/período ou como indicador de desempenho operacional, nem como indicador de liquidez. O EBITDA não possui um significado padrão e pode não ser comparável a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias. Para uma reconciliação do resultado líquido para o EBITDA, veja o item 2.5 deste Formulário de Referência.

3 A "Margem EBITDA" consiste no resultado da divisão do EBITDA de um exercício/ período pela receita operacional líquida

consolidada do mesmo exercício.

4 O EBITDA Ajustado é uma medida não contábil elaborada pela Companhia, que corresponde ao EBITDA ajustado por despesas pré-operacionais, despesas com aquisições e incorporações e outras despesas, que na visão da Administração da Companhia não fazem parte das operações normais do negócio e/ou distorcem a análise do desempenho operacional da Companhia incluindo: baixas de ativo imobilizado, resultado com sinistros, resultado da venda de ativos, provisões (reversões) de impairment e custos com plano de ações. O EBITDA Ajustado não representa os fluxos de caixa dos exercícios/períodos apresentados e não deve ser considerado como base para distribuição de dividendos, como substituto para o lucro (prejuízo) líquido do exercício/período ou como indicador de desempenho operacional, nem como indicador de liquidez. O EBITDA Ajustado não possui um significado padrão e pode não ser comparável a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias. Para a reconciliação do lucro (prejuízo) líquido para o EBITDA Ajustado, veja o item 2.5 deste Formulário de Referência.

5 A "Margem EBITDA Ajustada" consiste no resultado da divisão do EBITDA Ajustado de um exercício/ período pela receita operacional líquida consolidada do mesmo exercício.

6 A Margem Líquida corresponde ao lucro (prejuízo) líquido do exercício dividido pela receita operacional líquida consolidada do mesmo exercício/ período.



## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

7 Conforme mencionado nos itens 2.3 e 2.4 (c) deste Formulário, a Companhia adotou o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16 – Arrendamentos a partir de 1º de janeiro de 2019. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou a abordagem retrospectiva modificada simplificada, com efeito cumulativo na data de adoção.

### Contratos da Marca BURGER KING®

Em 13 de julho de 2011, celebramos com a Burger King Corporation o “Master Franchise and Development Agreement – MFDA Burger King” (“**MFDA Burger King**”), por meio do qual a Burger King Corporation nos outorgou o direito de ser a master franqueada exclusiva do sistema BURGER KING® no Brasil. O MFDA Burger King tem prazo de validade até julho de 2031 e poderá ser renovado por mais 20 anos por acordo mútuo das partes.

Na qualidade de master franqueada exclusiva, possuímos, dentre outros direitos, a possibilidade de selecionar os locais para abertura de restaurantes, próprios ou de sub-franqueados, sem a necessidade de aprovação da Burger King Corporation, bem como a capacidade para implementar mudanças nos menus e fornecedores autorizados da rede franqueada BURGER KING®.

Em contrapartida aos direitos outorgados pela Burger King Corporation, comprometemo-nos a cumprir com metas anuais de abertura de restaurantes BURGER KING®. O não cumprimento de tais metas é, dentre outras hipóteses costumeiramente presentes neste tipo de contrato, causa para a rescisão do MFDA Burger King, assim como: (a) falta de pagamento de valores devidos à BKC no âmbito MFDA Burger King não sanado após o respectivo prazo de cura; (b) abertura de restaurantes BURGER KING® sem as devidas autorizações necessárias da BKC (nas hipóteses em que referidas autorizações são necessárias nos termos do MFDA Burger King) e falha em obter as referidas aprovações após o período de cura; (c) falta de pagamento de valores devidos à BKC no âmbito do SFA Burger King ou em qualquer outro contrato celebrado entre as partes não sanado após o respectivo prazo de cura; (d) descumprimento de obrigações materiais do SFA Burger King (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) não sanado após o período de cura; (e) falência ou recuperação judicial da Companhia que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (f) questionamento pela Companhia da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema BURGER KING®; (g) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas pela Companhia à BKC que tenha impactos negativos na BKC; e (h) descumprimento de obrigações materiais do MFDA Burger King não sanadas após o respectivo prazo de cura.

Também em 13 de julho de 2011, celebramos com a Burger King Corporation o “Master Franchise Services Agreement – MFSA” (“**MFSA Burger King**”), por meio do qual a Burger King Corporation nos delegou a prestação de diversos serviços para os franqueados no Brasil que habitualmente seriam prestados pela franqueadora, tais como: (i) serviços de marketing e propaganda, inclusive com a gestão do fundo de marketing local; (ii) serviços de treinamento, monitoramento e supervisão de franqueados; e (iii) serviços de desenvolvimento e atualização de padrão visual e layout dos restaurantes. Somos remunerados pela prestação de tais serviços diretamente pelos franqueados e sub-franqueados do sistema BURGER KING®, por meio de pagamento de uma taxa prevista nos respectivos contratos de franquia e sub-franquia. A validade e vigência do MFSA Burger King está diretamente relacionada ao MFDA Burger King e, dentre as hipóteses para a rescisão do MFSA Burger King estão: (a) descumprimento material das obrigações constantes no MFSA e não resolvidas após o respectivo prazo de cura (inclusive com relação às regras de utilização do fundo de marketing local); (b) licenciamento ou cessão do

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

MFSA Burger King sem o consentimento da BKCou em descumprimento do disposto no MFSA Burger King; (c) declaração ou pedido de falência ou recuperação judicial da Companhia não revertida em até 60 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (d) questionamento pela Companhia da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao Sistema BURGER KING®; e (e) descumprimento de obrigações materiais do MFSA Burger King e demais contratos celebrados com a BKC não sanadas nos prazos de cura aplicáveis.

Finalmente, também em 13 de julho de 2011 celebramos com a Burger King Corporation o "Company's Franchise Agreement – Burger King" ("**SFA Burger King**") por meio do qual a Burger King Corporation autoriza a Companhia a operar, no regime de franquia, os seus restaurantes próprios do sistema BURGER KING®. Dentre os diversos direitos e obrigações costumeiramente presentes neste tipo de contrato, a Companhia paga royalties e outras taxas à BKC em contrapartida ao direito de operar o respectivo restaurante BURGER KING®. São hipóteses de rescisão do SFA Burger King do respectivo restaurante BURGER KING® em que ocorrer o descumprimento: (a) falha na operação do restaurante BURGER KING® conforme padrões do sistema BURGER KING® após período de cura aplicável; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios no restaurante BURGER KING® após o período de cura aplicável; (c) falha no uso do padrão visual do sistema BURGER KING® ou em manter o local do restaurante BURGER KING® em condições adequadas ou em realizar as melhorias, reparos ou remodelagens necessárias nos termos do SFA Burger King após o período de cura aplicável; (d) não pagamento pelo restaurante BURGER KING® aplicável de royalties, contribuições ao fundo de marketing e outros valores devidos à BKC nos termos do SFA Burger King após o período de cura aplicável; (e) a Companhia deixar de ocupar ou abandonar o local cuja aprovação para operação do restaurante BURGER KING® foi dada (nas hipóteses em que tal autorização é requerida nos termos do SFA Burger King) após o período de cura aplicável; (f) recusa à inspeção e auditoria da BKC no restaurante BURGER KING® após o período de cura aplicável; e (g) falha na operação do restaurante BURGER KING® de acordo com as leis aplicáveis. São ainda hipóteses de rescisão de todos os SFA Burger King da Companhia: (a) falência ou recuperação judicial da Companhia que não seja revertida em até 90 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (b) condenação da Companhia ao pagamento de valor expressivo ou execução da Companhia para pagamento de valor expressivo após o respectivo prazo de cura; (c) condenação do Managing Owner por crime cuja pena de reclusão seja superior a 1 ano ou condenação envolvendo fraude; (d) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores dos restaurantes BURGER KING® após o respectivo prazo de cura; (e) fraude ou falta de ética na operação dos restaurantes BURGER KING® (inclusive a prestação de informações materialmente falsas ou enganosas pela Companhia à BKC); (f) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação de direitos de propriedade intelectual do Sistema BURGER KING®; (g) em caso de aquisição de controle da Companhia: (i) caso não haja aprovação em due diligence de compliance, conforme critérios da BKC; ou (ii) caso o acionista (ou afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária em competidor da Companhia, ainda que não controle tal competidor; (h) conduta inadequada da Companhia com relação aos seus empregados e clientes que reflita negativamente na BKC; e (i) descumprimento de quaisquer das obrigações e deveres materiais da Companhia previstas no SFA Burger King após o período de cura aplicável.

Para mais informações, vide fator de risco "Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca BURGER KING® no Brasil ("Master Franqueada Burger King"), descrito no item 4.1 deste Formulário de Referência.

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

### Contratos da Marca POPEYES®

Em 20 de março de 2018, celebramos com a Popeyes Louisiana Kitchen – PLK o “Master Franchise and Development Agreement – MFDA Popeyes” (“**MFDA Popeyes**”), por meio do qual a Popeyes Louisiana Kitchen nos outorgou o direito de ser a master franqueada exclusiva do sistema POPEYES® no Brasil. O MFDA Popeyes tem prazo de validade até março de 2038.

Nossos direitos e obrigações no MFDA Popeyes são bastante semelhantes aos direitos e obrigações no MFDA Burger King, de modo que também temos possibilidade de selecionar os locais para abertura de restaurantes, próprios ou de sub-franqueados, após limite mínimo de restaurantes próprios, sem a necessidade de aprovação da Popeyes Louisiana Kitchen, bem como a capacidade para implementar mudanças nos menus e fornecedores autorizados da rede franqueada POPEYES®.

Em contrapartida aos direitos outorgados pela Popeyes Louisiana Kitchen, comprometemo-nos a cumprir com metas anuais de abertura de restaurantes POPEYES®. O não cumprimento de tais metas é, dentre outras hipóteses costumeiramente presentes neste tipo de contrato, causa para a rescisão do MFDA Popeyes, assim como: (a) falta de pagamento de valores devidos à PLK no âmbito MFDA Popeyes não sanado após o respectivo prazo de cura; (b) licenciamento ou cessão do MFDA Popeyes sem o consentimento da PLK ou em descumprimento do disposto no MFDA Popeyes; (c) questionamento pela Companhia da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema POPEYES® ou tentativa de sua duplicação; (d) aquisição pela Companhia de participação em um competidor ou no contexto de uma aquisição de controle da Companhia, caso tal acionista (ou suas afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária ativa ou relevante em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor;

(e) abertura de restaurantes POPEYES® (ou utilizando marcas semelhantes aquelas do sistema POPEYES® sem as devidas autorizações necessárias da PLK (nas hipóteses em que referidas autorizações são necessárias nos termos do MFDA Popeyes) e falha em obter as referidas aprovações após o período de cura; (f) falta de pagamento de valores devidos à PLK no âmbito do SFA Popeyes ou em qualquer outro contrato celebrado entre as partes não sanado após o respectivo prazo de cura; (g) descumprimento de obrigações materiais do SFA Popeyes (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) não sanado após o período de cura; (h) falha na prestação dos serviços previstos no MFDA Popeyes; (i) falência ou recuperação judicial da Companhia que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (j) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas pela Companhia à BKC que tenha impactos negativos na BKC; (k) utilização ou apropriação indevida do fundo de marketing do sistema POPEYES®; (l) conduta inadequada da Companhia, do Conselho de Administração da Companhia ou dos diretores da Companhia que afete ou possa afetar materialmente a PLK; e (m) descumprimento de obrigações materiais do MFDA Popeyes não sanadas após o respectivo prazo de cura.

De modo semelhante à transação celebrada com a Burger King Corporation, a prestação de diversos serviços para os franqueados no Brasil que habitualmente seriam prestados pela franqueadora também nos foram delegados, com o diferencial que a delegação foi feita também por meio do MFDA Popeyes, de modo que não foi necessário celebrar um “Master Franchise Services Agreement – MFSA” específico para o POPEYES®. Os serviços delegados e a nossa forma de remuneração são similares ao quanto previsto no MFSA Burger King.

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Há previsão expressa que a um evento de inadimplemento que leva à rescisão do MFDA Burger King pode resultar, a critério do franqueador, em rescisão do MFDA Popeyes. Porém, um evento de inadimplemento do MFDA Popeyes não resultará em um evento de inadimplemento do MFDA Burger King.

Também em 20 de março de 2018, celebramos com a Popeyes Louisiana Kitchen – PLK “Company’s Franchise Agreement – Popeyes” (“**SFA Popeyes**”) por meio do qual a PLK autoriza a Companhia a operar, no regime de franquia, os seus restaurantes próprios do sistema POPEYES®. Dentre os diversos direitos e obrigações costumeiramente presentes neste tipo de contrato, a Companhia pagará royalties e outras taxas à PLK em contrapartida ao direito de operar o respectivo restaurante POPEYES®. São hipóteses de rescisão do SFA Popeyes do respectivo restaurante POPEYES® em que ocorrer o descumprimento: (a) falha na operação do restaurante POPEYES® conforme padrões do sistema POPEYES® após o período de cura aplicável; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios no restaurante POPEYES® após o período de cura aplicável; (c) falha no uso do padrão visual do sistema POPEYES® ou em manter o local do restaurante POPEYES® em condições adequadas ou em realizar as melhorias, reparos ou remodelagens necessárias nos termos do SFA Popeyes após o período de cura aplicável; (d) não pagamento pelo restaurante POPEYES® aplicável de royalties, contribuições ao fundo de marketing e outros valores devidos à PLK nos termos do SFA Popeyes após o período de cura aplicável; (e) a Companhia deixar de ocupar ou abandonar o local cuja aprovação para operação do restaurante POPEYES® foi dada (nas hipóteses em que tal autorização é requerida nos termos do SFA Popeyes) após o período de cura aplicável; (f) recusa à inspeção e auditoria da PLK no restaurante POPEYES® após o período de cura aplicável; e (g) falha na operação do restaurante POPEYES® de acordo com as leis aplicáveis. São ainda hipóteses de rescisão de todos os SFA Burger King da Companhia: (a) falência ou recuperação judicial da Companhia que não seja revertida em até 90 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (b) condenação da Companhia ao pagamento de valor expressivo ou execução da Companhia para pagamento de valor expressivo após o respectivo prazo de cura; (c) condenação do General Manager por crime cuja pena de reclusão seja superior a 1 ano ou condenação envolvendo fraude; (d) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores dos restaurantes POPEYES® após o respectivo prazo de cura; (e) fraude ou falta de ética na operação dos restaurantes POPEYES® (inclusive a prestação de informações materialmente falsas ou enganosas pela Companhia à PLK); (f) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação de direitos de propriedade intelectual do Sistema POPEYES®; (g) aquisição pela Companhia de participação em um competidor ou no contexto de uma aquisição de controle da Companhia, caso tal acionista (ou suas afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária ativa ou relevante em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor; (h) conduta inadequada da Companhia com relação aos seus empregados e clientes que reflita negativamente na PLK; e (i) descumprimento de quaisquer das obrigações e deveres materiais da Companhia previstas no SFA Popeyes após o período de cura aplicável.

Para mais informações vide fator de risco “Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca POPEYES® no Brasil (“Master Franqueada Popeyes”)”, descrito no item 4.1 deste Formulário de Referência.

### Pontos fortes

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Acreditamos que os nossos principais pontos fortes incluem:

Posicionamento estratégico e privilegiado em setor com alto potencial de crescimento e dinâmica favorável

Dentre os fatores que levaram ao aumento do segmento de fast food está o contínuo crescimento de participação das mulheres no mercado de trabalho. Isso afeta significativamente os hábitos alimentares da população e resulta, dentre outros efeitos, em (i) um declínio no número de indivíduos responsáveis pelo preparo das refeições em casa; (ii) um aumento da renda familiar total; (iii) um aumento no consumo de alimentos prontos; e (iv) um aumento da base de clientes de fastfood.

Outro fator relevante é o aumento constante da proporção da população urbana em relação à população total no Brasil. Em linha com o processo de urbanização ainda em andamento, tem-se observado um crescimento do número de pessoas vivendo sozinhas.

Nosso time de expansão desenvolveu um sofisticado modelo de originação, análise e construção de novos restaurantes, já tendo demonstrado capacidade de inaugurar mais de 100 restaurantes em um ano. A decisão de investimento em cada restaurante busca sempre maximizar o retorno sobre o capital de nossos acionistas, sendo precedida de criterioso e padronizado processo de avaliação de viabilidade. Buscamos prever o potencial de vendas e lucratividade de cada novo restaurante através da análise de aspectos sociodemográficos da localização do restaurante, mapeamento da competição, potencial construtivo e layout de projeto, entre outros.

Acreditamos que a força de nossas marcas aliada à nossa capacidade de expansão, à qualidade de nossa gestão, bem como a diversidade de sabores e preços dos produtos que ofertamos, nos colocam em posição única para capturar as oportunidades de crescimento existentes no setor de fast food no Brasil.

### **Marcas e produtos diferenciados, de qualidade e adaptados à realidade brasileira**

Sob a nossa gestão, posicionamos o BURGER KING® dentre as principais marcas de fast food do país. No Brasil, mesmo sendo relativamente nova, em número de restaurantes a marca BURGER KING® já é a segunda maior rede de fast food e a segunda maior rede no segmento de hambúrgueres. Em relação à marca POPEYES®, desde que nos tornamos master-franqueados inauguramos 29 restaurantes no ano de 2023. Em 2017, fomos eleitos a melhor franquia Burger King da América Latina (Best Burger King Latam Franchisee 2017).

Nossas vendas são suportadas por uma política de marketing e operações direcionadas ao oferecimento aos nossos clientes de uma experiência de consumo autêntica e flexível às suas demandas e gostos.

Em relação à marca BURGER KING® acreditamos que nossos produtos são indulgentes e saborosos. Acreditamos que nossos hambúrgueres apresentam qualidade superior e são mais adequados ao paladar brasileiro por serem “Grelhado No Fogo Como Churrasco” – nosso método de preparo e uma de nossas principais campanhas de marketing. Permitimos aos nossos clientes incluírem ou retirarem itens da montagem de seus sanduíches (“Have It Your Way / Faça Do Seu Jeito”) e constantemente revisitamos e adequamos o nosso cardápio a fim de adaptá-lo às demandas de nossos clientes, bem como ao gosto do consumidor brasileiro. O BURGER KING®

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

foi uma das primeiras cadeias de fast food no Brasil a oferecer aos clientes o refil grátis de refrigerantes e chás.

Nos nossos restaurantes POPEYES®, apresentamos um menu diverso baseado em sanduíches e ofertas de frango, que trazem o coração e a alma da Louisiana para o mundo do fast food. Nossos produtos são frescos e possuem um sabor autêntico, preparados lentamente e servidos de maneira rápida para nossos clientes. O preparo é realizado diariamente na cozinha dos restaurantes, onde marinamos nossos produtos de frango por pelo menos 12 horas e empanados a mão, visando garantir maior qualidade e sabor. Oferecemos um menu diferenciado de sobremesas e opções de bebidas como cerveja, chás e suco natural, e assim como no BURGER KING®, disponibilizamos a opção de refil grátis de refrigerantes e chás.

### **Iniciativas digitais e de multicanalidade, entregando experiência ao consumidor diferenciada e adaptada à realidade do COVID-19**

Mantemos compromissos com a qualidade dos produtos que ofertamos e com a saúde de nossos consumidores e procuramos maximizar sua experiência em nossos restaurantes, por exemplo via inovações tecnológicas como o nosso mobile order-and-pay app. Possuímos um sistema de gerenciamento integrado que tem por objetivo garantir, além de maior eficiência operacional, administrativa e financeira, a qualidade e a segurança dos alimentos que ofertamos.

As vendas digitais, representadas pelo delivery, totens de auto-atendimento e aplicativo, atingiram 46% da receita da Companhia no 4T23, versus 35%, se comparado ao 4T22, com uma receita que passou de R\$ 367 milhões para R\$ 495 milhões. Acreditamos que as iniciativas digitais, que promovem experiência ao cliente com menos fricção e minimizando a interação humana, são tendências que deverão perdurar pós pandemia e serão pontos chave de diferenciação dos competidores. Um exemplo disso é o programa de inovação aberta liderada por especialistas do CUBO, que buscou, ao envolver diretamente a Diretoria Executiva da Companhia, projetar a ZAMP como uma "Tech Company" para o ecossistema de inovação, fazendo uso da tecnologia para orquestrar avanços tecnológicos. Outra iniciativa digital implementada foi o BOT, que hoje já alcança 100% dos nossos funcionários. Ademais, nossas iniciativas de disponibilizar wi-fi nos nossos estabelecimentos, de aceitarmos pagamentos via Mercado Pago, Connect Car e Ame, reafirmam nosso compromisso com implementações tecnológicas às nossas operações.

O delivery representou 13,4% das vendas totais digitais e de multicanalidade, permanecendo estável em comparação ao mesmo período do ano anterior em virtude de ajustes de preços que visam mitigar os aumentos de custos agregadores. Essa é uma ocasião de consumo que continua forte mesmo no pós pandemia da Covid-19 e, mais uma vez, demonstra e reafirma nossa forte estratégia de digitalização da operação, para atender melhor nossos consumidores e melhor sua experiência dentro dos nossos restaurantes.

Para melhor atender os consumidores neste canal, inauguramos em 2020, a primeira Ghost Kitchen das redes Burger King e Popeyes no mundo, sendo 100% dedicada ao serviço de delivery. O modelo Ghost Kitchen faz a operação tanto de Burger King, quanto de Popeyes, tendo que o seu processo de expansão para outras localidades do Brasil iniciado considerando o sucesso da operação piloto, por isso, fechamos 2023 com o número consolidado de 05 Ghost Kitchen no país.



## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

### **Performance operacional superior ao mercado, com forte cultura meritocrática e modelo de gestão com foco em resultados**

Nosso modelo de negócios nos permitiu atingir altas taxas de crescimento em conjunto com a melhora de nossos índices de rentabilidade, observado o período de pandemia. Entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2016 e 31 de dezembro de 2023 nossa receita operacional líquida cresceu a um CAGR de 27%.

A Companhia possui um modelo de gestão diferenciado, o qual é aplicado em todos os níveis de administração, implementado em linha com a cultura e valores que foram trazidos pelos acionistas fundadores da Companhia. Esse modelo é suportado por uma forte cultura corporativa voltada para resultados em um modelo de gestão que tem como objetivo proporcionar eficiência operacional e rentabilidade. Temos como pilares de nossa filosofia a meritocracia e a “visão de dono”, incentivando sempre melhores resultados, com sólidos valores e metas individuais claras e objetivas para nossos colaboradores.

Isso se traduz no modo de a Companhia pensar e estruturar a remuneração e carreira de seus colaboradores, o que tem desdobramentos práticos no nosso cotidiano. Por exemplo, no tocante à remuneração e sua forte ligação com a rentabilidade do negócio, realizamos periodicamente reuniões e webcasts com todos os nossos colaboradores, tanto corporativos, quanto de restaurantes, para apresentação dos resultados da Companhia e acompanhamento das metas. O objetivo é sempre engajar cada um dos colaboradores com o sucesso dos negócios da Companhia, o que nos proporciona uma performance operacional que acreditamos ser diferenciada.

Com relação ao desenvolvimento da carreira de cada um de nossos colaboradores e a importância colocada na meritocracia, a Companhia adota um processo específico para preenchimento de vagas, selecionando, primeiro, candidatos internos. Dessa forma, as nossas vagas são anunciadas, em primeiro lugar, internamente e realizamos um processo de seleção entre todos os nossos colaboradores interessados antes de buscarmos novos profissionais no mercado. Buscamos dessa forma valorizar o nosso pessoal, demonstrando que o esforço e a meritocracia são valores essenciais em nossa estrutura.

A nossa performance operacional superior, aliada à forte cultura meritocrática e ao modelo de gestão com foco em resultados, tem resultados diretos no crescimento e na rentabilidade de nossos negócios.

### **Equipe de gestão experiente e comprometida com resultados**

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.

No item 7.3 deste Formulário de Referência há uma descrição da composição e da experiência profissional dos administradores da Companhia.

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

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

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.

No item 8.4 deste Formulário de Referência há uma descrição dos referidos planos de retenção.

### **Forte perfil ESG, transformando nossa forma de fazer negócios**

A sustentabilidade é uma das frentes do nosso negócio e por isso, hoje, todas as nossas atividades são pautadas pelo conceito de ASG – Ambiental, Social e Governança, que nos ajuda a reforçar nosso papel como companhia na construção de um mundo melhor. Para isso, construímos, com uma visão estratégica e objetivos claros, compromissos que reforçam todo possível cuidado e atenção com nossos principais stakeholders: nossa gente, consumidores, comunidades, fornecedores e investidores.

Para garantir um ciclo consistente, defendemos programas de longo prazo focados em inovação, impacto social, meio ambiente, qualidade dos nossos alimentos, ética, diversidade, inclusão, responsabilidade dos fornecedores, entre outros temas.

Nosso modelo de gestão único, o qual é aplicado em toda nossa administração, tem uma cultura forte de gestão de resultados, eficiência operacional e rentabilidade. Nossos valores: meritocracia, visão de dono, foco no cliente, simplicidade, alegria e ética, guiam todas as nossas estratégias, mas além de entregar resultados, acreditamos que a forma como se entrega os resultados é um fator tão ou mais importante que o próprio resultado.

Somos um reflexo da nossa cultura corporativa e de todos os nossos colaboradores e, por isso, reforçamos a importância dos princípios de ASG para todos, a partir de uma liderança engajada em adotar as melhores práticas existentes no mercado para um time de mais de 16 mil pessoas, consideradas protagonistas na transformação de questões ambientais, sociais e de governança.

Nossos compromissos estão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), utilizando nossos esforços para gerar mudanças significativas em toda a cadeia.

Em 2022, divulgamos nosso primeiro relatório de sustentabilidade, assegurado por auditores independentes e seguindo metodologia GRI e SASB, nos posicionando com transparência e governança acerca de nossos indicadores, compromissos e principais práticas. Para maiores informações, vide o “Relatório de Sustentabilidade da Companhia, o qual encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na página de Relações com Investidores da Companhia na aba “ESG” e no ícone “Relatório de Sustentabilidade” (<https://ri.zamp.com.br/list.aspx?idCanal=G74+nC12nTOaV4s5niHaTg==>).

Em 2024, divulgamos o nosso primeiro Relatório de Transparência e Igualdade Salarial de Mulheres e Homens, com informações do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, em conformidade com a Lei 14.611, de 3 de julho de 2023. O documento segue a metodologia exigida pelo Governo Federal e avalia a relação entre os salários por critérios de gênero, indicando elementos que podem explicar as diferenças verificadas.



## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

### Nossa estratégia

Nossa estratégia encontra-se amparada nos pontos abaixo descritos:

### Expansão da nossa rede mediante criteriosa abertura de novos restaurantes

Apesar da grande expansão de nossa rede de restaurantes observada desde 2011, acreditamos que a abertura de novos restaurantes ainda será uma das principais fontes de nosso crescimento nos próximos anos. Em complemento ao nosso plano de expansão para a marca BURGER KING®, pretendemos crescer gradualmente com a marca POPEYES® no país através de restaurantes próprios e/ou franqueados, conforme estabelecido no MDFA Popeyes, que contempla a abertura de mais de 300 lojas nos dez primeiros anos de operação. Acreditamos que o nosso negócio está bem posicionado para se beneficiar das tendências de crescimento do setor e, também, das mudanças no comportamento dos clientes que foram aceleradas pela pandemia. Pretendemos expandir a nossa rede total de restaurantes pelo país por meio de uma abertura criteriosa de novas unidades focadas nas seguintes frentes:

**1. Seleção de cidades com potencial de crescimento.** A abertura de novos restaurantes contempla um rigoroso processo de avaliação, dividido em diversas etapas. A Companhia tem como foco a abertura de novos restaurantes em cidades que apresentam um crescimento do PIB mais expressivo, alinhado a um aumento da renda per capita da população. Temos como premissa para a análise de determinada cidade a expansão econômica e o poder aquisitivo dos residentes daquele município. Após identificada uma cidade de interesse, o processo de seleção do local para uma nova unidade passa por um planejamento de mercado que analisa, de forma pormenorizada, cada bairro e quarteirão da cidade-alvo. Ao final dessa análise, a Companhia foca na implantação dos novos restaurantes nos locais classificados como de alto interesse. Vale ressaltar que a pandemia gerou oportunidades únicas no segmento de real estate (incluindo em regiões de tier I e tier II), em razão da vacância dos shopping centers. Com isso, a Companhia foi capaz de renegociar contratos de arrendamento, bem como fixar novas localizações para lojas futuras.

**2. Foco em formato de restaurantes considerados com maior potencial de crescimento e rentabilidade.** Essa estratégia envolve tanto restaurantes drive-thru/freestandings, como quiosques de sobremesa. Especialmente com relação aos restaurantes drive thru/freestandings, entendemos que há uma grande capacidade de expansão. Em 31 de dezembro de 2023, possuíamos 218 restaurantes drive thru/freestandings, sendo 767 restaurantes próprios, e 261 de franqueados. Restaurantes drive thru/freestandings apresentam maior alavancagem operacional, o que se traduz em maior potencial futuro em termos de margens.

Vale ressaltar que tais restaurantes, devido à maior alavancagem operacional, apresentam potencial de margens melhores para a Companhia. Restaurantes drive thru/freestandings também se provaram de extrema relevância com as mudanças provocadas pela pandemia, quando as restrições governamentais e o distanciamento social levaram os consumidores a mudarem seus comportamentos. Tais restaurantes foram beneficiados devido à maior praticidade, segurança e conforto para os clientes, que buscam evitar aglomerações.

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

O maior número de deliveries também foi uma importante alavanca de crescimento nessas lojas, pensadas para otimizar todo o processo de entrega. Restaurantes drive thru/freestanding foram e continuam sendo essenciais para o cenário econômico pós-covid e acreditamos que nossa estratégia com este enfoque permitirá um diferencial competitivo frente aos nossos concorrentes.

Além disso, nossas Ghost Kitchens das redes Burger King e Popeyes, inauguradas em 2020 e 2023, reforçam nossa estratégia de delivery. A escolha por dar início a este conceito se deu por questões estratégicas: com o crescimento das vendas de delivery, queremos otimizar o atendimento das nossas lojas físicas, oferecendo uma experiência de excelência aos nossos consumidores, além de capturar a demanda de vendas "off-premise", com unidades estruturadas para este canal de vendas, tendo como foco a velocidade de entrega e a qualidade do produto entregue. O serviço permite, também, uma relação ainda melhor da rede com os profissionais de entregas, bem como na operação do delivery próprio da Companhia.

**3. Desenvolvimento da marca POPEYES® inicialmente em malls, alavancado na nossa experiência com BURGER KING®.** Pretendemos continuar a desenvolver a marca POPEYES® no Brasil, em linha com o MDFA Popeyes que contempla a abertura de mais de 300 lojas nos dez primeiros anos de operação. Aproveitando o momento favorável da marca, tanto no Brasil quanto nos EUA, e, também, do nosso mais novo lançamento, o "The Sandwich"<sup>1</sup>, iniciamos nossa expansão na região da grande São Paulo, a qual possuiu a maior concentração de população e PIB nacional, com o intuito de fortalecer o conhecimento e preferência da marca com estratégias de otimização de campanhas de marketing. Durante o ano de 2023, expandimos nossas operações para Paraná, Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Goiás, São Paulo e Paraíba. Como uma alternativa para a redução dos custos de abertura e investimentos durante o período de maturação, abrimos nossa primeira Ghost Kitchen durante 2020 e a segunda no começo de 2022, diminuindo os custos já mencionados e melhorando nossa margem. Alavancando no nosso conhecimento da indústria de shoppings, estamos inicialmente desenvolvendo os restaurantes POPEYES® nos grandes shoppings da grande São Paulo e do país. Com isso, estamos iniciando um novo ciclo de expansão em malls, com o desenvolvimento de restaurantes POPEYES® nas praças que consideramos ser as melhores e mais rentáveis do país para operação de fast food.

**4. Expansão da nossa rede de sub-franqueados.** Além do crescimento da rede de restaurantes próprios, na qualidade de master-franqueada das marcas BURGER KING® e POPEYES®, a Companhia acredita no potencial de expansão da rede de sub-franqueados. Em 31 de dezembro de 2023, a Companhia possuía um total de 256 restaurantes pertencentes a subfranqueados da marca BURGER KING®. Inicialmente pretendemos expandir a marca POPEYES® com restaurantes próprios com o objetivo de consolidar a marca no país, contudo ao fim de 2023 possuímos um total de 5 restaurantes pertencentes aos subfranqueados. Esse tipo de restaurante permite a penetração mais granular de nossas marcas, com uma expansão a locais que não são o foco principal da Companhia, e a geração de receitas adicionais para a Companhia, sem investimentos em ativos fixos.

---

<sup>1</sup> Lojas com o "The Sandwich" no cardápio apresentaram um crescimento em SSS de 25% no Brasil

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

### **Reforço das marcas e satisfação dos consumidores**

Pretendemos continuar a desenvolver a marca BURGER KING® no Brasil de forma a aumentar o seu reconhecimento e a satisfação de nossos consumidores. A partir do segundo trimestre de 2019, o BURGER KING® atingiu 100% de reconhecimento de marca, e vem caminhando para se tornar o restaurante preferido na indústria e com melhores respostas a ações de marketing. Mantivemos nosso espírito inovador e um calendário de inovações ativo no decorrer de todo o ano, como foram as campanhas de Barbie e Nutella para BK, e NBA com Fogaça em PLK.

Além disso, temos replicado nossa expertise e know-how adquiridos no desenvolvimento da marca BURGER KING® com a marca POPEYES®, buscando, ao longo do tempo, que ela se consolide como marca líder no segmento de fast food de frango no país.

### **Aumento da nossa eficiência operacional, suportada pela constante melhoria de processos e emprego de novas tecnologias**

Esperamos aumentar a rentabilidade operacional de nossos restaurantes mediante o contínuo emprego de novas tecnologias e processos. Estamos constantemente avaliando as principais tendências de mercado e formas de otimizar nossos restaurantes, sempre com o intuito de aumentarmos a rentabilidade das operações da Companhia. Adicionalmente, estamos continuamente aprimorando canais já existentes, como aplicativos para celulares e delivery, investindo em novos canais, como quiosques de autoatendimento, e em sistemas a fim de aprimorar nossa eficiência, reduzir nossos custos operacionais e melhorar nossas margens (no 4T23 atingimos cerca de 46% de nossa receita total através de canais digitais). Especificamente, em 31 de dezembro de 2023 a maioria dos nossos restaurantes já possuía a solução do mobile order-and-pay app, que permite aos nossos clientes customizar os seus pedidos e pagar diretamente via aplicativo, que já contava com aproximadamente 17 milhões de usuários do Clube BK. Ademais, ressaltamos que nossa base de parceiros de delivery inclui 2 dos maiores players do setor: Ifood e Rappi, com excelente rating. Também planejamos melhorar continuamente nossos sistemas de logística e aprimorar nosso gerenciamento de estoques e rede de fornecedores. Por fim, estamos sempre em busca de melhorar nossas condições junto aos locadores de nossos restaurantes, com o intuito de expandir a perenidade e rentabilidade de nossos negócios. Nosso aplicativo, além da funcionalidade do BK Express, também oferece cupons promocionais e outros recursos que permitem cada vez mais nos aproximarmos de nossos clientes e segmentarmos nossas campanhas de acordo com o perfil e diferentes hábitos de consumo. Ademais, seguindo nossa estratégia de digitalização, continuamos aceitando car payments e pagamentos contactless, visando agregar cada vez mais conforto e segurança aos nossos clientes. Através da integração da tecnologia ao nosso negócio e da análise dos dados que obtemos com nossas soluções digitais, seguimos intensificando nosso conhecimento a respeito de nossos clientes, o que nos permite oferecer soluções cada vez melhores, aperfeiçoando nosso CRM (visando reduzir nosso churn rate, aumentar a frequência e ticket médio dos nossos heavy users (consumidores com grande potencial), além de aprofundar nossa relação com os heavy users de fast food que ainda não possuem relação com a Companhia, ganhando market share na indústria). Acreditamos muito no engajamento que nossos clientes têm com nossas marcas e do importante papel da omnicanalidade nesse contexto.

### **Aproveitar oportunidades de crescimento através de aquisições estratégicas**

## 1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Pretendemos monitorar continuamente o setor de restaurantes e analisar oportunidades de aquisições estratégicas que possam ampliar nossa experiência e portfólio de marcas. Desde 2011, realizamos 7 aquisições, as quais representaram um acréscimo de 144 unidades ao número total de restaurantes da Companhia. Em razão desse histórico, acreditamos possuir uma extensa expertise na condução de todo o processo de aquisição e de consolidação dos negócios adquiridos às atividades da Companhia de forma eficiente e com sucesso. Por esse motivo, exploraremos de forma seletiva oportunidades de aquisição de restaurantes pertencentes a nossos franqueados e eventualmente outras marcas, assim como oportunidades relacionadas à implantação de novas redes de restaurantes que sejam complementares às nossas atividades. Acreditamos com isso que será possível integrar as companhias adquiridas de maneira rápida, eficiente e rentável, minimizando custos marginais e rapidamente realizando economias de escala.

### **Pontos Fracos, Obstáculos e Ameaças**

Os pontos fracos, obstáculos e ameaças à nossa Companhia, nossos negócios e condição financeira estão relacionados a concretização de um ou mais cenários adversos contemplados em nossos fatores de risco, ocorrendo de maneira combinada.

Para mais informações, vide itens 4.1 a 4.3 deste Formulário de Referência.

1.3 Informações relacionadas aos segmentos operacionais

1.3. Informações Sobre Segmentos Operacionais

(a) produtos e serviços comercializados

Desenvolvemos nossas atividades e baseamos nossa tomada de decisão de negócio considerando um único segmento operacional, referente a venda de alimentos e bebidas em restaurantes que operamos.

(b) receita proveniente do segmento e sua participação na receita líquida da Companhia

Nossa receita provém majoritariamente da venda de alimentos e bebidas nos restaurantes que operamos, sendo que, aproximadamente, 1,3% da nossa receita líquida é proveniente de prestação de serviços, considerando o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023.

A tabela abaixo demonstra a composição da nossa receita operacional líquida segregada entre receita líquida de vendas e receita líquida de serviços para o exercício social de 2023:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023
(em R\$ milhares, exceto %)	
Receita Líquida de vendas	3.792.141
Receita Líquida de prestações de serviços	49.820
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>3.841.961</b>

Para mais detalhes a respeito da variação na receita operacional líquida da Companhia, vide item 2.1.h deste Formulário de Referência.

a) lucro ou prejuízo resultante do segmento e sua participação no lucro líquido da Companhia

Nosso resultado operacional é resultante da venda de alimentos e bebidas nos restaurantes que operamos. A tabela abaixo apresenta nosso lucro ou prejuízo líquido para o exercício social de 2023:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023
(em R\$ milhares)	
<b>Lucro (prejuízo) líquido</b>	<b>(97.826)</b>

## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

### 1.4. Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

#### a) características do processo de produção

Nosso atual processo de produção é focado no segmento alimentício, no qual preparamos alimentos para consumo final de nossos clientes.

#### **Marcas BURGER KING®**

Nosso menu principal é composto principalmente por hambúrgueres e acompanhamentos, os quais são baseados na qualidade e conhecimento global da marca BURGER KING®.

Ademais, a Companhia é inovadora no desenvolvimento de hambúrgueres, principalmente considerando a compreensão do mercado local, o qual nos permitiu introduzir com sucesso novos itens para atrair os gostos locais e fornecer aos nossos clientes opções de alimentos diferenciados e de grande qualidade.

Nós também oferecemos hambúrgueres com sabores diferentes e ofertas premium, como o da família Mega Stack e do sabor Doce de Leite nas sobremesas geladas. Além disso, monitoramos constantemente nossas vendas e demanda de clientes por produtos, o que nos permite fazer promoções específicas e agir com rapidez para modificar e implementar novos itens ao menu.

Possuímos uma plataforma operacional de cozinha que acreditamos ser diferenciada, que nos permite oferecer produtos diferenciados e diversas opções aos nossos clientes, os quais podem personalizar seus pedidos de acordo com o desejado, e sempre mantendo a nossa qualidade de produtos, serviços e sabor inalterados.

Todos os produtos que vendemos devem ser aprovados pela Burger King Corporation e atendem às especificações da Burger King Corporation, incluindo novos produtos. Trabalhamos com nossos fornecedores para implementar testes de padrões chave em cada etapa de nossa cadeia de suprimentos, incluindo matérias-primas, processamento e distribuição. No que diz respeito às matérias-primas, nossos fornecedores de produtos são submetidos a auditorias de verificação e a aprovações da Burger King Corporation. Na fase de processamento, implementamos um sistema de gerenciamento de qualidade de fornecedores que incentiva a melhoria contínua em cada categoria de produto chave.

Devido ao nosso gerenciamento de cadeia de suprimentos e padrões de alta qualidade, acreditamos que nossos produtos têm uma vantagem competitiva, porque possuem muitos atributos que os tornam atraentes para nossos clientes.

#### **Marcas POPEYES®**

Nosso menu principal é composto por hambúrgueres de frango, refeições e os famosos frangos empanados, os quais além de serem baseados na qualidade e conhecimento global da marca POPEYES®, aproveitam ainda de todo o aprendizado e expertise que obtivemos com as marcas BURGER KING®.

Ademais, a Companhia é inovadora no desenvolvimento e adaptação do menu da marca

## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

POPEYES®, principalmente considerando a compreensão do mercado local, o qual nos permitiu introduzir, com sucesso, novos itens para atrair os gostos locais e fornecer aos nossos clientes opções de alimentos diferenciados e de qualidade, mantendo o sabor autêntico da marca e temperos característicos de Louisiana. Adaptamos o cardápio da marca para harmonizar com o paladar e cultura local as nossas ofertas, adicionando ao mix de produtos uma linha completa de sanduíches de frango, como o “Louisiana Soul” e “Cream Orleans”, sobremesas, além de diferentes bebidas como suco natural e chás.

Todos os nossos pratos de frango aplicam a maneira única de preparo que é característica da marca POPEYES®: o frango é marinado por no mínimo doze horas no tempero cajun e depois empanado à mão na cozinha dos nossos restaurantes, garantindo maior qualidade e sabor. Nossos hambúrgueres de frango possuem sabores e temperos característicos da região de Louisiana, assim possuem um sabor diferenciado.

Todos os produtos que vendemos devem ser aprovados pela Popeyes’ Louisiana Kitchen, Inc. E atendem às especificações da Popeyes’ Louisiana Kitchen, Inc., incluindo produtos desenvolvidos localmente por nós. De modo semelhante ao que fazemos com a marca BURGER KING®, também trabalhamos com nossos fornecedores para implementar testes de padrões chave em cada etapa de nossa cadeia de suprimentos, incluindo matérias-primas, processamento e distribuição. Nossos fornecedores de produtos são também submetidos a auditorias de verificação e a aprovações da Popeyes’ Louisiana Kitchen, Inc. Devido à nossa expertise com as marcas BURGER KING® e ao nosso gerenciamento de cadeia de suprimentos e padrões de alta qualidade, acreditamos que nossos produtos têm uma vantagem competitiva, porque possuem muitos atributos que os tornam atraentes para nossos clientes.

### **a) características do processo de distribuição Marcas BURGER KING® e POPEYES®**

A Companhia tem como atividade principal o desenvolvimento e exploração de restaurantes BURGER KING® e POPEYES® no Brasil, responsabilizando-se também pela prestação de serviços de assessoria e de suporte aos restaurantes que operem com o sistema BURGER KING® e POPEYES® no país. Além disso, a Companhia exerce atividade de comércio, importação e exportação de produtos relacionados à atividade principal de operação dos restaurantes BURGER KING® e POPEYES®, tal como disposto em seu estatuto social.

A Companhia possui um Acordo Operacional com a Platlog Importação, Logística e Distribuição Ltda. (“**Operador Logístico**”), a qual atua como: (i) distribuidora comercial dos insumos empregados na elaboração dos alimentos BURGER KING® e POPEYES®, dado que o Operador Logístico é formalmente o adquirente desses insumos e o efetivo distribuidor desses produtos para os restaurantes BURGER KING® e POPEYES®, conforme demanda; e (ii) prestadora de serviços logísticos para o sistema BURGER KING® e POPEYES®, já que é responsável por auxiliar na identificação das necessidades de estoque de cada loja e de promover a entrega dos insumos necessários.

O Operador Logístico não é parte relacionada à Companhia, dado que atua como operador logístico especializado no atendimento a grandes redes de franquia na área de alimentação, o que lhe leva a atender outras empresas desse setor.

A negociação com os fornecedores dos insumos empregados na elaboração dos alimentos é feita



## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

pela própria Companhia, que tem poder de garantir melhor custo-benefício, padrão de qualidade e atendimento, em razão de seu porte, escala, estrutura operacional e suporte global da marca BURGER KING® e POPEYES®. Por isso, todo o movimento comercial dessas mercadorias (compra e venda) é feito sob demanda da Companhia. Ao Operador Logístico cabe, dentre outras atividades, manter o controle físico da distribuição, o qual se dá no âmbito do contrato existente entre as partes.

Não obstante o largo uso do modelo de distribuição, no intuito de obter maior segurança de estoque, melhorar fluxo de caixa e evitar alavancagem excessiva do Operador Logístico, a Companhia também atua mediante modelo operacional de suprimento de seus restaurantes próprios, de tal forma que utiliza estabelecimento comercial próprio para recebimento dos produtos dos fornecedores e os transfere aos restaurantes próprios, à medida das suas necessidades.

No caso do estoque próprio, a atividade de aquisição e transferência dos insumos e produtos é desenvolvida diretamente pela Companhia, cabendo ao Operador Logístico prestar exclusivamente serviços de logística.

Ou seja, na modalidade “Distribuição”, na qual a Companhia, em determinada proporção, e todos os franqueados atualmente atuam, o Operador Logístico: (i) adquire os insumos e produtos dos fornecedores; promove a distribuição (venda) dessas mercadorias para os restaurantes próprios e franqueados da Companhia situadas por todo o país; e (iii) coordena logisticamente a cadeia produtiva. A Companhia apenas se relaciona com os fornecedores na negociação e no planejamento comercial.

Na modalidade “Estoque Próprio”, a Companhia, por meio de um estabelecimento próprio, faz: (i) a aquisição dos insumos e produtos dos fornecedores, que são entregues em estoque próprio; e (ii) a transferência desses produtos aos restaurantes próprios. O Operador Logístico realiza apenas o serviço de logística para viabilizar a distribuição dessas mercadorias. Nesta modalidade de operação, a Companhia não realiza qualquer venda para franqueados ou terceiros, de modo que não é realizada qualquer tipo de operação comercial e/ou lucrativa, e/ou que contribua para a formação da receita da Companhia.

### **Responsabilidades do Distribuidor**

O Operador Logístico é responsável pelo transporte, acondicionamento, estado final e entrega dos nossos insumos, cabendo a ele arcar, perante a Companhia ou qualquer dos franqueados do sistema BURGER KING® e POPEYES®, por eventuais perdas ou danos decorrentes da: (i) não entrega, ou entrega dos insumos fora da data especificada para entrega, salvo nas situações de caso fortuito ou força maior; (ii) entrega de insumos diversos daquele solicitados ou entrega de insumos fora das especificações solicitadas; ou (iii) entrega de produtos mal acondicionados ou com danos decorrentes do transporte.

### **Entrega aos Restaurantes**

A entrega dos produtos e insumos é realizada para cada filial da Companhia. A Companhia possui todas as suas filiais de restaurantes vinculadas a um mesmo CNPJ raiz, de modo que isso confere grande simplificação na gestão fiscal, contábil e administrativa em geral.



## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

### (a) características dos mercados de atuação, em especial:

- i. **participação em cada um dos mercados**
- ii. **condições de competição nos mercados** **Introdução ao setor de serviços de alimentação**

O setor de serviços de alimentação compreende a distribuição e/ou o preparo de refeições para o consumo "fora de casa" e pode ser dividido em dois segmentos principais:

**1.** Segmento Público e de Serviços Contratados: inclui as refeições servidas em locais como hospitais públicos, escolas e presídios, bem como os serviços de buffet; e

**2.** Segmento de Serviços de Alimentação: inclui serviços prestados diretamente ao público por meio de lojas de rua, shopping centers ou outros locais públicos. Esse segmento, amplamente conhecido como *foodservice*, pode ser dividido em vários subsegmentos, sendo os principais:

**(i) Fast food:** Os estabelecimentos enquadrados nessa categoria, a exemplo de Burger King, Popeyes, KFC, Bob's, Subway, Giraffas, Habib's e McDonald's, apresentam característica bem delimitadas como (i) preços mais acessíveis, (ii) cardápios menos complexos, (iii) fornecem alimentos para consumo imediato, (iv) alimentos individualmente embalados e de fácil consumo, entre outros. Os restaurantes no modelo fast food, também conhecidos como *Quick Service Restaurants* ("QSR"), são de fácil acesso e apresentam alto potencial de penetração na grande maioria das praças e situações de consumo.

**(ii) Casual dining:** Os restaurantes classificados no modelo de casual dining, exemplificados pelas redes TGI Fridays, Applebee's, Chilli's e Outback, possuem uma proposta mais elaborada com relação ao ambiente, serviço e produto. Contrastando suas características com o fast food, essa categoria apresenta (i) preços relativamente mais elevados, (ii) cardápios mais diversificados, (iii) serviço de mesa, (iv) alimentos com apresentações mais elaboradas, (v) bebidas alcoólicas, entre outras.

**(iii) Fast casual:** De maneira intuitiva, o fast casual é uma combinação das subcategorias descritas acima. A categoria é amplamente difundida nos Estados Unidos e vem ganhando presença internacionalmente. Comparando suas principais características com os restaurantes de fast food, temos (i) nível de preços intermediário (entre fast food e casual dining), (ii) cardápio moderadamente mais diversificado, (iii) serviço de mesa parcial, isto é, o pedido, assim como no fast food, costuma ser feito no balcão, contudo, ao contrário do primeiro, o cliente pode esperar na mesa até que seu pedido fique pronto para retirada ou aguardar para que seu pedido seja entregue na própria mesa.

A Companhia atua na operação de restaurantes do subsegmento de fast food, através da marca BURGER KING® e da marca POPEYES®. Os estabelecimentos de tal segmento estão comumente localizados em locais de alto tráfego, tais como praças de serviços rodoviários, aeroportos, shopping centers, estações de trem, centros comerciais, galerias, centros de serviços, vias públicas, entre outros.

### O mercado global de foodservice Fatores demográficos

## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

Em termos gerais, os principais fatores que influenciam o mercado global de foodservice são as mudanças sociodemográficas como a quantidade de indivíduos trabalhando fora de casa, inserção das mulheres no mercado de trabalho, urbanização da população e o hábito de consumo dos indivíduos, que alteram a renda disponível, influenciando a demanda por refeições fora de casa e movimentando o mercado.

### Urbanização e individualização da população

Com base em dados do IBGE<sup>2</sup>, a proporção da população urbana em relação à população total está aumentando de maneira relativamente constante. Alguns estados, a densidade populacional é mais representativa, tais como São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Paraná, Rio Grande do Sul e Pernambuco, conforme podemos observar na tabela abaixo:

Prévia da população calculada com base nos resultados do Censo Demográfico 2022 até 25 de dezembro de 2022	
BRASIL E UNIDADES DA FEDERAÇÃO	POPULAÇÃO
<b>Brasil</b>	<b>207.750.291</b>
<b>Região Norte</b>	<b>17.834.762</b>
Roraima	1.616.379
Acre	829.780
Amazonas	3.952.262
Roraima	634.805
Pará	8.442.962
Amapá	774.268
Tocantins	1.584.306
<b>Região Nordeste</b>	<b>55.389.382</b>
Maranhão	6.800.605
Piauí	3.270.174
Ceará	8.936.431
Rio Grande do Norte	3.303.953
Paraíba	4.030.961
Pernambuco	9.051.113
Alagoas	3.125.254
Sergipe	2.211.868
Bahia	14.659.023
<b>Região Sudeste</b>	<b>87.348.223</b>
Minas Gerais	20.732.660
Espírito Santo	3.975.100
Rio de Janeiro	16.615.526
São Paulo	46.024.937
<b>Região Sul</b>	<b>30.685.598</b>
Paraná	11.835.379
Santa Catarina	7.762.154
Rio Grande do Sul	11.088.065
<b>Região Centro-Oeste</b>	<b>16.492.326</b>
Mato Grosso do Sul	2.833.742
Mato Grosso	3.784.239
Goiás	6.950.976
Distrito Federal	2.923.369

Em 2012, aproximadamente 53% da população era urbana enquanto as projeções indicam um aumento de 6 p.p. dessa razão para 2026, quando a população urbana representará aproximadamente 59% da população global. Além disso, tem-se observado um crescimento de pessoas vivendo sozinhas. Em 2012, havia no Brasil 7,5 milhões domicílios com um único morador.

<sup>2</sup> Pesquisa IBGE. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação Técnica do Censo Demográfico - CTD 2022. Última pesquisa disponível no site oficial do Instituto.

## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

Em 2021, esse número subiu 43,7%, chegando a quase 10,8 milhões. O dado aparece na nova Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), divulgada no dia 22 de julho de 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O levantamento também registra o aumento proporcional de residências no país onde vivem apenas uma pessoa. Em 2012, elas eram 12,2% do total de domicílios no país. Nove anos depois, passaram a representar 14,9%.

A maioria das pessoas que moram sozinhas são homens. Na média nacional, eles representam 56,6% desses residentes. No recorte regional, eles ultrapassam os 60% no Norte e no Nordeste. De outro lado, 43,4% dos residentes no país são do sexo feminino: no Sudeste e no Sul esse percentual está acima dos 45%.

No recorte etário, o levantamento mostra que a população masculina possui um padrão mais jovem. Nas faixas de 0 a 4 anos e de 5 a 9 anos, há respectivamente 104,8 e 104,7 homens para cada 100 mulheres. Segundo o IBGE, essa razão se inverte com o aumento da idade uma vez que a mortalidade dos homens é maior em todas os grupos etários.

### **Convergência de renda e consumo**

A renda é outro fator relacionado ao aumento dos gastos com fast food. Como é possível verificar na figura abaixo, que relaciona consumo de fast food com PIB per capita, existe um movimento de convergência entre renda per capita e gastos com fast food. Portanto, existe uma tendência de aumento do gasto per capita com fast food nos países emergentes como o Brasil.

### **O mercado brasileiro**

#### **Fatores demográficos e comportamentais**

Segundo dados do IBGE, o Brasil é o quinto país mais populoso do mundo, com aproximadamente 208 milhões de habitantes em 2022. De acordo com estimativas do IBGE, a população brasileira continuará a crescer a um ritmo médio de 0,4% ao ano e atingirá 233 milhões de pessoas em 2043.

Ao observarmos o cenário futuro, 2023, mesmo com desafios orçamentários, a inflação “amenizada” – 4,7% em março de 2023 contra 11,3% no mesmo período do ano anterior – estimula a retomada do consumo fora do lar. Fast food e refeições compartilhadas ganham destaque no Brasil, de acordo com a Kantar<sup>1</sup>. As informações são do Consumer Insights 2023, levantamento produzido pela Kantar, líder em dados, insights e consultoria.

De acordo com o estudo, o canal de fast food atingiu o maior número de compradores, passando de 9,9 milhões de pessoas no primeiro trimestre de 2021 para 13,7 milhões no mesmo período deste ano. Desse total, 54% das aquisições foram realizadas no balcão, 28% via delivery e 11% em retiradas drive-thru. Nesse contexto, também vale destacar que refeições e lanches (como hambúrguer e pizza) cresceram em unidades 13% e 15%, respectivamente, no médio prazo. As estatísticas são impulsionadas por consumidores jovens (alta de 3% na faixa etária até 29 anos de idade, na comparação do último trimestre de 2022 com o primeiro de 2023) e que pertencem às classes A e B (+5%). A pesquisa também aponta que os indivíduos moram na região metropolitana de São Paulo (+6%) e realizam o consumo em dias úteis (+6%).

## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

### Panorama geral

O segmento de foodservice cresceu de forma significativa nos últimos anos no Brasil, considerando o CAGR de 2014 a 2019, impulsionado por fundamentos macroeconômicos favoráveis.

A baixa penetração do segmento de burger no Brasil também é evidente quando comparamos o número de restaurantes aos dados populacionais de outras geografias ao redor do mundo.

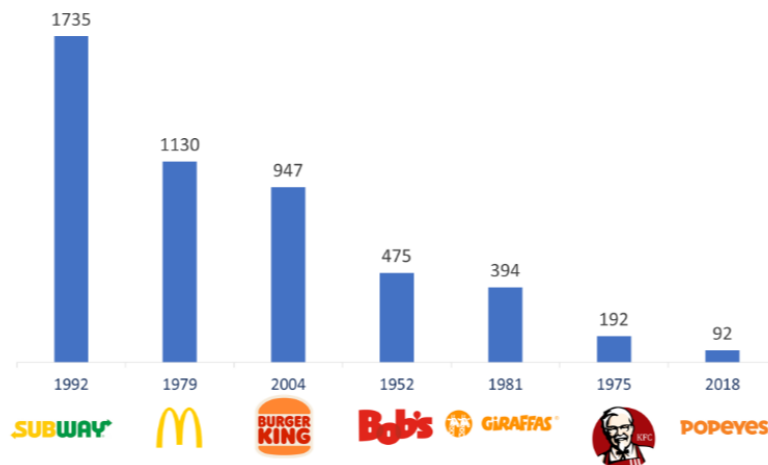
### Regulamentação do setor no Brasil

A atividade de comércio varejista de alimentos é regulamentada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, a ANVISA é uma autarquia sob regime especial e tem por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária. A Resolução de sua Diretoria Colegiada, RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, aprova o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação que determina as diretrizes de construção, manutenção e cuidados técnicos que devem ser observados de maneira a garantir aos usuários condições mínimas de segurança alimentar. Em conjunto com a ANVISA, as Secretarias Municipais de Saúde de cada município são responsáveis por fiscalizar e aplicar as leis federais e estaduais, bem como efetuar o registro e licenças de operação e renovação dos estabelecimentos.

### Principais concorrentes

O segmento de fast food no Brasil é principalmente concentrado em três principais players: Burger King, McDonald's e Subway. Se considerarmos apenas os players focados em burger, em 2022, os três mais relevantes são Burger King, McDonald's e Bob's. Já o segmento de chicken fast food no Brasil é concentrado na marca norte-americana KFC e na brasileira Frango Assado.

Número de lojas no Brasil e ano de fundação (4T23)



## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

Fonte: Arquivamentos das companhias. Nota: Base de lojas até dezembro de 2023. Não considera lojas quiosques e/ou cafés.

Abaixo segue uma breve descrição de cada um dos nossos principais competidores:

### McDonald's

O McDonald's possui uma rede global de restaurantes com presença em mais de 100 países e 36.000 localidades. No Brasil, o McDonald's está presente desde 1979 quando a sua primeira filial foi inaugurada em Copacabana, Rio de Janeiro. Desde 2007, a rede dos restaurantes do McDonald's no Brasil é operada pela Arcos Dorados, máster franqueada da marca em toda a América Latina.

### Bob's

O Bob's é uma rede primordialmente brasileira de fast food inaugurada em 1952 pelo americano Robert Falkenburg com o seu primeiro restaurante em Copacabana, Rio de Janeiro. O Bob's foi uma das primeiras redes de fast food no Brasil. Em 1984, a rede iniciou seu sistema de franquias, com a abertura de duas unidades em Vitória (ES).

### Subway

Fundada em 1965, o Subway é uma rede global de restaurantes com mais de 44.000 pontos de venda. No Brasil, o Subway iniciou as operações no ano de 1993 e atualmente é uma das maiores redes em operação no mercado brasileiro.

### Giraffas

Fundado em 1981, o Giraffas é uma rede de fast food brasileira presente em 130 cidades. Seus pratos incluem arroz, feijão, ovo frito e carnes grelhadas. Em 2011, investiu na abertura de um restaurante em Miami e, em 2013, inaugurou seu primeiro restaurante de rua.

### KFC

Fundada em 1930, no Kentucky, Estados Unidos, KFC é um restaurante focado em chicken fast food. No Brasil, opera desde 1975 e atualmente é a maior no seu segmento em termos de número de lojas.

### **(b) eventual sazonalidade**

O setor de varejo de alimentos apresenta forte sazonalidade, principalmente devido aos feriados, como carnaval, e período de viagens no 1º trimestre, férias escolares no 3º trimestre e férias escolares e o natal no 4º trimestre. Entretanto, essa sazonalidade pode também ser influenciada por campanhas de marketing e promoções específicas que realizamos. A tabela abaixo ilustra a sazonalidade trimestral da receita operacional líquida nos períodos indicados:

### **Participação Trimestral**

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

Período	4T23	3T23	2T23	1T23
(% da receita operacional líquida do ano)	1.074,1	948,0	934,7	885,2

(c) principais insumos e matérias primas, informando:

Nossos principais insumos e matérias primas utilizadas em nosso processo de produção são os seguintes:

Principais insumos	Exercício social até 31/12/2023
BOVINOS	24,85%
LÁCTEOS	11,48%
BEBIDAS	9,51%
BATATAS	11,27%
FRANGO	6,92%
EMBALAGENS	7,36%
MOLHOS	5,37%
PÃES	8,01%
HORTIFRUTTI	5,84%
BACON	3,91%
SOBREMESA	3,38%
IMPORTADO	1,41%
PROTEÍNA VEGETAL	0,37%
OUTROS	0,33%

- i. descrição das relações mantidas com fornecedores, inclusive se estão sujeitas a controle ou regulamentação governamental, com indicação dos órgãos e da respectiva legislação aplicável.

Mantemos com nossos fornecedores uma relação longa e prática para que possamos entregar nossos alimentos e serviços da melhor forma aos nossos clientes. Nossos fornecedores estão sujeitos a determinadas regulamentações e controles de órgãos governamentais, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

- ii. eventual dependência de poucos fornecedores

## 1.4 Produção/Comercialização/Mercados

A Companhia possui dependência em relação a determinados fornecedores e distribuidores de alimentos. Para mais informações, ver item 4.1(e) deste Formulário de Referência.

- iii. eventual volatilidade em seus preços

Os preços de nossos fornecedores não costumam apresentar variações consideradas relevantes pela nossa administração em função dos contratos celebrados com eles. No entanto, eventual volatilidade nos preços de alguns insumos e matérias primas pode nos afetar adversamente. As principais variações incluem: (i) batata, uma vez que pelo contrato vigente o seu preço está atrelado à variação cambial do Euro; e (ii) carne, que pode ser impactado pelo preço do mercado futuro e à vista do insumo.

## 1.5 Principais clientes

### 1.5. Clientes responsáveis por mais de 10% da receita líquida total

#### (a) montante total de receitas provenientes do cliente

Não aplicável, tendo em vista que nenhum de nossos clientes é responsável por mais de 10% de nossa a receita líquida total.

#### (b) segmentos operacionais afetados pelas receitas provenientes do cliente

Não aplicável, tendo em vista que nenhum de nossos clientes é responsável por mais de 10% de nossa a receita líquida total.



## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

### 1.6. Efeitos relevantes da regulação estatal nas atividades

#### **(a) necessidade de autorizações governamentais para o exercício das atividades e histórico de relação com a administração pública para obtenção de tais autorizações**

A Companhia está sujeita a várias leis federais e estaduais no Brasil. Os restaurantes estão sujeitos a autorização e regulamentação por diversas autoridades governamentais, como órgãos de controle de zoneamento, saúde, segurança, higienização, construção e corpos de bombeiros onde o restaurante ou loja está localizado. Dificuldades na obtenção e na manutenção ou o fracasso em obter as licenças e aprovações necessárias pode atrasar ou impedir a abertura de um novo restaurante em um determinado local ou impedir o funcionamento de restaurantes já em funcionamento. Operações de restaurantes também estão sujeitas a leis que dispõem sobre fatores como condições de trabalho, horas extras e salário. A Companhia está sujeita também a tarifas e regulamentações sobre mercadorias e equipamentos importados e leis que regulamentam o investimento estrangeiro.

No Brasil, a Companhia está sujeita às leis que regulamentam o relacionamento do franqueador com o franqueado e essas leis limitam, entre outros, o prazo de duração e escopo de cláusulas de não concorrência e a capacidade de um franqueador de designar fontes de fornecimento e as comunicações de vendas de franquias. Além disso, a Companhia pode estar sujeita a certas legislações ou regulamentações relacionadas à venda de alimentos com altos níveis de gordura, sódio e açúcares. Devemos lembrar que restrições sobre o marketing de restaurantes de fast food foram propostas no Brasil, como a restrição da venda de brinquedos junto com a comida como forma de brinde a ser entregue ao cliente. Cumpriremos quaisquer leis ou regulamentações que possam ser promulgadas e não esperamos que tal cumprimento tenha um impacto significativo sobre nosso negócio ou resultados operacionais. No entanto, não podemos garantir que as leis e regulamentações futuras não afetarão de forma negativa o nosso negócio e nossos resultados operacionais.

#### **Comércio Varejista de Alimentos**

A atividade de comércio varejista de alimentos é regulamentada pela ANVISA. Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, conforme alterada, a ANVISA é uma autarquia sob regime especial em por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária. A Resolução de sua Diretoria Colegiada, RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, aprova o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação que determina as diretrizes de construção, manutenção e cuidados técnicos que devem ser observados de maneira a garantir aos usuários condições mínimas de segurança alimentar. Em conjunto com a ANVISA, as Secretarias Municipais de Saúde de cada município são responsáveis por fiscalizar e aplicar as leis federais e estaduais, bem como efetuar o licenciamento sanitário dos estabelecimentos.

Caso não cumpra a legislação sanitária, a Companhia estará sujeita às sanções estabelecidas na Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, conforme alterada. A ausência de alvarás sanitárias e irregularidade perante as autoridades sanitárias locais podem resultar nas penalidades de: (i) advertência; (ii) multa (de R\$ 2.000,00 até R\$ 1.500.000,00); (iii) apreensão, inutilização ou interdição do produto; (iv) suspensão de vendas; (v) interdição parcial ou total do estabelecimento;

## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

(vi) proibição ou suspensão de propaganda; e (vii) cancelamento do alvará de licenciamento do estabelecimento.

### Responsabilização Ambiental

A responsabilidade ambiental pode ocorrer em três esferas diversas e independentes: (i) administrativa; (ii) cível; e (iii) criminal.

No que se refere à responsabilidade administrativa, toda ação ou omissão que importe na violação de norma de preservação ao meio ambiente decorrente de culpa ou dolo, independentemente da efetiva ocorrência de dano ambiental, é considerada infração administrativa ambiental. As infrações administrativas são punidas com: advertência; multa simples no valor de até R\$50 milhões; multa diária; suspensão parcial ou total das atividades; restrição de direitos; entre outras.

Na esfera civil, os danos ambientais implicam responsabilidade objetiva e solidária. Isto significa que a obrigação de reparar a degradação causada poderá afetar a todos, direta ou indiretamente envolvidos, independentemente da comprovação de culpa dos agentes, bastando a demonstração do nexo de causalidade, podendo um dos agentes responder pelo dano ambiental de forma integral. Como consequência, quando contratamos terceiros para proceder a qualquer intervenção nas nossas operações, como a disposição final de resíduos, não estamos isentos de responsabilidade por eventuais danos ambientais causados por estes terceiros contratados. Adicionalmente, a Lei de Crimes Ambientais prevê a possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica, relativamente à pessoa jurídica causadora da infração ambiental, sempre que essa for obstáculo ao ressarcimento dos danos causados ao meio ambiente.

A responsabilidade penal por crimes ambientais é subjetiva, o que significa que o infrator só será penalizado se agir com culpa. A Lei de Crimes Ambientais prevê a responsabilização de todos aqueles que, de qualquer forma, concorrem para a prática de crimes contra o meio ambiente, sendo cada qual penalizado na medida de sua culpabilidade. Tal Lei prevê, ainda, a responsabilização na esfera criminal tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas, envolvendo penas pecuniárias e restritivas de direitos, por exemplo. A Lei de Crimes Ambientais prevê as seguintes penalidades para pessoas jurídicas: (i) multa; (ii) restritivas de direitos; e/ou (iii) prestação de serviços à comunidade.

A responsabilidade da pessoa jurídica não exclui a das pessoas físicas, autoras, coautoras ou partícipes, o que estende a responsabilidade de tais atos aos membros das pessoas jurídicas que tenham participado de tais decisões ou tenham se omitido, quando poderiam evitar os prejuízos delas advindos.

### Resíduos Sólidos

Os resíduos sólidos, em função de sua natureza, podem gerar impactos à atmosfera, solo, água subterrânea e ecossistema, durante todo seu ciclo de vida, seja nas dependências do local do empreendimento, seja, principalmente, no local de sua destinação final. A Política Nacional de Resíduos Sólidos ("PNRS"), instituída pela Lei Federal n.º 12.305/2010, e seu respectivo Decreto Federal n.º 7.404/2010, têm por objetivo reunir o conjunto de princípios, instrumentos, diretrizes, metas e ações para viabilizar a gestão integrada e o gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos.

## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

No que diz respeito à regulamentação de resíduos sólidos, nossos empreendimentos podem estar sujeitos à elaboração de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos ("PGRS"), conforme delineado pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, devido à natureza, composição ou volume dos resíduos gerados. É possível que a Companhia não possua planos de gerenciamento de resíduos sólidos para todas as suas unidades, mas que, não obstante, a Companhia faz a gestão dos resíduos gerados pelas suas atividades, mediante contratação de terceiros devidamente licenciados pelas autoridades ambientais. Independente, ainda que terceirizados os serviços de coleta, armazenamento, transporte, transbordo, tratamento ou destinação final de resíduos sólidos, ou de disposição final de rejeitos, a Companhia não é isenta da responsabilidade por danos que vierem a ser provocados pelo gerenciamento inadequado dos respectivos resíduos ou rejeitos.

De acordo com a Lei Federal nº 12.305/2010, a disposição inadequada dos resíduos bem como os acidentes decorrentes do transporte desses resíduos podem ser fator de contaminação de solo e de águas subterrâneas e ensejar a aplicação de sanções nas esferas administrativa e penal. As penalidades administrativas aplicáveis para a disposição inadequada de resíduos sólidos, líquidos e gasosos, que cause ou não poluição efetiva, incluem, dentre outras, embargo da atividade e multas que podem variar entre R\$ 5 mil a R\$50 milhões.

### Regulamentação de Proteção de Dados no Brasil

As leis sobre privacidade e proteção de dados têm evoluído nos últimos anos, de modo a estabelecer regras mais objetivas sobre como os dados pessoais (toda e qualquer informação relacionada a pessoa natural) podem ser utilizados pelas organizações.

No Brasil, até agosto de 2018, o tema era tratado pelo judiciário de forma casuística e pontual, por meio da interpretação de uma série de dispositivos legais setoriais, quais sejam:

- a Constituição Federal Brasileira, que estabeleceu como direitos constitucionais o direito à intimidade, à vida privada e à imagem;
- o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990), que trouxe contornos mais objetivos para a abertura de bancos de dados de consumidores e cadastro de maus pagadores, estabelecendo, inclusive, que o consumidor deve ter acesso aos dados pessoais que constam em tais bancos de dados sobre ele, bem como sobre as suas respectivas fontes;
- a Lei de Cadastro Positivo (Lei nº 12.414/2011), alterada em abril de 2019, que estabeleceu regras específicas para a criação de bancos de dados de bons pagadores, determinando que é direito do cadastrado, dentre outros, ser informado, previamente, sobre a identidade do gestor e sobre o armazenamento e o objetivo do tratamento dos seus dados pessoais e, ainda, ter os seus dados pessoais tratados somente de acordo com a finalidade para a qual eles foram coletados; e
- o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014), que tratou diversos artigos sobre proteção da privacidade e dos dados pessoais das pessoas no ambiente online, mas, não definiu o conceito de dados pessoais.

No entanto, com o início da vigência da LGPD, em agosto de 2020, as práticas relacionadas ao tratamento de dados pessoais passaram a ser reguladas de forma geral, por meio de um sistema de regras que impacta todos os setores da economia.

A LGPD tem como objetivo proteger os direitos fundamentais da liberdade, privacidade e livre

## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

desenvolvimento da personalidade das pessoas naturais, criando um ambiente de maior controle dos indivíduos sobre os seus dados e de maiores responsabilidades para as organizações que tratam tais informações, trazendo novas obrigações a serem observadas. A título exemplificativo, a LGPD estabelece uma série de princípios que devem ser observados no tratamento de dados pessoais, quais sejam, finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação, responsabilização e prestação de contas.

O âmbito de aplicação da referida Lei abrange todas as atividades de tratamento de dados pessoais, inclusive em ambiente online, e se estende a pessoas físicas e entidades públicas e privadas, independentemente do país onde estão sediadas ou onde os dados são hospedados, desde que (i) o tratamento de dados pessoais ocorra no Brasil; (ii) a atividade de tratamento de dados destine-se a oferecer ou fornecer bens ou serviços e/ou processar dados de indivíduos localizados no Brasil; ou (iii) os titulares dos dados estejam localizados no Brasil no momento em que seus dados pessoais forem coletados.

Além disso, a LGPD estabelece (i) diversas hipóteses autorizadoras do tratamento de dados pessoais (bases legais); (ii) dispõe sobre uma gama de direitos dos titulares de dados pessoais; (iii) prevê sanções administrativas para o descumprimento de suas disposições; e (iv) autoriza a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados ("**ANPD**"), autoridade responsável pela observância das normas de proteção de dados no Brasil, que tem poderes e responsabilidades análogas às autoridades europeias de proteção de dados, exercendo um triplo papel de (a) investigação, compreendendo o de solicitar informações de controladores e processadores; (b) execução, nos casos de descumprimento da lei, por meio de processo administrativo; e (c) educação, com a responsabilidade de disseminar informações e fomentar o conhecimento sobre privacidade e proteção de dados no Brasil.

Ainda, importante informar que a LGPD entrou em vigor no dia 18 de setembro de 2020, quanto à maior parte de suas disposições, mas, a aplicabilidade de suas sanções administrativas (art. 52, 53 e 54) somente pode ser feita a partir do dia 1º de agosto de 2021, nos termos da Lei nº 14.010/2020, tendo a ANPD publicado em 27 de fevereiro de 2023 o Regulamento de Dosimetria e Aplicação de Sanções Administrativas que regulamenta os arts. 52 e 53 da LGPD.

Ademais, caso a Companhia não esteja adequada às suas disposições, a Companhia estará sujeita à: (a) advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas; (b) publicização da infração após devidamente apurada e confirmada a sua ocorrência; obrigação de divulgação de incidente; (c) bloqueio dos dados pessoais correspondentes à infração até a sua regularização; (d) eliminação de dados pessoais correspondentes à infração; (e) multa de até 2% (dois por cento) do faturamento da empresa, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, limitada, no total, R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) por infração; (f) suspensão parcial do funcionamento do banco de dados a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador, em caso de reincidência; (g) suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período, em caso de reincidência; (h) proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados.

Logo, a Companhia deve observar os requisitos de segurança previstos na legislação vigente e aplicável quanto à proteção de dados, de modo a garantir conformidade com os requisitos legais e minimizar situações de risco, como indisponibilidade do serviço ou acesso ou uso não autorizado de dados pessoais, posto que eventual não conformidade com a legislação aplicável à proteção

## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

de dados pessoais, segurança da informação e outras regulamentações governamentais no setor de tecnologia da informação, atualmente, podem resultar também em indenizações e afetar adversamente a reputação da Companhia e consequentemente, os seus negócios.

A Companhia informa que, vem dedicando os seus melhores esforços para manter todas as medidas necessárias de adequação das suas atividades às disposições da LGPD.

- (a) principais aspectos relacionados ao cumprimento das obrigações legais e regulatórias ligadas a questões ambientais e sociais pelo emissor

### Questões ambientais gerais

A Companhia conta com uma política Socioambiental e de Fornecimento Sustentável, onde detalha como se relaciona com seus processos e obrigações ambientais. A política se encontra no link:

<https://ri.zamp.com.br/listgroup.aspx?idCanal=uGp/74uvQIMOnSazcSVSnA==&linguagem=pt>.

As leis ambientais em que a Companhia opera estão mais relacionadas: (i) à conformidade dos procedimentos operacionais às leis ambientais no que se refere, dentre outras questões, à emissão de gases, lançamento de efluentes líquidos, uso de recursos hídricos; e (ii) ao descarte e destinação final ambientalmente adequada de resíduos sólidos.

A Companhia gerencia a utilização de matérias-primas, como proteína, lácteos, pães, hortifruti e embalagens, desde o processo produtivo com o objetivo de evitar o desperdício de recursos naturais, reduzir a carga orgânica para descarte e melhorar sua eficiência.

O monitoramento da validade e do cumprimento de condicionantes técnicas de licenças e alvarás é feito por meio do sistema de gestão de modo periódico nas unidades de negócios em todo o território nacional e nos centros de distribuição da Companhia, conforme procedimentos padronizados para obtenção e a renovação dos referidos documentos, de acordo com os requisitos de cada legislação.

### Gestão de Resíduos Sólidos

A Lei n. 12.305/10, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos ("PNRS"), contém instrumentos importantes para permitir o enfrentamento dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos. Referida lei dispõe acerca da (i) prevenção e redução na geração de resíduos, com um conjunto de instrumentos para propiciar o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos e a destinação ambientalmente adequada dos resíduos e a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos; instituição de instrumentos de planejamento; e (iii) imposição que os geradores de resíduos elaborem seus Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS).

O conceito de gerenciamento de resíduos, ora estabelecido pela norma federal, segue a seguinte ordem de prioridade: não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos.

A Companhia conta com o gerenciamento e destinação de resíduos sólidos como óleo, matéria orgânica e inorgânica. A destinação correta do óleo com o intuito de reciclar 100% o óleo dos

## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

restaurantes Burger King e Popeyes, foi um compromisso de ESG com meta para 2021 e seu monitoramento mensalmente desde então.

Considerando que a Companhia está sujeita à Lei Federal nº 12.305, bem como às legislações estaduais e municipais que regulamentam o tema dos resíduos em seus locais de atuação, sempre que exigido pela lei, a Companhia adota, implementa e operacionaliza o gerenciamento de seus resíduos em conformidade com os PGRS de suas unidades, com o objetivo de viabilizar a segregação de materiais passíveis de reciclagem e reuso e destinar de forma adequada os resíduos perigosos não reutilizáveis.

O PGRS é um documento que pode ser integrante ou independente do processo de licenciamento ambiental, baseado nos princípios da não geração de resíduos e na minimização da geração de resíduos, que aponta e descreve as ações relativas ao seu manejo, contemplando os aspectos referentes à geração, segregação, acondicionamento, coleta, armazenamento, transporte, reciclagem, tratamento e disposição final, bem como a proteção à saúde pública e ao meio ambiente.

Ademais, a Companhia definiu dois compromissos de destinação de resíduos como a reciclagem de 100% do papelão dos restaurantes de rua e a reciclagem/compostagem do lixo dos restaurantes até 2025. Como também, houve a definição de compromissos de eliminar o fornecimento de plástico para clientes até 2025 e certificar todas as embalagens quanto a certificação de origem, compromisso este fixado para 2025, mas já entregue pela Companhia. Tais metas podem ser acompanhadas no Relatório de Sustentabilidade da Companhia.

A inadequada disposição final dos resíduos sólidos pode afetar o meio ambiente e a saúde humana. A destinação inadequada, bem como os acidentes decorrentes do transporte desses resíduos podese um fator causador de poluição ou contaminação e acarretar a aplicação de penalidades nas esferas administrativa e criminal. De acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos, as sanções administrativas aplicáveis ao gerenciamento inadequado de resíduos sólidos, líquidos e gasosos, causando ou não poluição efetiva, incluem, entre outras, embargo da atividade e multas de até R\$50 milhões.

### Uso de Recursos Hídricos

A Companhia utiliza recursos hídricos a partir de três fontes: água de superfície, água subterrânea e de terceiros. No Brasil, a Lei Federal nº 9.433/1997, que instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos, estabelece que o uso de recursos hídricos está sujeito à prévia outorga de direito de uso por parte do Poder Público, seja para a captação de um corpo d'água (ainda que de poço artesiano e/ou para consumo público), ou para o lançamento de efluentes líquidos em corpo d'água, com o fim de sua diluição, transporte ou disposição final.

A Companhia respeita os volumes objetos de outorga pelo Poder Público e as características de lançamento conforme definido pelos órgãos competentes, considerando as limitações para não causar impactos negativos significativos nos recursos hídricos. A Companhia também atua em seus novos restaurantes o sistema de reuso de água e redutor da vazão de água, ferramentas estratégicas na redução e consciência no uso do recurso hídrico.

Cabe destacar que toda outorga estará condicionada às prioridades de uso estabelecidas nos Planos de Recursos Hídricos e deverá respeitar a classe em que o corpo de água estiver



## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

enquadrado, preservando o uso múltiplo deste. Nesse sentido, o uso da água, recurso cada vez mais escasso e relevante, deve ser feito de forma racional e eficiente, levando-se em conta o interesse coletivo.

### Mudanças climáticas

A Companhia realizou o mapeamento das emissões de Gases do Efeito Estufa com base no GHG Protocol e se prepara para o inventário das emissões de gases de efeito estufa, que contempla as emissões diretas (escopos 1 e 2).

Com relação às mudanças climáticas, regulamentações ambientais mais restritivas podem resultar na imposição de custos associados às emissões dos gases de efeito estufa, por meio de exigências por parte dos órgãos ambientais ou outras medidas de natureza regulatória ou imposição judicial.

Nossa análise avalia diferentes cenários de risco climático para identificar ações, métricas e metas relacionadas em vários horizontes de tempo. Avaliamos os riscos e oportunidades potenciais para nossos negócios e reputação que podem vir de riscos de transição, como mudanças regulatórias, novas tecnologias, evolução do sentimento do consumidor e condições de mercado, bem como riscos físicos agudos e crônicos.

### Questões sociais

Embora a regulação específica sobre direitos humanos e empresas no Brasil não possua caráter vinculante, há uma tendência cada vez mais forte de proliferação de novos instrumentos normativos para prever obrigações a serem cumpridas por empresas no que tange à incorporação do respeito aos direitos humanos em toda a estratégia de negócios.

O Decreto nº 9.571/2018, inspirado pelos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos para médias e grandes empresas, incluídas as empresas multinacionais com atividades no Brasil. Apesar de serem voluntariamente implementadas, as Diretrizes incluem a previsão da responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos de sua força de trabalho, seus clientes e das comunidades, bem como o dever de monitorar o respeito aos direitos humanos na sua cadeia produtiva, divulgar internamente os instrumentos internacionais de responsabilidade social e direitos humanos, implementar atividades educativas em direitos humanos para seus colaboradores, elaborar e divulgar código de conduta, dentre outros.

A Companhia, por sua vez, tem política interna e um forte programa de Compliance para monitoramento de qualquer violação aos direitos humanos. Por sua vez, a Resolução do Conselho Nacional de Direitos Humanos nº 5/2020 oferece subsídios para a postura a ser assumida pelas empresas com relação ao tratamento dos direitos humanos, indicando que as empresas são responsáveis pelas violações de direitos humanos causadas direta ou indiretamente por suas atividades, o que se estende por toda sua cadeia de produção.

A Companhia possui seu Relatório de Sustentabilidade e seu Relatório de Transparência no site de RI (disponível no link: <https://ri.zamp.com.br/list.aspx?idCanal=G74+nC12nTOaV4s5niHaTg==>), no mesmo site, possui também a Política Socioambiental e de Fornecimento Responsável (disponível no link: <https://ri.zamp.com.br/listgroup.aspx?idCanal=uGp/74uvQIMOnSazcSVSnA==>). Ademais, a

## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

Companhia possui Código de Conduta disponível para análise em nosso site de RI (<https://ri.zamp.com.br/listgroup.aspx?idCanal=lrGlPH3Ig97iPJ0rmwHnA==&linguagem=pt>) e Canal de Denúncias 24h/7 dias na semana.

(a) dependência de patentes, marcas, licenças, franquias, contratos de royalties relevantes para o desenvolvimento das atividades

### **Marcas**

No Brasil, marcas são sinais distintivos visualmente perceptíveis que identificam e distinguem produtos e/ou serviços, não abarcando, portanto, sinais sonoros, gustativos e/ou olfativos. Em alguns casos, as marcas também possuem a função de certificar a conformidade de produtos e/ou serviços com determinadas marcas e/ou especificações técnicas.

A Lei nº 9.279/1996 ("**Lei da Propriedade Industrial**") dispõe que a propriedade de uma marca somente poderá ser adquirida pelo registro validamente concedido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial ("**INPI**"), autarquia federal responsável pelo registro de marcas, concessão de patentes e de outros direitos de propriedade industrial no Brasil.

Após a aprovação do registro de marca pelo INPI, o titular da marca passa a deter a propriedade desta em conjunto com o direito de uso exclusivo da marca em todo território nacional por um prazo determinado de 10 anos, prorrogável por períodos iguais sucessivos, mediante o pagamento de taxas adicionais ao INPI. Tal requisição precisa ser realizada no último ano de validade do registro, ou nos seis meses subsequentes ao término do período de vigência do registro.

Durante o processo de registro, o depositante (aquele que requereu o registro de determinada marca) tem apenas uma expectativa de direito para utilização das marcas depositadas aplicadas para identificação de seus produtos ou serviços. Essa expectativa pode vir a não se concretizar em direito nas hipóteses de: (i) falta de pagamento das taxas retribuições cabíveis dentro dos prazos legais; (ii) indeferimento do pedido pelo órgão responsável pelo registro; (iii) insucesso em contestar oposições, nulidades e indeferimentos; ou (iv) não contestação ou não cumprimento de exigência formulada pelo órgão responsável pelo registro.

Ainda, relevante destacar que o registro de determinada marca se extingue pela (i) expiração do prazo de vigência (quando da não renovação no prazo adequado); ou (ii) renúncia (abandono voluntário do titular ou pelo representante legal); ou (iii) caducidade (falta de uso da marca); (iv) inobservância do disposto no artigo 217 da Lei de Propriedade Industrial (necessidade da pessoa domiciliada no exterior manter procurador no Brasil), sendo, portanto, um requisito de manutenção do registro de marca a continuidade de seu uso, nos termos do pedido de registro depositado junto ao INPI.

A Companhia é titular de 5 pedidos de registro de marca junto ao INPI e utiliza das marcas licenciadas pela Burger King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. Para desenvolver sua atividade empresarial no Brasil. Consideramos que as marcas e outros direitos de propriedade intelectual licenciados para nós pela Burger King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen têm valor significativo e são fatores importantes na manutenção de nossa posição competitiva.

### **Nomes de Domínio**



## 1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

Um nome de domínio é uma identificação de autonomia, autoridade ou controle dentro da internet. Os nomes de domínio seguem as regras e procedimentos do Domain Name System ("**DNS**"), de modo que qualquer nome registrado no DNS é um nome de domínio. No Brasil, o responsável pelo registro de nomes de domínio, bem como pela administração e publicação do DNS para o domínio ".br", a distribuição de endereços de sites e serviços de manutenção é o Registro.br.

Na data deste Formulário de Referência, a Companhia é titular de 7 nomes de domínio, destacando-se <www.burgerking.com.br> e <www.popeysbrasil.com.br>, associados às marcas licenciadas pela Burguer King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen; e <zamp.com.br>, associado a nova marca corporativa.

(a) contribuições financeiras, com indicação dos respectivos valores, efetuadas diretamente ou por meio de terceiros:

- (iv) em favor de ocupantes ou candidatos a cargos políticos
- (v) em favor de partidos políticos
- (vi) para custear o exercício de atividade de influência em decisões de políticas públicas, notadamente no conteúdo de atos normativos

A Companhia não realiza contribuições financeiras diretamente pela Companhia ou por meio de terceiros em favor de ocupantes ou candidatos a cargos políticos, em favor de partidos políticos ou para custear o exercício de atividade de influência em decisões de políticas públicas e veda a realização de doações e/ou patrocínios para partidos e/ou candidatos políticos, agentes públicos ou pessoas físicas, a título de contribuição para campanha eleitoral em nome da Companhia.

Adicionalmente, a Companhia ressalta que são vedados, pelo seu Código de Conduta, (i) oferecer e/ou receber presentes, vantagens ou entretenimento, realizar doações ou contribuições sociais em nome da Companhia, sem a obtenção da autorização necessária; e (ii) ofertar, pagar, prometer ou autorizar um benefício pessoal (seja pagamento ou qualquer outro tipo de benefício), direta ou indiretamente, a qualquer Funcionário de Governo. Complementarmente, a Política Socioambiental e de Fornecimento Responsável da Companhia determina que as relações comerciais sejam realizadas de forma ética, respeitando a lei, regulamentos e normas internas da ZAMP, bem como sejam isentas de qualquer tipo de favorecimento indevido, corrupção ativa ou passiva de agentes públicos, extorsão ou fraudes.

O Código de Conduta e a Política Socioambiental e de Fornecimento Responsável da Companhia podem ser encontrados nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na íntegra no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança", nos ícones "Código de Conduta" e "Estatuto, Políticas e Regimentos".

## 1.7 Receitas relevantes no país sede do emissor e no exterior

### 1.7. Receitas relevantes provenientes do exterior

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

Não aplicável, tendo em vista que não auferimos receitas relevantes provenientes de países estrangeiros.

**(b) receita proveniente dos clientes atribuídos a cada país estrangeiro e sua participação na receita líquida total do emissor**

Não aplicável, tendo em vista que não auferimos receitas relevantes provenientes de países estrangeiros.

**1.8 Efeitos relevantes de regulação estrangeira**

**1.8. Efeitos da regulação estrangeira nas atividades**

Não aplicável, tendo em vista que não possuímos operações em países estrangeiros.

## 1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)

### 1.9. Informações Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa (ASG)

- (a) se o emissor divulga informações sociais e ambientais em relatório anual ou outro documento específico para esta finalidade

A Companhia divulga informações, compromissos e práticas ESG por meio do seu Relatório de Sustentabilidade. O Relatório de Sustentabilidade encontra-se disponível nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>), na B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "ESG" (sigla em inglês para ASG), e no ícone de "Relatório de Sustentabilidade e da Transparência".

- (b) a metodologia ou padrão seguidos na elaboração desse relatório ou documento

O Relatório de Sustentabilidade foi elaborado seguindo as diretrizes do GRI Standards e dos indicadores da Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

- (c) se esse relatório ou documento é auditado ou revisado por entidade independente, identificando essa entidade, se for o caso

O Relatório de Sustentabilidade passou por processo de asseguuração limitada conduzido pela PwC Auditores Independentes.

- (d) a página na rede mundial de computadores onde podem ser encontradas essas informações

O Relatório de Sustentabilidade encontra-se disponível nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>), na B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "ESG" (sigla em inglês para ASG), e no ícone de "Relatório de Sustentabilidade e da Transparência".

- (e) se o relatório ou documento produzido considera a divulgação de uma matriz de materialidade e indicadores-chave de desempenho ASG, e quais são os indicadores materiais para o emissor

O Relatório de Sustentabilidade da Companhia leva em consideração uma matriz de materialidade e indicadores-chave de desempenho ASG, que reflete o grau de importância de temas relevantes emergentes para a Companhia, considerando os cenários atual e futuro. Para mais informações, vide páginas 13 e seguintes do Relatório de Sustentabilidade, o qual encontra-se disponível nos endereços indicados no item "d" acima.

- (f) se o relatório ou documento considera os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas e quais são os ODS materiais para o negócio do emissor

O Relatório de Sustentabilidade da Companhia considera os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU, identificados nas páginas 56 e seguintes do Relatório de

## 1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)

Sustentabilidade, o qual encontra-se disponível nos endereços indicados no item "d" acima, de acordo com a materialidade identificada para a companhia.

- (g) se o relatório ou documento considera as recomendações da Força-Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas às Mudanças Climáticas (TCFD) ou recomendações de divulgações financeiras de outras entidades reconhecidas e que sejam relacionadas a questões climáticas

Na data deste Formulário de Referência, a Companhia não adota recomendações relacionadas a questões climáticas emanadas pela TCFD ou recomendações de divulgações financeiras de outras entidades reconhecidas e que sejam relacionadas a questões climáticas. Para mais informações das razões pela não adoção, vide item 1.9, "i", v, deste Formulário de Referência.

- (h) se o emissor realiza inventários de emissão de gases do efeito estufa, indicando, se for o caso, o escopo das emissões inventariadas e a página na rede mundial de computadores onde informações adicionais podem ser encontradas

Na data deste Formulário de Referência, a Companhia não realiza inventários de emissão de gases do efeito estufa. Para mais informações das razões pela não adoção, vide item 1.9, "i", vi, deste Formulário de Referência. Contudo, em decorrência do seu compromisso em reduzir em 30% as emissões de gases do efeito estufa até 2030, a Companhia ressalta que já realizou o mapeamento das emissões de GEE e está em processo de inventário.

- (i) explicação do emissor sobre as seguintes condutas, se for o caso:

- (i) a não divulgação de informações ASG

Não aplicável, uma vez que, conforme informado no item 1.9.a deste Formulário de Referência, a Companhia divulga informações ASG.

- (ii) a não adoção de matriz de materialidade

Não aplicável, uma vez que, conforme informado no item 1.9.e deste Formulário de Referência, a Companhia adota uma matriz de materialidade.

- (iii) a não adoção de indicadores-chave de desempenho ASG

Não aplicável, uma vez que, conforme informado no item 1.9.e deste Formulário de Referência, a Companhia adota indicadores-chave de desempenho.

- (iv) a não realização de auditoria ou revisão sobre as informações ASG divulgadas

Não aplicável, uma vez que, conforme informado no item 1.9.c deste Formulário de Referência, o Relatório Anual é auditado e revisado por empresa especializada independente.

- (v) a não consideração dos ODS ou a não adoção das recomendações relacionadas a questões climáticas, emanadas pela TCFD ou outras entidades reconhecidas, nas informações ASG divulgadas

## 1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)

Apesar de ainda não adotar as recomendações emanadas pela TCFD, a Companhia avalia a adoção da possibilidade de integração da nova diretriz internacional de gestão e reporte de riscos climáticos, a TCFD, como forma de ampliar sua responsabilidade operacional, além dos ODS já adotados, possibilitando avançar em nossa agenda de sustentabilidade.=

(vi) a não realização de inventários de emissão de gases do efeito estufa

Apesar de ainda não realizar inventários de emissão de gases de efeito estufa, a Companhia objetiva reduzir, até 2030, 30% das emissões de gases de efeito estufa. Adicionalmente, a Companhia informa que desde 2020, desenvolveu um projeto em parceria com cinco usinas de geração distribuída, que produzem energia limpa e renovável, contribuindo para uma redução anual projetada de 270 mil toneladas no volume de emissão de gás carbônico. Com essas usinas em operação, temos 57% dos restaurantes próprios em baixa tensão com geração distribuída. Dos 248.395 GJ de energia elétrica consumida em 2021, 88,76% são provenientes exclusivamente de fontes renováveis (solar, eólica e hidrelétrica) e o restante é proveniente de fontes não renováveis (nuclear e termelétrica). Dessa maneira, o total de energia consumida, em 2021, foi de 496.790 GJ, sendo 100% dessa energia proveniente da rede.

**1.10 Informações de sociedade de economia mista****1.10. Informações específicas de sociedades de economia mista**

(a) interesse público que justificou sua criação

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não é sociedade de economia mista.

(b) atuação do emissor em atendimento às políticas públicas, incluindo metas de universalização

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não é sociedade de economia mista.

(c) processo de formação de preços e regras aplicáveis à fixação de tarifas

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não é sociedade de economia mista.

## 1.11 Aquisição ou alienação de ativo relevante

### **1.11. Indicar a aquisição ou alienação de qualquer ativo relevante que não se enquadre como operação normal nos negócios do emissor**

A Companhia não realizou, ao longo do último exercício social, aquisições ou alienações de ativos relevantes que não se enquadrassem na operação normal de suas atividades.



**1.12 Operações societárias/Aumento ou redução de capital****1.12. Indicar operações de fusão, cisão, incorporação, incorporação de ações, aumento ou redução de capital envolvendo o emissor e os documentos em que informações mais detalhadas possam ser encontradas**

No período de doze meses findo em 31 de dezembro de 2023, não houve operações de fusão, cisão, incorporação, incorporação de ações, aumento ou redução de capital envolvendo a Companhia.

## 1.13 Acordos de acionistas

### 1.13. Indicar a celebração, extinção ou modificação de acordos de acionistas e os documentos em que informações mais detalhadas possam ser encontradas

A Companhia informa para os fins do art. 33, inciso XVIII da Resolução CVM nº 80/2022 que, a partir da Aquisição de Controle, divulgada ao mercado por Fato Relevante no dia 21 de fevereiro de 2024, a MC Brazil F&B Participações S.A. ("**MC Brazil**") e seu único acionista, MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) Fundo De Investimento em Participações Multiestratégia Investimento no Exterior ("**Fundo**"), possuem um acordo de cotistas, celebrado em 07 de fevereiro de 2024, com prazo de vigência de 15 anos ou até a liquidação do Fundo, pelos seguintes cotistas do Fundo, com o objetivo de regular o exercício de determinados direitos patrimoniais e políticos no Fundo e, indiretamente, na MC Brazil e na Companhia ("**Acordo de Acionistas**"):

(i.a) MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) FIP 1, LLC;

(i.b) MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) FIP 2, LLC; e

(i.c) MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) FIP 3, LLC, sendo os três, em conjunto, entidades de investimento que fazem parte do portfólio de sociedades, fundos de investimento e negócios indiretamente detidos, controlados ou geridos pela Mubadala Capital LLC e suas afiliadas (em conjunto, "**Mubadala Capital**"), doravante referidos como ("**MC GP**"), (ii) AP Investments (Ontario), LP ("**AP**") e (iii) EQSRV Fund LP ("**EQSRV**").

O Acordo de Acionistas regula, dentre outras matérias, o exercício do direito de voto (a) dos cotistas do Fundo no âmbito do Fundo; e (b) do Fundo (i) diretamente na MC Brazil e (ii) indiretamente na Zamp.

O Acordo de Acionistas também dispõe sobre as regras para a indicação e eleição de membros do Comitê de Investimento do Fundo e para o Conselho de Administração da Zamp, sendo certo que MC GP deverá sempre indicar a maioria dos membros do Comitê de Investimento e dos membros do Conselho de Administração a serem indicados e eleitos indiretamente pelo Fundo.

## 1.14 Alterações significativas na condução dos negócios

### 1.14. Indicar alterações significativas na forma de condução dos negócios do emissor

Até a data de apresentação deste Formulário de Referência, não houve alterações significativas na forma de condução dos negócios da Companhia.

**1.15 Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas****1.15. Identificar os contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas não diretamente relacionados com suas atividades operacionais**

Até a data de apresentação deste Formulário de Referência, não foram celebrados contratos relevantes pela Companhia ou por suas controladas que não sejam diretamente relacionados às atividades operacionais.

## **1.16 Outras informações relevantes**

### **1.16. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes**

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 1.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

2.1 Condições Financeiras e patrimoniais gerais

As informações financeiras constantes neste Formulário de Referência, exceto quando expressamente ressalvado, foram extraídas das nossas demonstrações financeiras consolidadas referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2023.

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.

Nossa companhia tem por objeto a operação de restaurantes com um portfólio de marcas autênticas. Atualmente administramos e desenvolvemos, em caráter exclusivo, a marca BURGER KING® no Brasil, e temos o direito exclusivo de desenvolver e operar, também no Brasil, restaurantes da marca Popeyes® (por meio de operação própria ou franqueados).

Restaurantes em Operação no Brasil

Em 31 de dezembro de 2023, possuíamos 1.039 restaurantes em operação no Brasil, constituídos por 92 restaurantes da marca POPEYES®, sendo 87 próprios e 5 restaurantes operados por franqueados POPEYES® e 947 restaurantes da marca BURGER KING®, sendo 691 restaurantes próprios e 256 restaurantes operados por franqueados BURGER KING®.

Em unidades	Em 31 de dezembro de 2023
Mall	534
In line	26
Free Standing	218
Franqueado	261
<b>Total restaurantes</b>	<b>de1.039</b>

Além disso, considerando os 691 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:

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Em unidades	Em 31 de dezembro de 2023
Estado de São Paulo	313
Estado do Rio de Janeiro	99
Estado de Minas Gerais	51
Estado do Paraná	45
Estado do Rio Grande do Sul	36
Estado de Goiás	22
Estado do Ceará	15
Estado de Pernambuco	17
Estado da Bahia	18
Estado do Espírito Santo	13
Distrito Federal	13
Estado do Pará	8
Estado de Sergipe	7
Estado do Maranhão	5
Estado de Mato Grosso	4
Estado da Paraíba	6
Estado de Alagoas	6
Estado do Rio Grande do Norte	3
Estado de Mato Grosso do Sul	4
Estado de Santa Catarina	4
Estado do Piauí	2
Total de Lojas	691

Possuímos 87 restaurantes próprios da marca POPEYES®, bem como operações em 9 estados brasileiros, como demonstrado na tabela abaixo:

Em unidades	Em 31 de dezembro de 2023
Estado de São Paulo	50
Estado do Rio de Janeiro	11
Estado da Bahia	4
Estado de Minas Gerais	6
Distrito Federal	1
Estado de Goiás	2

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Estado do Paraná	8
Estado do Paraíba	1
Estado do Pernambuco	4
<b>Total de Lojas</b>	<b>87</b>

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

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

(em R\$ milhares)	Em 31 de dezembro de 2023
Patrimônio líquido	1.393.680
Ativo circulante	902.077
Endividamento Total <sup>(1)</sup>	1.116.814
Endividamento (Caixa) Líquido <sup>(2)</sup>	680.235

<sup>(1)</sup>O Endividamento Total corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos, circulante e não circulante, vide reconciliação no item 2.5 deste Formulário de Referência.

<sup>(2)</sup>O Endividamento (Caixa) líquido corresponde ao Endividamento Total deduzido dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo não circulante, vide reconciliação no item 2.5 deste Formulário de Referência.

Em 31 de dezembro de 2023, possuíamos um endividamento líquido de R\$680,2 milhões, que representa um aumento de R\$185,9 milhões quando comparado a 31 de dezembro de 2022, quando possuíamos um endividamento líquido de R\$494,4 milhões. Esse aumento do endividamento reflete 37,6% do endividamento existente em 31 de dezembro de 2022 e é devido principalmente aos juros do endividamento do exercício e também as captações ocorridas em 2023.

Em decorrência da retomada do nosso resultado operacional durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, combinada com a evolução apresentada nos últimos anos e da 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. A companhia possui também acesso ao mercado de capitais e instituições bancárias para eventuais necessidades de caixa decorrente da sazonalidade entre geração e consumo, possuindo Rating Nacional de Longo Prazo AA (bra) com elevação de Perspectiva Negativa para Estável afirmado no dia 18/08/2023 pela agência de risco Fitch Ratings, demonstrando a evolução dos resultados e tendência do negócio. Em 4 de janeiro de 2024, a Fitch afirmou que a saída da Companhia do Novo Mercado, com consequente migração para o segmento básico de listagem, é negativa para o perfil de crédito da Companhia, mas tal fato não afeta o seu rating.



## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

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

Apresentamos, no último exercício social, uma estrutura de capital equilibrada entre capital próprio e de terceiros para atender às demandas de curto e longo prazo e as necessidades de suas operações, além de estar condizente, na visão da Diretoria, com seu modelo de negócio e com as nossas atividades, conforme demonstrado abaixo:

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2023
Passivo circulante e não circulante (capital de terceiros)	2.727.247
Patrimônio líquido (capital próprio)	1.393.680
Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)	4.117.466
Capital de terceiros <sup>(1)</sup>	66,15%
Capital próprio <sup>(2)</sup>	33,85%

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

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

Em 31 de dezembro de 2023, nosso patrimônio líquido era de R\$1.393,7 milhões, em comparação com R\$ 1.485,2 milhões em 31 de dezembro de 2022. Esta redução de R\$91,5 milhões decorreu principalmente do resultado (prejuízo) do exercício de 2023.

Em 31 de dezembro de 2023, nosso passivo circulante era de R\$1.306,7 milhões, em comparação com R\$937,1 milhões em 31 de dezembro de 2022. Este aumento de R\$369,5 milhões decorreu principalmente da segregação de LP para CP das parcelas existentes nos empréstimos e financiamentos.

Em 31 de dezembro de 2023, nosso passivo não circulante era de R\$1.417,1 milhões, em comparação com R\$1.708,7 milhões em 31 de dezembro de 2022. Esta redução de R\$291,6 milhões decorreu principalmente da segregação de LP para CP das parcelas existentes nos empréstimos e financiamentos.

### (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 2023
Endividamento (Caixa) Líquido <sup>(1)</sup>	680.235
EBITDA Ajustado sem IFRS16 <sup>(2)</sup>	346.656

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Índice de Endividamento Caixa Líquido/ EBITDA Ajustado – sem IFRS 16 <sup>(3)</sup>	1,96
Índice de liquidez corrente <sup>(4)</sup>	0,69
Índice de liquidez geral <sup>(5)</sup>	0,73

<sup>(1)</sup> O Endividamento (Caixa) Líquido corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos, circulante e não circulante, deduzido dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo não circulante. Para a reconciliação do endividamento (caixa) líquido, vide item 2.5 deste Formulário de Referência.

<sup>(2)</sup> O EBITDA Ajustado sem IFRS 16 é uma medição não contábil elaborada pela Companhia, que consiste no EBITDA, calculado em consonância com a Resolução CVM 167, 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 2.5 deste Formulário de Referência.

<sup>(3)</sup> O índice de Endividamento Caixa Líquido/ EBITDA Ajustado sem IFRS 16 corresponde ao quociente da divisão do Endividamento (Caixa) Líquido ao fim do exercício pelo EBITDA Ajustado sem IFRS16 do mesmo exercício.

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

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

**Liquidez:** Em 31 de dezembro de 2023, o nosso ativo circulante era de R\$902,0 milhões, inferior em R\$404,6 milhões ao passivo circulante, que era de R\$1.306,7 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 0,69 e um índice de liquidez geral de 0,73.

**Endividamento:** Em 31 de dezembro de 2023, o nosso índice Dívida Líquida/ EBITDA Ajustado – sem IFRS 16 era de 1,96.

Tendo em vista a retomada da geração de caixa operacional e a capacidade de captação de recursos locais, a Diretoria acredita ter plenas condições de honrar os compromissos financeiros assumidos até a data deste Formulário de Referência e possui condições de gerar e/ou captar recursos no mercado para implementar os seus planos de negócios e investimentos e cumprir com suas obrigações financeiras de curto e longo prazo. Ademais, a Diretoria acredita que possuímos confortáveis níveis de liquidez, principalmente ao observarmos os últimos exercícios sociais.

### (a) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas

No último exercício social, nossas necessidades para capital de giro e investimentos vêm sendo

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

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 emitidas pela Companhia.

### (b) 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.

### (c) 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 2023
Debêntures	de 0,11% a 0,16% + CDI	de out/2024 até abr/2027	765.827
Empréstimos e financiamentos	de 0,19% a 0,16% + CDI	de dez/2024 até abr/2026	350.987
<b>Total de dívidas</b>			<b>1.116.814</b>
<b>Circulante</b>			<b>543.353</b>
<b>Não circulante</b>			<b>573.461</b>

#### i. contratos de empréstimo e financiamento relevantes

A descrição abaixo apresenta as principais características dos nossos contratos de empréstimo e financiamento relevantes em 31 de dezembro de 2023. Os saldos apresentados abaixo, na data de encerramento do último exercício social, correspondem ao valor do principal e juros, brutos dos gastos com emissão das debêntures e empréstimos, no montante de R\$1.116,8 milhões.

**8ª Emissão de Debêntures:** Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 4 de outubro de 2019, foi aprovada a 8ª emissão de 400.000 debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em 2 séries, para distribuição pública com esforços restritos de distribuição, da Companhia, no valor total de R\$ 400.000.000,00, nos termos da Instrução da CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada ("**8ª Emissão de Debêntures**" e "**Instrução CVM 476**" respectivamente). A data de emissão foi em 15 de outubro de 2019, tendo sido liquidada em 7 de novembro de 2019. Em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$410.525,0 milhões. Para uma descrição detalhada a respeito da 8ª Emissão de Debêntures, vide item 12.3 deste Formulário de Referência.

**Cédula de Crédito Bancário 1035187:** Em 22 de março de 2021, contratamos empréstimo nos termos da Lei nº 4.131 simultaneamente a uma operação de swap, para proteção da variação

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

cambial, no montante de R\$170 milhões com juros atrelados de CDI + 0,21% a.m., cuja à finalidade é capital de giro. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª Emissão de Debêntures em relação a medição de índice financeiro (Dívida Líquida/EBITDA), com o vencimento em março de 2025 e não possui qualquer garantia (clean), salvo por standby letter of credit a ela atrelada. Em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto era de R\$106.466,0 milhões.

Cédula de Crédito Bancário 101120040004700: Em 09 de abril de 2020, contratamos empréstimo através de CCB sem IOF de acordo com o Decreto 10.305/2020, no montante de R\$50 milhões com juros atrelados de CDI + 0,23% a.m., para capital de giro. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª Emissão de Debêntures em relação a medição de índice financeiro (Dívida Líquida/EBITDA), com o vencimento em abril de 2021 e não possui qualquer garantia (clean). Em 16 de dezembro de 2020 foi realizado o aditamento do contrato para alongamento do prazo de vencimento da dívida para dezembro de 2024 com taxa repactuada em CDI + 0,25% a.m. e alterando a cláusula restritiva em relação a índices financeiros. Em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto era de R\$15.452,0 milhões.

9ª Emissão de Debêntures: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 22 de março de 2022, foi aprovada a 9ª emissão de 350.000 debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única, para distribuição pública com esforços restritos de distribuição, da Companhia, no valor total de R\$ 350.000.000,00, nos termos da Instrução CVM 476 ("**9ª Emissão de Debêntures**"). A data de emissão foi em 24 de abril de 2022, tendo sido liquidada em 23 de março de 2022. Em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$358.424,0 milhões. Para uma descrição detalhada a respeito 9ª Emissão de Debêntures, vide itens 12.3 e 12.8 deste Formulário de Referência.

1ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 28 de março de 2023, foi aprovada a 1ª emissão de 100.000 notas comerciais escriturais, em série única, para distribuição privada, no valor total de R\$100.000.000,00 ("**1ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais**"). A data de emissão foi 31 de março de 2023, tendo sido liquidada na mesma data. Em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto destas notas comerciais escriturais era de R\$102.239 milhões. Para uma descrição detalhada a respeito da 1ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais, vide itens 12.3 e 12.8 deste Formulário de Referência.

2ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 18 de abril de 2023, foi aprovada a 2ª emissão de 125.000 notas comerciais escriturais, em série única, para distribuição pública, em rito de registro automático, no valor total de R\$125.000.000,00, nos termos da Resolução CVM nº 160, de 13 de julho de 2022, conforme alterada ("**2ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais**"). A data de emissão foi 26 de abril de 2023, tendo sido liquidada em 28 de abril de 2023. Em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto destas notas comerciais escriturais era de R\$128.018 milhões. Para uma descrição detalhada a respeito da 2ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais, vide itens 12.3 e 12.8 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.

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

### iii. grau de subordinação entre as dívidas da Companhia

Nenhuma das dívidas financeiras da Companhia existentes em 31 de dezembro de 2023 possuem cláusulas específicas contratuais 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. 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.

### iv. eventuais restrições impostas ao emissor, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, 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, à distribuição de dividendos em caso de inadimplemento de obrigações financeiras, à alienação de ativos e à alienação de controle societário.

Os contratos descritos no item 2.1.f.i acima possuem, ainda, restrições que podem causar o vencimento antecipado da dívida nas hipóteses de: (a) alteração do controle direto ou indireto da Companhia; (b) ressalvado o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, realização de qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sobre capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com relação às obrigações contraídas; e (c) descumprimento de determinados índices financeiros consolidados medidos anualmente, conforme descritos abaixo.

8ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida/ EBITDA Ajustado (*covenants*) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. Em dezembro de 2021 e 2020, a Companhia convocou assembleia geral de debenturistas e obteve *waiver* prévio dos seus debenturistas para descumprimento pontual dos *covenants* nos exercícios encerrados em 2021 e 2020 em virtude dos efeitos da COVID nos resultados. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto destas debêntures, era de R\$410.525,0 milhões, equivalente a 36,76% do endividamento financeiro da Companhia.

Cédula de Crédito Bancário 1035187: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. A distribuição dos dividendos declarados pela Companhia, os quais serão apurados de acordo com a Lei das Sociedades Anônimas, não poderão exceder 25% do resultado líquido da Companhia. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto desta CCB era de R\$106.466,0 milhões, equivalente a 9,5% do endividamento financeiro da Companhia.

9ª 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

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto destas debêntures, era de R\$358.424,0 milhões, equivalente a 32,09% do endividamento financeiro da Companhia.

1ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais: 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. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto destas notas comerciais escriturais, era de R\$102.239 milhões, equivalente a 9,15% do endividamento financeiro da Companhia.

2ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais: 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. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2023, o saldo em aberto destas notas comerciais escriturais, era de R\$128.018 milhões, equivalente a 11,46% do endividamento financeiro da Companhia.

Em 31 de dezembro de 2023, a Companhia se encontrava adimplente com todas as condições/*covenants* estipulados em seus referidos contratos de empréstimos e debêntures.

(a) 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.

(b) alterações significativas em itens das demonstrações de resultado e de fluxo de caixa

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 2022 e 2023.

Demonstrações dos Resultados

Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2023 e 2022:

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	3.841.961	100,0	3.644.674	100	5,4

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Custo das mercadorias, dos produtos vendidos e com serviços tomados	- 1.285.152	-33,5	-1.297.785	-35,6	- 1,0
<b>Lucro bruto</b>	<b>2.556.809</b>	<b>66,5</b>	<b>2.346.889</b>	<b>64,4</b>	<b>8,9</b>
<b>Despesas operacionais</b>					
Com vendas	- 2.228.894	-58,0	-1.987.373	-54,5	12,2
Gerais e administrativas	- 228.658	-6,0	-262.772	-7,2	- 13,0
<b>Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos</b>	<b>99.257</b>	<b>2,6</b>	<b>96.744</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>
Despesas financeiras	- 234.982	-6,1	-209.957	-5,8	11,9
Receitas financeiras	56.099	1,5	66.069	1,8	- 15,1
<b>Resultado financeiro líquido</b>	<b>- 178.883</b>	<b>-4,7</b>	<b>-143.888</b>	<b>-3,9</b>	<b>24,3</b>
<b>Resultado antes do imposto de renda e contribuição social</b>	<b>- 79.626</b>	<b>-2,1</b>	<b>-47.144</b>	<b>-1,3</b>	<b>68,9</b>
Imposto de renda e contribuição social	- 18.200	-0,5	-8.642	-0,2	110,6
<b>Prejuízo líquido do exercício</b>	<b>- 97.826</b>	<b>-2,5</b>	<b>-55.786</b>	<b>-1,5</b>	<b>75,4</b>

### Receita Operacional Líquida

Em comparação entre o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 e 2022, a receita operacional líquida da Companhia aumentou 5% ou R\$197,3 milhões, passando de R\$3.644,6 milhões em 31 de dezembro de 2022, para R\$3.841,9 milhões, no mesmo período de 2023. Esse aumento decorreu principalmente de campanhas de vendas mais assertivas, reforços nos cardápios, incluindo a manutenção de preço ao consumidor final, e de um número maior de lojas operando.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023	AV(%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022	AV (%)	AH (%)
Receita bruta de vendas	4.196.449	100,0	3.944.890	108,2	6,4
Deduções das receitas de vendas	- 404.308	-9,6	-342.005	-9,4	18,2

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

<b>Receita líquida de vendas</b>	<b>3.792.141</b>	<b>90,4</b>	<b>3.602.885</b>	<b>98,9</b>	<b>5,3</b>
Receita bruta de prestações de serviços	55.871	1,3	46.874	1,3	19,2
Deduções das receitas de prestações de serviços	- 6.051	-0,1	-5.085	-0,1	19,0
<b>Receita líquida de prestações de serviços</b>	<b>49.820</b>	<b>1,2</b>	<b>41.789</b>	<b>1,1</b>	<b>19,2</b>
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>3.841.961</b>	<b>91,6</b>	<b>3.644.674</b>	<b>100</b>	<b>5,4</b>

### Custo das mercadorias, dos produtos vendidos e com serviços tomados

O custo das mercadorias, dos produtos vendidos e com serviços tomados diminuiu 1% ou R\$12,6 milhões, passando de R\$1.297,8 milhões em 31 de dezembro de 2022, para R\$1.285,2 milhões em 2023. A referida redução decorreu, principalmente de melhor gestão comercial nas negociações de compra de produtos diretos combinados com os créditos tributários extemporâneos no período. Percentualmente, a Companhia apresentou um custo das mercadorias e dos produtos vendidos de 33,5% sobre as vendas líquidas, redução de 210 bps quando comparado ao exercício de 2022.

### Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia aumentou 8,9% ou R\$209,9 milhões, passando de R\$2.346,9 milhões, em 31 de dezembro de 2022, para R\$2.556,8 milhões, em 2023. O aumento reflete principalmente a três pilares: (i) maior gerenciamento das vendas; (ii) renegociação dos contratos existentes de fornecimento, estipulando novas parcerias de longo prazo; (iii) dados, com cada vez mais conhecimento dos nossos clientes, reduzindo a exposição a descontos massivos e sendo mais assertivos na estratégia comercial.

### Despesas com vendas

As despesas com vendas da Companhia aumentaram 12,2% ou R\$241,5 milhões, passando de R\$1.987,4 milhões, em 31 de dezembro de 2022, para R\$2.228,9 milhões, em 2023. Essa variação reflete principalmente o maior quadro de colaboradores combinado com a realocação das contingências trabalhistas para este grupo, e maior representatividade das vendas através do delivery, que impactou no aumento do take rate. Percentualmente, a Companhia apresentou despesas com vendas de 58% sobre a receita líquida, aumento de 350 bps quando comparado ao exercício de 2022.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023	AV(%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022	AV(%)	AH (%)
Despesas com Pessoal	-715.483	32,1	-603.762	30,4	18,5
Royalties e Marketing	-375.166	16,8	-363.534	18,3	3,2



## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Despesas com ocupação e utilities	-296.032	13,3	-288.505	14,5	2,6
Depreciações e amortizações	-237.458	10,7	-218.215	11	8,8
Amortizações de arrendamentos	-168.013	7,5	-168.482	8,5	-0,3
Despesas pré-operacionais <sup>(1)</sup>	-13.287	0,6	-14.118	0,7	-5,9
Serviços tomados de terceiros	-263.758	11,8	-195.475	9,8	34,9
Reparos e manutenções	-46.969	2,1	-38.222	1,9	22,9
Outras	-112.728	5,1	-97.060	4,9	16,1
<b>Despesas com lojas</b>	<b>-2.228.894</b>	<b>100,0</b>	<b>-1.987.373</b>	<b>100</b>	<b>12,2</b>

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

### Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas da Companhia reduziram 13% ou R\$34,1 milhões, passando de R\$ 262,7 milhões em 31 de dezembro de 2022, para R\$228,6 milhões em 2023. Referida diminuição decorreu principalmente da melhor gestão do *back-office* corporativo parcialmente combinado com a realocação das contingências trabalhistas, saindo deste grupo e indo para despesas com lojas, e foram compensadas parcialmente pela maior depreciação e amortização. Percentualmente, as despesas gerais e administrativas foram de 6% sobre a receita líquida, redução de 120 bps quando comparado contra o resultado do exercício de 2022.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023	AV(%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	-109.578	47,9	-108.944	60,3	-30,8
Depreciação e amortização	-33.106	14,5	-17.046	6,5	94,2
Amortizações de arrendamentos	-1.876	0,8	-1.957	0,7	-4,1
Resultado líquido na baixa de imobilizado	-17.059	7,5	-14.841	5,6	14,9
Receita com venda de ativos	17.907	-7,8	2.056	-0,8	771,0
Baixa de ativos vendidos	-12.950	5,7	-1.949	0,7	564,4
Provisão para Impairment	-7.825	3,4	-7.037	2,7	11,2
Custo com plano de ações	-15.234	6,7	-34.799	13,2	-56,2
Serviços tomados de terceiros	-43.814	19,2	-52.807	22,2	-24,8
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas <sup>(1)</sup>	-5.123	2,2	-25.448	-11,2	-117,4
<b>Total de despesas gerais e administrativas</b>	<b>-228.658</b>	<b>100,0</b>	<b>-262.772</b>	<b>100,0</b>	<b>-13,0</b>

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

(1) Refere-se principalmente a realocação das provisões com demandas judiciais para a rubrica de despesas com vendas parcialmente compensada pela menor receita com prêmio sobre acordo inicial de fornecimento.

### Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia piorou 24,3% ou R\$35,0 milhões, passando de uma despesa líquida de R\$ 143,9 milhões em 31 de dezembro de 2022, para uma despesa líquida de R\$178,8 milhões em 2023. Essa variação refletiu principalmente um aumento de despesas com juros, devido a curva de juros do exercício, combinado com novas captações em 2023 e combinado com menor rendimento de aplicações financeiras. O resultado financeiro representou 4,7% sobre a receita líquida, um aumento de 71 bps quando comparado ao exercício de 2022.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022	AV (%)	AH (%)
Juros sobre empréstimos	- 126.075	53,7	-102.457	48,8	23,1
Variação cambial passiva	- 1.810	0,8	-4.391	2,1	- 58,8
Despesa juros de arrendamento mercantil apagar	- 88.440	37,6	-87.228	41,5	1,4
Despesa com derivativos	- 5.702	2,4	-4.138	2	37,8
Correção Monetária	- 4.482	1,9	-2.743	1,3	63,4
Outras despesas bancárias e juros diversos	- 8.473	3,6	-9.000	4,3	- 5,9
<b>Despesas financeiras</b>	<b>- 234.982</b>	<b>100,0</b>	<b>-209.957</b>	<b>100</b>	<b>11,9</b>
Juros e rendimentos de aplicações financeiras	48.338	86,2	56.972	86,2	- 15,2
Variação cambial ativa	3.306	5,9	2.553	3,9	29,5
Receita com derivativos	782	1,4	2.938	4,4	- 73,4
Tributos sobre receitas financeiras	- 2.037	-3,6	-2.988	-4,5	- 31,8
Correção Monetária	4.326	7,7	5.982	9,1	- 27,7
Outros	1.384	2,5	612	0,9	126,1
<b>Receitas financeiras</b>	<b>56.099</b>	<b>100,0</b>	<b>66.069</b>	<b>100</b>	<b>- 15,1</b>

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

### Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2023 e de 2022:

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades operacionais	356.908	435.081
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	(207.245)	(440.971)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	(113.837)	(60.247)
Aumento (redução) líquido(a) no caixa e equivalentes de caixa	35.826	(66.137)

#### Atividades operacionais

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais apresentou uma variação de R\$78,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, quando comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, passando de R\$435,0 milhões de caixa líquido gerado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022 para R\$356,9 milhões de caixa líquido gerado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023. Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

- (i) Variação de R\$32,5 milhões com resultado antes do imposto de renda e contribuição social, passando de um prejuízo de R\$47,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, para um prejuízo de R\$79,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023;
- (ii) Variação de R\$35,3 milhões com depreciação e amortização, passando de R\$235,2 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2022, para R\$270,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023;
- (iii) Variação de R\$23,4 milhões na rubrica de juros, encargos, variação cambial e variação monetária. Em 31 de dezembro de 2022 a Companhia registrou R\$174,2 milhões, enquanto em 31 de dezembro de 2023 o valor é de R\$197,8 milhões, sendo os principais efeitos da variação maiores oriundas juros e ajuste a valor presente no período, parcialmente compensados pelos rendimentos financeiros;
- (iv) Variação de R\$19,6 milhões em custo com plano de ações referente a antecipação de parte dos *vestings* dos planos de remuneração baseados em ações relativos à OPA;
- (v) Geração com contas a receber de R\$83,7 milhões em 2023, passando de uma utilização de R\$80,7 milhões em 31 de dezembro de 2022 para uma geração de R\$2,9 milhões em 31 de dezembro de 2023;
- (vi) Utilização de fornecedores e alugueis de R\$114,9 milhões. Em 31 de dezembro de 2022 a Companhia registrou R\$108,9 milhões, enquanto em 31 de dezembro de 2023 apresentou-se R\$-5,9 milhões; e
- (vii) Utilização para pagamentos de juros das dívidas captadas em

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

R\$38,9 milhões, passando de R\$118,8 milhões em 2022 para R\$157,7 milhões em 2023.

### Atividades de investimento

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento apresentou uma variação de R\$233,7 milhões, passando de um caixa líquido gerado de R\$440,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022 para um caixa líquido aplicado de R\$207,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023.

Essa variação deve-se principalmente, ao aumento das aplicações e resgates em títulos e valores mobiliários no valor de R\$254,0 milhões, passando de R\$85,2 milhões aplicados no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022 para R\$168,8 milhões gerados no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, combinado com a utilização de R\$20,3 milhões para aquisições de imobilizado e intangível, saindo de R\$355,7 milhões em 31 de dezembro de 2022 para R\$376,0 milhões em 31 de dezembro de 2023.

### Atividades de financiamento

O caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento apresentou variação de R\$53,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, passando de um caixa líquido consumido de R\$60,2 milhões no exercício de 2022 para um caixa líquido consumido de R\$113,8 milhões no exercício social de 2023. Essa variação deve-se principalmente, pelos seguintes fatores:

- (i) Menor captação de recursos financeiros – empréstimos, financiamentos e debêntures no exercício de 2023 quando comparado com a captação de 2022 no montante de R\$125,0 milhões;
- (ii) Diminuição de R\$19,5 milhões nos pagamentos de empréstimos e financiamentos (principal) no exercício de 2023 quando comparado ao mesmo período de 2022; e
- (iii) Aumento de R\$4,6 milhões referente aos pagamentos de arrendamentos operacionais no exercício de 2023 quando comparado ao mesmo período de 2022.

## 2.2 Resultados operacional e financeiro

### 2.2. Resultado operacional e financeiro

#### (a) resultados das operações da Companhia

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

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, 98,7% da receita operacional líquida da Companhia, respectivamente, decorreu 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 crescimento equivalente a 5% positivo entre os exercícios de 2022 e 2023, passando de R\$3.644,7 milhões para R\$3.841,9 milhões. A Diretoria ressalta que esse aumento decorreu, principalmente, de campanhas de vendas mais assertivas, reforços nos cardápios, incluindo a manutenção de preço ao consumidor final, e de

## 2.2 Resultados operacional e financeiro

um número maior de lojas operando.

### 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 2023, 47,4% de nossas receitas anuais foram registradas no primeiro semestre do ano e 52,6% 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 fretes e custos logísticos.

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*, depreciações e amortizações, entre outras despesas.

### Despesas Gerais e Administrativas

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

### Resultado Financeiro Líquido

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

### Imposto de Renda e Contribuição Social

As alíquotas dos tributos e as leis tributárias usadas para calcular o montante são aquelas que

## 2.2 Resultados operacional e financeiro

estão em vigor ou substancialmente em vigor na data do balanço.

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

### **Tributos diferidos**

Tributos diferidos são gerados por diferenças temporárias na data do balanço entre as bases fiscais de ativos e passivos e seus valores contábeis. Tributos 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.

Tributos diferidos ativos são reconhecidos para todas as diferenças temporárias dedutíveis, créditos e perdas tributárias 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.

O valor contábil dos tributos diferidos ativos é revisado em cada data do balanço e revertido na extensão em que não é mais provável que lucros tributáveis estarão disponíveis para permitir que todo ou parte do ativo tributário diferido venha a ser utilizado. Tributos diferidos ativos baixados são revisados a cada data do balanço e são reconhecidos na extensão em que se torna provável que lucros tributáveis futuros permitirão que os ativos tributários diferidos sejam recuperados.

Tributos diferidos ativos e passivos são mensurados pela taxa dos tributos que é esperada ser aplicável no ano em que o ativo será realizado ou o passivo liquidado, com base nas taxas dos tributos (e lei tributária) que foram promulgadas na data do balanço (em 31 de dezembro de 2023 e de 2022 foi utilizado 34%).

Tributos diferidos ativos e passivos são apresentados líquidos se existe um direito legal ou contratual para compensar o ativo fiscal contra o passivo fiscal e os tributos diferidos são relacionados à mesma entidade tributada e sujeitos a mesma autoridade tributária. Devido ao histórico dos resultados dos últimos exercícios, a Companhia não reconheceu os tributos diferidos adicionais sobre prejuízos fiscais e base negativa.

### **Tributos indiretos (PIS, COFINS, ICMS e ISS)**

Os impostos sobre vendas de mercadorias consistem no ICMS com alíquotas entre 2% e 20% incidentes sobre produtos tributados e não sujeitos ao regime de substituição tributária, contribuições relacionadas ao PIS e COFINS com alíquotas de 1,65% e 7,6% respectivamente para mercadorias não sujeitas ao regime monofásico de tributação ou mercadorias com alíquota zero. Adicionalmente, sobre as receitas com prestação de serviços há a incidência de 2% de ISS.

### **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.

## 2.2 Resultados operacional e financeiro

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 encerrado em 31 de dezembro de 2023, em torno de 0,1% de nossas receitas foi efetuada em outras moedas que não o Real, refletindo serviços prestados para a Burger King Corporation principalmente relacionados à gestão de franqueados. Por se tratar de baixo valor quando comparado ao total das operações da Companhia, a Diretoria considera imaterial o impacto referente à variação cambial nas receitas operacionais líquidas.

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

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

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

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

Com relação ao câmbio, todos os 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 4.3 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.



## 2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases

### 2.3. Mudanças significativas nas práticas contábeis – Ressalvas e ênfases do Parecer do Auditor

- (a) Mudanças significativas nas práticas contábeis que tenham resultado em efeitos significativos sobre as informações previstas nos campos 2.1 e 2.2

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis no exercício social de 2023.

- (b) Opiniões modificadas e ênfases presentes no relatório do auditor

As demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 não contêm opinião modificada ou ênfases no relatório do auditor.

## 2.4 Efeitos relevantes nas DFs

### **2.4. 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**

Os Diretores da Companhia informam que não houve no último exercício social, a constituição, aquisição ou alienação de participação acionária pela Companhia.

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

Não houve eventos ou operações não usuais com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, alterações significativas nas práticas contábeis no último exercício social.

## 2.5 Medições não contábeis

### 2.5. Medições não contábeis

#### (a) Valor das medições não contábeis

Seguem abaixo as definições das medições não contábeis utilizadas por nós:

##### EBITDA e Margem EBITDA

O "EBITDA" (*earnings before interest, tax, depreciation and amortization*), sigla em inglês para denominar o "LAJIDA" (Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), é uma medida não contábil calculada pela Companhia em consonância com a Resolução da CVM nº 156, de 24 de junho de 2022 ("**Resolução CVM 156**"), conciliada com suas demonstrações financeiras e corresponde ao lucro líquido ou prejuízo do exercício/ período, acrescido do resultado financeiro, líquido, pelo imposto de renda e contribuição social, pelo custo e despesa de depreciação e amortização.

A "Margem EBITDA" consiste no resultado da divisão do EBITDA supracitado pela receita operacional líquida consolidada da Companhia.

O EBITDA e a Margem EBITDA não são medidas reconhecidas pelas práticas contábeis adotadas no Brasil nem pelas normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), não representam o fluxo de caixa para os períodos apresentados e não devem ser considerados como base para distribuição de dividendos, como substitutos para o lucro (prejuízo) líquido, como indicadores do desempenho operacional ou, ainda, como indicador de liquidez. Não possuem um significado padrão e podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias.

##### EBITDA Ajustado e Margem EBITDA Ajustada

O "EBITDA Ajustado" é uma medição não contábil elaborada por nós, que corresponde ao EBITDA ajustado por despesas pré-operacionais, despesas com aquisições e incorporações e outras despesas, que na visão da nossa Administração não fazem parte das operações normais do negócio e/ou distorcem a análise do nosso desempenho. Os ajustes à nossa operação são classificados conforme abaixo:

Despesas pré-operacionais: 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 com aquisição e incorporação: são representadas, principalmente, por gastos de terceiros relacionados aos processos de aquisição e incorporação realizados durante o exercício/ período.

Outras despesas: (i) o resultado líquido na baixa de imobilizado (sinistro, resultado da venda de ativo e provisão (reversão) para *impairment*); e (ii) custos com remuneração baseada em ações (stock option e *stock grants*).

A "Margem EBITDA Ajustada" corresponde ao EBITDA Ajustado dividido pela receita operacional líquida consolidada da Companhia.

## 2.5 Medições não contábeis

O EBITDA Ajustado e a Margem EBITDA Ajustada não são medidas reconhecidas pelas práticas contábeis adotadas no Brasil nem pelas normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), não representam o fluxo de caixa para os períodos apresentados e não devem ser considerados como base para distribuição de dividendos, como substitutos para o lucro (prejuízo) líquido, como indicadores do desempenho operacional ou, ainda, como indicador de liquidez. Não possuem um significado padrão e podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias.

<b>Medições não contábeis (em milhares de R\$, exceto %)</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023</b>
<b>EBITDA</b>	539.710
<b>Margem EBITDA</b>	14,0%
<b>EBITDA Ajustado</b>	588.158
<b>Margem EBITDA Ajustado</b>	15,3%

### Endividamento Total e Endividamento (Caixa) Líquido

Nosso "Endividamento Total" corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos, circulante e não circulante. Nosso "Endividamento (Caixa) Líquido" é calculado pelo Endividamento Total deduzido dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários.

A tabela indica os valores do nosso Endividamento Total e Endividamento (Caixa) Líquido para as datas indicadas:

<b>Em milhares de Reais</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023</b>
<b>Endividamento Total</b>	1.116.814
<b>Endividamento (Caixa) Líquido</b>	680.235

O Endividamento Total e o Endividamento (Caixa) Líquido não são medidas reconhecidas pelas práticas contábeis adotadas no Brasil nem pelas normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), não representam o fluxo de caixa para os períodos apresentados e não devem ser considerados como base para distribuição de dividendos, como substitutos para o lucro (prejuízo) líquido, como indicadores do desempenho operacional ou, ainda, como indicador de liquidez. Não possuem um significado padrão e podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias.

**(b) conciliações entre os valores divulgados e os valores das**

## 2.5 Medições não contábeis

### demonstrações financeiras auditadas e informações contábeis intermediárias consolidadas revisadas

#### EBITDA e EBITDA Ajustado

A tabela abaixo apresenta a reconciliação do lucro (prejuízo) líquido para o EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA e Margem EBITDA Ajustada para os exercícios sociais e períodos indicados:

(em milhares de R\$, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023
<b>Lucro (Prejuízo) do exercício</b>	-97.826
<b>(+) Resultado financeiro, líquido</b>	178.883
<b>(+) Depreciação e amortização<sup>(1)</sup></b>	440.453
<b>(+/-) Imposto de renda e contribuição social</b>	18.200
<b>EBITDA</b>	539.710
<b>Receita operacional líquida</b>	3.841.961
<b>Margem EBITDA</b>	14,0%
<b>(+) Despesas pré-operacionais</b>	13.287
<b>(+) Outras despesas<sup>(2)</sup></b>	35.161
<b>EBITDA Ajustado</b>	588.158
<b>Receita operacional líquida</b>	3.841.961
<b>Margem EBITDA Ajustada</b>	15,3%

<sup>(1)</sup> Inclui também a amortização do ativo de direito de uso - IFRS 16 para os exercício encerrados em 31 de dezembro de 2023.

<sup>(2)</sup> Para o cálculo do EBITDA Ajustado, são desconsideradas outras despesas, cujo saldo é composto da seguinte forma:

(em milhares de R\$)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023
<b>Resultado líquido na baixa de imobilizado</b>	-17.059
<b>Provisão (reversão) para Impairment</b>	- 7.825
<b>Resultado da venda de ativo<sup>(1)</sup></b>	4.957
<b>Custo com plano de ações</b>	-15.234
<b>Outras despesas</b>	-35.161

<sup>(1)</sup> Corresponde às rubricas Receita com lojas repassadas e outros ativos vendidos e Baixa de ativos de lojas repassadas e outros ativos.

## 2.5 Medições não contábeis

### Endividamento Total e Endividamento (Caixa) Líquido

A tabela abaixo apresenta o nosso Endividamento Total e o nosso Endividamento (Caixa) Líquido nas datas indicadas:

Em milhares de Reais	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023
<b>Empréstimos e financiamentos circulante</b>	543.353
<b>Empréstimos e não financiamentos circulante</b>	573.461
<b>Endividamento Total</b>	1.116.814
<b>(-) Caixa e equivalentes de caixa</b>	81.279
<b>(-) Títulos e valores mobiliários circulante</b>	355.300
<b>Endividamento (Caixa) Líquido</b>	680.235

**(c) motivo pelo qual tal medição é mais apropriada para a correta compreensão da sua condição financeira e do resultado de suas operações EBITDA, Margem EBITDA, EBITDA Ajustado e Margem EBITDA Ajustada**

O EBITDA, a Margem EBITDA, o EBITDA Ajustado e a Margem EBITDA Ajustada são utilizados como medidas de nosso desempenho, motivo pelo qual a administração entende ser importante a sua inclusão neste Formulário de Referência. A nossa administração acredita que o EBITDA Ajustado é uma medida prática para aferir seu desempenho operacional e permitir uma comparação com outras companhias do mesmo segmento. O EBITDA, o EBITDA Ajustado e a Margem EBITDA Ajustada são utilizados pela administração como métricas adicionais de nosso desempenho e também como base de comparação com outras empresas do mesmo setor, apesar de poder haver diferenças nas metodologias de cálculo.

Em razão de não serem consideradas, para o seu cálculo, o resultado financeiro, líquido, o imposto de renda e a contribuição social sobre o lucro líquido, os custos e despesas com depreciação e a amortização, e o EBITDA Ajustado não considerar despesas pré-operacionais de aberturas de restaurantes, despesas com aquisição e incorporação e outras despesas, o EBITDA, a Margem EBITDA, o EBITDA Ajustado e a Margem EBITDA Ajustada funcionam como indicadores do nosso desempenho econômico geral, que não são afetados por flutuações nas taxas de juros, alterações de carga tributária sobre o lucro, alterações nos níveis de depreciação e amortização ou as nossas despesas pré-operacionais com aberturas de restaurantes, despesas com aquisição e incorporação e outras despesas.

Seguem os principais motivos de desconsiderarmos as despesas a seguir:

(i) Despesas pré-operacionais: como são despesas exclusivamente relacionadas com a abertura de restaurantes, entendemos que seus efeitos ocorrerão somente

## 2.5 Medições não contábeis

nos anos que houver aberturas de restaurantes, sendo que as lojas abertas em anos anteriores geraram caixa livre destescustos iniciais.

(ii) Despesas com aquisição e incorporação: como são despesas exclusivamente associadas a aquisições e incorporações, entendemos que seus efeitos deixarão de existir no momento em que não houver mais aquisições, portanto consideramos como um evento específico com impacto pontual no nosso resultado.

(iii) Outras despesas: como são efeitos decorrentes do resultado líquido na baixa de imobilizado, resultado com sinistros, resultado na venda de ativo, provisão (reversão) para impairment e custos com plano de remuneração baseada em ações que não fazem parte da nossa atividade principal, que não afetam a nossa geração de caixa e/ou considerados itens não usuais, desta forma, entendemos que seus efeitos devem ser expurgados para fornecer informação adicional aos investidores.

Consequentemente, acreditamos que o EBITDA, a Margem EBITDA, o EBITDA Ajustado e a Margem EBITDA Ajustada permitem uma melhor compreensão do nosso desempenho.

### Endividamento Total e Endividamento (Caixa) Líquido

O "Endividamento Total" e o "Endividamento (Caixa) Líquido" auxiliam na compreensão da nossa atual capacidade em assumir novas dívidas e a honrar os compromissos existentes. Possuímos cláusulas restritivas em nossos empréstimos, financiamentos e debêntures que restringem a nossa habilidade na tomada de determinadas ações e podem requerer o vencimento antecipado ou o refinanciamento das nossas dívidas se não cumprirmos com essas cláusulas restritivas (*covenants*). Alguns desses contratos de empréstimos, financiamentos e debêntures utilizam as seguintes métricas para o atendimento às cláusulas restritivas financeiras (*covenants*): (a) dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*); (b) EBITDA Ajustado (*covenants*)/ despesa líquida financeira; (c) distribuição de dividendos. Para mais informações sobre os *covenants* relacionados aos nossos empréstimos, financiamentos e debêntures, veja os itens 2.1.f e 12.3 deste Formulário de Referência.

### Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes

Os aumentos ou as reduções nas vendas comparáveis nos mesmos restaurantes, considera as vendas dos restaurantes Burger King operados pelo BK Brasil abertos há mais de 13 meses e de restaurantes Popeyes abertos há mais de 17 meses em relação ao mesmo período do ano anterior, seguindo a metodologia de cálculo da Restaurant Brands International (RBI). Adicionalmente, restaurantes fechados por mais de 7 dias consecutivos dentro de um mês são expurgados da base comparável.

A variação das vendas comparáveis nos mesmos restaurantes (também conhecida por same store sale ou SSS) é uma medição utilizada no mercado varejista como indicação do desempenho de estratégias e iniciativas comerciais implementadas, e também representa as tendências da economia local e dos consumidores.

As vendas comparáveis nos mesmos restaurantes não são uma medida de desempenho financeiro segundo as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil (BR GAAP) ou Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS), e não devem ser consideradas como alternativa ao lucro líquido, como indicador de desempenho operacional, como alternativa ao fluxo de caixa operacional ou como indicador de liquidez. As vendas comparáveis nos mesmos restaurantes não têm significado padronizado no mercado, e nossa definição pode não ser a mesma definição de vendas

## 2.5 Medições não contábeis

comparáveis nos mesmos restaurantes (ou SSS) utilizada por outras companhias.

Preparamos relatórios anuais e, posteriormente, providenciamos comparações do mesmo mês, trimestre e ano com o mesmo período correspondente do ano anterior, para avaliarmos o impacto. A quantidade de dias da semana, dias de fim de semana e feriados em um dado período pode representar um impacto positivo ou negativo nas vendas. Referimo-nos a esses impactos como ajustes de calendário de comércio. Esses impactos variam geograficamente de acordo com os padrões do consumidor e representam os efeitos mais significativos nas vendas, enquanto os impactos anuais são tipicamente mínimos.

Acreditamos que Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes é uma métrica mais apropriada para a correta compreensão do resultado das nossas operações porque funciona como uma ferramenta comparativa significativa para mensurar, periodicamente, o nosso desempenho operacional, bem como para embasar determinadas decisões de natureza administrativa. Acreditamos que as Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes permitem uma melhor comparação do desempenho histórico das nossas operações, ao excluir tanto os efeitos de aberturas de restaurantes, quanto os de fechamentos (temporários ou permanentes) de restaurantes que podem afetar as informações contábeis.

Uma vez que as Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes representam o resultado de um subconjunto dos nossos restaurantes, as Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes apresentam limitações que afetam o seu uso como indicador da nossa rentabilidade e nosso desempenho operacional.



## 2.6 Eventos subsequentes as DFs

### 2.6. Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras

As últimas demonstrações financeiras individuais e consolidadas referentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2023, cuja emissão foi autorizada em 07 de março de 2024, incluíram os seguintes eventos subsequentes:

- (a) Saída voluntária do segmento de listagem do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão em 03 de janeiro de 2024, a partir da aprovação em Assembleia Geral Extraordinária realizada na mesma data;
- (b) Antecipação dos períodos de carência de planos de remuneração da Administração em 03 de janeiro de 2024, que resultará num impacto de aproximadamente R\$ 46,2 milhões (incluindo encargos devidos pela Companhia) no primeiro trimestre de 2024 da Companhia;
- (c) Aprovação da 10ª emissão de debêntures, não conversíveis em ações, em 3 (três) séries, da espécie quirografária, para colocação privada, lastro de certificado de recebíveis do agronegócio (CRA) no valor total de R\$ 700 milhões;
- (d) Renúncia da Diretora Vice-Presidente de Marketing e Vendas, conforme Comunicado ao Mercado divulgado pela Companhia em 15 de fevereiro de 2024, que permaneceu no cargo até 08 de março de 2024;
- (e) Obtenção de *waiver* para a não decretação de vencimento antecipado das obrigações existentes da 8ª e da 9ª debênture emissão de debêntures, como também dos títulos bilaterais da Companhia, a partir da possível futura aquisição de controle acionário até a data da convocação das Assembleias Gerais de Debenturistas; e
- (f) Aquisição do controle acionário da Companhia pela MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) Fundo De Investimento em Participações Multiestratégia Investimento no Exterior ("**Mubadala Capital**"), sociedade que faz parte do portfólio de sociedades, fundos de investimento e negócios indiretamente detidos, controlados ou geridos pela Mubadala Capital LLC, conforme Fato Relevante divulgado em 21 de fevereiro de 2024.

## 2.7 Destinação de resultados

### 2.7. Política de destinação dos resultados

	2023
<b>a. regras sobre retenção de lucros</b>	A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 28), refletindo o artigo 197 da Lei das Sociedades por Ações. O Estatuto Social da Companhia encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM ( <a href="http://www.cvm.gov.br">www.cvm.gov.br</a> ), da B3 ( <a href="http://www.b3.com.br">www.b3.com.br</a> ) e na página de Relações com Investidores da Companhia ( <a href="https://ri.zamp.com.br/">https://ri.zamp.com.br/</a> ) na aba "Governança" e no ícone "Estatutos, Políticas e Regimentos".
<b>a.i. valores das retenções de lucros</b>	No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, a Companhia registrou um prejuízo de R\$97.826 milhões.
<b>a.ii. percentuais em relação aos lucros totais declarados</b>	Não aplicável, tendo em vista que, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, a Companhia apurou prejuízo.
<b>b. regras sobre distribuição de dividendos</b>	A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 28), disponibilizado nos endereços indicados no item "a" acima.
<b>c. periodicidade das distribuições de dividendos</b>	A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigos 28 e 29), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima.
<b>d. eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais</b>	Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e pelo estatuto social da Companhia, a Companhia não possui restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação, por decisões judiciais, administrativas ou arbitrais. No entanto, as escrituras de debêntures emitidas pela Companhia estabelecem restrições contratuais pelas quais o pagamento, pela Companhia, de dividendos, juros sobre o capital próprio ou qualquer tipo de participação de resultados acima do mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, não é permitido caso esteja em mora com as obrigações assumidas nas respectivas escrituras. Para mais informações sobre as restrições, vide item 2.1.f deste Formulário de Referência.
<b>e. política de destinação de resultados</b>	Em 31 de dezembro de 2023, a Companhia não possuía política específica que tratasse sobre destinação de resultados

## 2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs

### 2.8. 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) carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade não tenha retido nem transferido substancialmente os riscos e benefícios da propriedade do ativo transferido, indicando respectivos passivos**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade não tenha retido nem transferido substancialmente os riscos e benefícios da propriedade do ativo transferido não evidenciados em suas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao último exercício social.

**(ii) 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 em suas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao último exercício social.

**(iii) contratos de construção não terminada**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há construção não terminada não evidenciada em suas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao último exercício social.

**(iv) contratos de recebimentos futuros de financiamentos**

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há contratos de recebimentos futuros de financiamentos não evidenciados em suas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao 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.

## 2.9 Comentários sobre itens não evidenciados

### 2.9. Comentários sobre itens não evidenciados nas demonstrações financeiras, conforme descritos no item 2.8 acima

- (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 2.8 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 2.8 deste Formulário de Referência.

## 2.10 Planos de negócios

### 2.10. Plano de Negócios Relevante

#### (a) investimentos, incluindo:

(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, reinvestimentos em reformas de restaurantes existentes e adquiridos, além de investimentos em novos softwares.

A tabela abaixo apresenta adições aos ativos imobilizados e intangíveis no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023:

(em R\$ milhares)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023
Aquisição de ativo imobilizado	312.019
Aquisição de ativo intangível	64.057
<b>Total</b>	<b>376.076</b>

(ii) fontes de financiamento dos investimentos

As principais fontes de financiamento dos investimentos de capital que a Companhia costuma realizar são: (i) geração de caixa oriunda das operações da Companhia; (ii) obtenção de crédito de longo prazo no mercado local com emissão de debêntures, incluindo no âmbito de operações de securitização de direitos creditórios do agronegócio; (iii) uso dos recursos captados através de eventuais ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários; e (iv) recursos captados para capital de giro junto as instituições financeiras.

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

A Companhia provisionou o valor contábil de seus ativos não recuperáveis das lojas e outros ativos, sendo eles: instalações, benfeitorias, projetos, cessão de direito e ativos obsoletos. Em 31 de dezembro de 2023, o saldo da provisão era de R\$27.817 (R\$19.992 em 2022).

No exercício findo em 31 de dezembro de 2023, a Companhia possuía 34 lojas com provisões para *impairment* totalizando R\$19.295 (41 lojas findos em 31 de dezembro de 2022 totalizando R\$15.623).

#### (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, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que possam influenciar de maneira significativa a capacidade produtiva da Companhia.

## 2.10 Planos de negócios

- (c) novos produtos e serviços, indicando: (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas; (ii) montantes totais gastos em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços; (iii) projetos em desenvolvimento já divulgados; e (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.

- (d) oportunidades inseridas no plano de negócios do emissor relacionadas a questões ASG**

Acreditamos que o sucesso dos negócios só é sustentável quando a sociedade e o meio ambiente também prosperam. Por isso, colocamos a sustentabilidade no centro do nosso plano de negócios, disseminando valores e boas práticas por todas as nossas equipes e áreas de negócios.

Para direcionarmos o nosso trabalho em busca de satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras, assumimos publicamente compromissos baseados nos critérios ASG, os quais estão distribuídos em três pilares de sustentabilidade: Nossa Comida, Nossa Pegada e Nossa Gente alinhados às estratégias da Companhia, conforme descritos abaixo.

### Nossa Comida

Dentro desse pilar, concentramos diversas iniciativas que garantem práticas sustentáveis em relação à origem, prospecção, desenvolvimento, preparação e fornecimento de alimentos aos nossos consumidores. Sendo assim, temos cinco compromissos que envolvem saúde, controle de origem e destinação:

- a) Remover 100% dos corantes e aromatizantes artificiais dos nossos sanduíches até 2025;
- b) Adquirir 100% das embalagens de nossos produtos com certificação de origem até 2025;
- c) Manter a exigência de desmatamento zero em toda a nossa cadeia de fornecedores de proteína bovina até 2025;
- d) Reciclar 100% do óleo dos nossos restaurantes até 2021. Compromisso 100% atingido; e
- e) Atingir 90% de reciclagem/compostagem de lixo dos nossos restaurantes de rua até 2025.

### Nossa Pegada

Tratamos essencialmente dos impactos (diretos ou indiretos) das atividades dos restaurantes ao meio ambiente. Um dos principais temas neste pilar é a redução da geração de resíduos. Todos os nossos seis compromissos estão focados em reduzir o número de embalagens, pacotes e materiais, que iriam para ao lixo após o consumo.

- a) Eliminar o fornecimento de plásticos para os nossos clientes até 2025;
- b) Reciclar 100% de papelão dos nossos restaurantes de rua até 2023;
- c) Garantir a utilização de ovos 100% cage free (galinhas criadas soltas, sem gaiolas) até 2025;

## 2.10 Planos de negócios

- d) 100% das unidades produtoras de aves para produtos certificados quanto ao bem-estar animal até 2025;
- e) Garantir que 100% dos novos equipamentos ou substituições utilizam tecnologias ecologicamente eficientes (LED, A/C, Inverter e reúso de água) até 2025; e
- f) Reduzir em 30% as emissões de gases de efeito estufa em nossa Companhia até 2030.

### Nossa Gente

Todos são bem-vindos, independentemente de gênero, raça, cor, idade, credo, orientação sexual. Acreditamos que todo mundo deve ter oportunidade de deixar a sua marca registrada e queremos contribuir com isso, cada vez mais, a partir de cinco compromissos:

- a) Garantir tratamento dos colaboradores da Companhia sobre equidade, inclusão e diversidade até 2023;
- b) Garantir acessibilidade dos canais de relacionamentos digitais da Companhia para pessoas com deficiência até 2025;
- c) Evoluir nos processos de recrutamento e seleção livres de pré-julgamento até 2023;
- d) Garantir 50% de representatividade feminina na liderança corporativa em nossos restaurantes; e
- e) Aumentar a representatividade de grupos diversos (pretos, PCDs, LGBTQIA+ e 50+) em nosso time corporativo até 2025.

No final de 2023, divulgamos nosso primeiro relatório de sustentabilidade, assegurado por auditores independentes e seguindo metodologia GRI e SASB, nos posicionando com transparência e governança acerca de nossos indicadores, compromissos e principais práticas.

Para maiores informações, vide as seções “Nossa Comida”, “Nossa Pegada” e “Nossa GENTE” do “Relatório de Sustentabilidade da Companhia, o qual encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na página de Relações com Investidores da Companhia na aba “ESG” e no ícone “Relatório de Sustentabilidade”

(<https://ri.zamp.com.br/Download.aspx?Arquivo=Vp4qOmSoOAyoRb96ESurRg==&linguagem=pt>).

**2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional****2.11. 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, além dos descritos acima, que tenham influenciado de maneira relevante o desempenho operacional da Companhia. Adicionalmente, a Companhia não possui informações a prestar sobre despesas com publicidade, patrocínios, parcerias e convênios.



### 3.1 Projeções divulgadas e premissas

<b>3.</b>	<b>Projeções</b>
<b>3.1.</b>	<b>Projeções divulgadas e premissas</b>

Nos termos do artigo 21 da Resolução CVM 80, a divulgação de projeções e estimativas é facultativa. Desta forma, a Companhia optou por não divulgar projeções de qualquer natureza (inclusive operacionais ou financeiras) relacionadas a ela ou às suas atividades e às de suas controladas.

(a) objeto da projeção

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga projeções.

(b) período projetado e o prazo de validade da projeção

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga projeções.

(c) premissas da projeção, com a indicação de quais podem ser influenciadas pela administração do emissor e quais escapam ao seu controle

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga projeções.

(d) valores dos indicadores que são objeto da previsão

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga projeções.

## 3.2 Acompanhamento das projeções

### 3.2. Acompanhamento e alterações das projeções divulgadas

Nos termos do artigo 21 da Resolução CVM 80, a divulgação de projeções e estimativas é facultativa. Desta forma, a Companhia optou por não divulgar projeções de qualquer natureza (inclusive operacionais ou financeiras) relacionadas a ela ou às suas atividades e às de suas controladas.

**(a) informar quais estão sendo substituídas por novas projeções incluídas neste Formulário de Referência e quais delas estão sendo repetidas neste Formulário de Referência**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga projeções.

**(b) quanto às projeções relativas a períodos já transcorridos, comparar os dados projetados com o efetivo desempenho dos indicadores, indicando com clareza as razões que levaram a desvios nas projeções**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga projeções.

**(c) quanto às projeções relativas a períodos ainda em curso, informar se as projeções permanecem válidas na data de entrega deste Formulário de Referência e, quando for o caso, explicar por que elas foram abandonadas ou substituídas**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga projeções.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

### 4. Fatores de Risco

#### 4.1. Descrição dos fatores de risco

O investimento nos valores mobiliários de emissão da Companhia envolve a exposição a determinados riscos. Antes de tomar qualquer decisão de investimento em qualquer valor mobiliário de emissão da Companhia, os potenciais investidores devem analisar cuidadosamente todas as informações contidas neste Formulário de Referência, os riscos mencionados abaixo e as demonstrações financeiras da Companhia e respectivas notas explicativas. Os negócios, situação financeira, resultados operacionais, fluxo de caixa, liquidez, negócios futuros e/ou reputação da Companhia poderão ser afetados de maneira adversa por qualquer dos fatores de risco descritos a seguir. O preço de mercado dos valores mobiliários de emissão da Companhia poderá diminuir em razão de qualquer desses e/ou de outros fatores de risco, hipóteses em que os potenciais investidores poderão perder substancial ou totalmente o seu investimento nos valores mobiliários de emissão da Companhia. Os riscos descritos abaixo e no item 4.2 deste Formulário de Referência são aqueles que a Companhia entende como principais e acredita que, na data deste Formulário de Referência, podem afetar a Companhia adversamente. Além disso, riscos adicionais não conhecidos atualmente ou considerados irrelevantes pela Companhia na data deste Formulário de Referência também poderão afetar a Companhia adversamente.

Para os fins desta seção “**4. Fatores de Risco**”, exceto se expressamente indicado de maneira diversa ou se o contexto assim o exigir, a menção ao fato de que um risco, incerteza ou problema poderá causar ou ter ou causará ou terá “**efeito adverso**” ou “**efeito negativo**” para a Companhia, ou expressões similares, significa que tal risco, incerteza ou problema poderá ou poderia causar efeito adverso relevante nos negócios, situação financeira, resultados operacionais, fluxo de caixa, liquidez e/ou negócios futuros da Companhia e das suas subsidiárias, bem como no preço dos valores mobiliários de emissão da Companhia. Expressões similares incluídas nesta seção “**4. Fatores de Risco**” devem ser compreendidas nesse contexto.

Não obstante a subdivisão desta seção “**4. Fatores de Risco**”, determinados fatores de risco que estejam em um item podem também se aplicar a outros itens.

#### **(a) Riscos relacionados à Companhia**

***Decisões desfavoráveis em processos judiciais ou administrativos podem causar efeitos adversos para nós.***

Somos e podemos vir a ser no futuro parte em processos administrativos, judiciais e arbitrais envolvendo matérias de naturezas diversas. Os resultados de tais processos podem não ser favoráveis a nós ou, ainda, os riscos inerentes a tais processos podem não ter sido provisionados ou ter sido provisionados em valor inadequado, e podem, inclusive, ter impacto operacional, como, por exemplo, proibição de horas extras (neste sentido, somos réus na Ação Civil Pública 0010686-51.2017.5.15.0151, por meio da qual o Ministério Público do Trabalho da 15ª Região pleiteia a proibição da prorrogação da jornada de trabalho dos nossos empregados – para informações adicionais sobre esse processo, vide o item 4.4 deste Formulário de Referência), e reputacional. Além disso, as garantias eventualmente apresentadas em juízo podem não ser suficientes para pagamento de eventual condenação das ações em andamento, uma vez que os valores envolvidos nas demandas não estão liquidados em razão do momento processual que se encontram.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

Podemos vir a descobrir contingências não identificadas anteriormente em empresas adquiridas, em relação às quais poderemos ser responsabilizados por obrigações trabalhistas, previdenciárias, cíveis, fiscais, referentes a direitos do consumidor e ambientais, entre outras, inclusive na qualidade de sucessora.

Decisões contrárias aos nossos interesses que eventualmente alcancem valores substanciais ou impeçam a realização dos nossos negócios ou forma da operação conforme inicialmente planejados, poderão causar um efeito adverso para nós.

Da mesma forma, administradores e/ou acionistas da Companhia podem vir a ser partes em processos administrativos, judiciais ou arbitrais, cuja instauração e/ou resultados podem afetar **negativamente a Companhia.**

***Contingências trabalhistas e previdenciárias de terceirizados e mudanças recentes no enquadramento jurídico de natureza trabalhista podem impactar nossos negócios.***

Além das contingências trabalhistas e previdenciárias oriundas de disputas com os empregados contratados diretamente por nós, contratamos empresas terceirizadas que nos prestam serviços de logística, segurança, serviços de limpeza, transporte de valores, construção, dentre outros.

A Companhia não pode garantir que seus fornecedores cumprirão suas obrigações legais e regulatórias (incluindo, por exemplo, leis contra o trabalho infantil ou análogo ao escravo). A inexistência de vínculo empregatício não garante que a Companhia não seja considerada solidária ou subsidiariamente responsável por eventuais contingências de caráter trabalhista e previdenciárias dos empregados das empresas prestadoras de serviços, quando estas deixarem de cumprir as exigências da legislação trabalhista ou previdenciária. A Companhia também pode ser considerada responsável por qualquer descumprimento dos terceirizados, resultando em multas e outras sanções. Essas situações podem afetar adversamente a imagem e negócios da Companhia.

***O nosso negócio depende de marcas altamente reconhecidas. Podemos não conseguir manter ou melhorar o reconhecimento das marcas dos sistemas BURGER KING® e POPEYES®, ou podemos receber avaliações desfavoráveis de clientes, bem como podemos ser alvo de publicidade negativa, o que poderia afetar adversamente essas marcas.***

Acreditamos que as marcas e as submarcas do sistema BURGER KING® contribuem significativamente para o sucesso do nosso negócio e que as marcas e submarcas do sistema POPEYES® deverão contribuir para o sucesso do nosso negócio. Também acreditamos que manter e melhorar o reconhecimento dessas marcas é fundamental para manter e expandir a nossa base de clientes. Manter e melhorar o reconhecimento dessas marcas também dependerá, em grande parte, da nossa capacidade de continuar proporcionando a melhor experiência aos clientes, através de um ambiente agradável em todos nossos restaurantes, preços competitivos, grande variedade e alta qualidade dos produtos e serviços que oferecemos. Se não conseguirmos cumprir as questões acima descritas, nosso negócio e resultado financeiro podem ser adversamente afetados.

Reclamações de clientes ou publicidade negativa dos produtos que vendemos, dos preços que cobramos ou do atendimento que prestamos podem, no futuro, reduzir a confiança dos clientes

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

e,consequentemente, as nossas vendas, afetando adversamente o nosso negócio. Além disso, algunsdos produtos que vendemos podem nos expor a reclamações decorrentes de danos pessoais, envolvendo, em alguns casos, doenças ou morte. Um atendimento eficaz ao cliente exige investimentos significativos em nossos colaboradores, em programas de desenvolvimento e em infraestrutura de tecnologia, para propiciar à equipe de atendimento as ferramentas necessárias para bem desempenhar as suas funções. A incapacidade de gerenciamento ou treinamento de nossos representantes de atendimento ao cliente pode comprometer nossa capacidade de lidar comsuas reclamações de maneira eficaz. Se não administrarmos de maneira eficaz as reclamações de nossos clientes, nossa reputação e o nosso negócio poderão ser afetados, assim como a confiançaque temos de nossos clientes.

A publicidade e cobertura da mídia geralmente exercem uma influência significativa sobre o comportamento e ações dos nossos clientes. Se formos alvo de publicidade negativa, que possa fazer com que nossos clientes mudem seus hábitos de compras, inclusive como resultado de escândalos relacionados ao manuseio, preparação, armazenamento de produtos alimentícios em nossos restaurantes ou por qualquer outra razão, poderemos sofrerum efeito adverso relevante. Novas tecnologias, tais como mídias sociais, são cada vez mais usadaspara a divulgação de produtos e serviços. O uso de mídias sociais requer uma atenção específica, bem como um conjunto de diretrizes de gerenciamento e monitoramento que podemos não conseguir desenvolver e implementar de forma eficaz. Publicações ou comentários negativos sobrenós, nossos negócios, nossas operações, nossos Diretores ou membros do Conselho de Administração em qualquer rede social podem prejudicar gravemente a nossa reputação. Além disso, os nossos colaboradores e representantes poderão usar ferramentas de mídia social e tecnologias móveis de forma inadequada, o que poderá causar prejuízos, inclusive com a divulgaçãode informações confidenciais. Eventual publicidade negativa que prejudique significativamente tantoa reputação de uma ou mais das marcas ou submarcas do sistema BURGER KING® quanto das marcas ou submarcas do sistema POPEYES®, poderá ter um efeito negativo sobre o valor de todasessas marcas e submarcas, o que poderá impactar adversamente nossas vendas.

Além disso, Burger King Corporation detém as principais marcas que usamos em nossos negócios eatividades no Brasil, como a marca BURGER KING® e a submarca WHOPPER®, da mesma forma que a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. detém as principais marcas do sistema POPEYES®. Dado o uso por nós das marcas BURGER KING® e POPEYES®, qualquer publicidade negativa ou comentários negativos com relação à Burger King Corporation e à Popeyes Louisiana Kitchen, Inc.,e/ou quaisquer empresas controladas, ou coligadas a elas e/ou às marcas de sua titularidade no mundo todo poderá ter um efeito adverso em uma ou mais marcas e submarcas que usamos em nossos negócios e atividades no Brasil, podendo ocasionar, assim, um efeito adverso no valor de tais marcas e submarcas e, consequentemente, em nossos resultados operacionais.

***O nosso crescimento depende significativamente da eficiência de nossa estratégia de marketing, do valor das marcas do sistema BURGER KING® e POPEYES®, e da nossa reputação.***

Para continuarmos o nosso crescimento e sermos bem-sucedidos em nosso setor, dependemos daproteção, divulgação e aumento do valor das marcas e submarcas dos sistemas BURGER KING® ePOPEYES®. Eventuais incidentes relacionados à Companhia ou franqueados podem reduzir a confiança dos nossos clientes e diminuir de forma significativa o valor de nossas marcas.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

Se os nossos clientes perceberem ou experimentarem uma redução na qualidade dos alimentos, dos serviços, da higiene, do ambiente ou de qualquer forma acreditarem que não proporcionamos uma experiência consistentemente positiva, o valor das marcas e submarcas dos sistemas BURGER KING® e POPEYES® poderá ser impactado, o que poderá nos afetar de forma negativa.

Além disso, o reconhecimento pelo mercado é essencial para o crescimento contínuo das marcas dos sistemas BURGER KING® e POPEYES®, e consequentemente do nosso sucesso financeiro. Se nossa estratégia de marketing não for eficiente ou se nossos concorrentes fizerem investimentos mais significativos em propaganda do que nós, podemos não conseguir atrair novos clientes ou os clientes existentes podem reduzir a frequência com que visitam ou mesmo não retornar aos nossos restaurantes, afetando nossos resultados operacionais de forma negativa.

Podemos não conseguir executar a nossa estratégia de fornecer volume e variedade suficientes de produtos a preços competitivos ou gerenciar adequadamente o abastecimento do nosso estoque, bem como ser vítimas de roubos e furtos, o que poderá ter um efeito adverso relevante sobre nós.

O nosso negócio depende da nossa capacidade de fornecer volume e variedade de produtos a preços competitivos. Podemos comprar produtos em grandes quantidades que, talvez, não consigamos vender de forma eficiente e rentável. Além disso, podemos criar um estoque excessivo de produtos com baixa aceitação. Não podemos garantir que continuaremos a identificar adequadamente a demanda de nossos clientes e nos aproveitar de oportunidades de compra, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios e resultados financeiros.

Além disso, produtos com um estoque excessivo em nossos restaurantes podem ficar obsoletos ou ter o seu prazo de validade expirado. Também estamos sujeitos a roubos e furtos de dinheiro em espécie e de mercadorias. Nossos investimentos em sistemas de segurança podem não ser suficientes para evitar tais roubos ou furtos de mercadorias. A materialização de qualquer um desses riscos pode ocasionar um efeito adverso relevante sobre os nossos negócios e resultados financeiros.

Caso materializado este risco, nossos negócios e resultados financeiros podem ser adversamente impactados.

***Podemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca BURGER KING® no Brasil ("Master Franqueada Burger King").***

Temos o direito exclusivo de desenvolver e operar restaurantes com a marca BURGER KING® no Brasil. Esse direito foi obtido mediante contrato de "Master Franchise and Development Agreement" ("MFDA Burger King") firmado com a Burger King Corporation em 13 de julho de 2011. Os direitos de desenvolvimento possuem duração até julho de 2031 e podem ser renovados por mais 20 anos, mediante concordância de ambas as partes. O MFDA Burger King prevê metas anuais de abertura de restaurantes, bem como covenants de diversas naturezas, inclusive financeira, cujo descumprimento confere à Burger King Corporation o direito de rescisão contratual. Além disso, o MFDA Burger King prevê que o descumprimento de obrigações constantes de outros instrumentos celebrados com a Burger King Corporation poderá ensejar a rescisão do contrato em questão.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

Caso o MFDA Burger King deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, perderemos o direito de ser a Master Franqueada Burger King exclusiva no Brasil, com direitos exclusivos de abertura de restaurantes com operação própria e estabelecimento de sub-franqueados. Neste caso, teremos que solicitar a aprovação da Burger King Corporation para desenvolver novos restaurantes, podendo tornar o processo de abertura de restaurantes mais lento e, conseqüentemente, limitando nosso crescimento.

Nós e a Burger King Corporation celebramos também, em 13 de julho de 2011, o "Master Franchise Services Agreement" ("**MFSA**"), por meio do qual fomos nomeados prestadores de serviços exclusiva da marca BURGER KING® no Brasil, devendo prestar serviços de marketing, treinamento, monitoramento, auditoria, entre outros, para restaurantes franqueados da marca BURGER KING® no Brasil. O MFSA, que tem validade até julho de 2031, nos definiu como prestador exclusivo de tais serviços no Brasil. O MFSA prevê diversas obrigações a nós, cujo descumprimento confere à Burger King Corporation o direito de rescisão contratual. Além disso, o MFSA prevê que o descumprimento de obrigações constantes de outros instrumentos celebrados com a Burger King Corporation poderá ensejar a rescisão do contrato em questão.

Caso o MFSA deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, todos os direitos outorgados a nós, na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Burger King Corporation no Brasil, serão terminados, sendo que a Burger King Corporation assumirá nossa posição nos contratos de sub-franquia celebrados com os sub-franqueados e os direitos outorgados a nós na qualidade de prestador de serviços exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos.

Caso o acionista controlador da Companhia não atenda às obrigações constantes do MFDA e MFSA, poderá ocorrer a rescisão dos contratos em questão. Dentre tais obrigações está incluído que tal acionista (ou suas afiliadas) não detenha participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor. Para esta finalidade, competidor são aqueles que detém ou operam, direta ou indiretamente, em qualquer lugar do mundo, restaurantes de serviço rápido (*quick services restaurants*) (exceto restaurantes que possuam serviço de mesa como seu formato principal), e que ofereçam hambúrgueres ou sanduíches como componente principal de vendas brutas.

A Companhia ressalta que tais contratos são complexos, regulados por lei norte-americana (que pertence a um sistema anglo-americano fundamentado em jurisprudência, diferente do sistema brasileiro), e contém um alto grau de subjetividade em seus conceitos, termos e condições, inclusive quanto à própria definição de competidor, o que pode provocar diferentes interpretações sobre suas cláusulas.

Finalmente, cumpre mencionar que, em razão de obrigações de confidencialidade, a Companhia está impedida de divulgar as demais metas anuais de abertura de restaurantes e demais covenants constantes do MFDA Burger King e do MFSA, além das aqui mencionadas.

***Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca POPEYES® no Brasil ("Master Franqueada Popeyes").***

Temos o direito exclusivo de desenvolver e operar restaurantes com a marca POPEYES® no Brasil. Esse direito foi obtido mediante contrato de "Master Franchise and Development Agreement" ("**MFDA Popeyes**") firmado com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. em 20 de março

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

de 2018. Os direitos de desenvolvimento possuem duração até 2038. O MFDA Popeyes também prevê metas anuais visando uma aceleração gradual do crescimento de restaurantes próprios e/ou franqueados. Fomos nomeados prestadores de serviços exclusivos de marketing da marca POPEYES® por meio do MDFA Popeyes, devendo prestar serviços de marketing, treinamento, monitoramento, auditoria, entre outros, para restaurantes franqueados da marca POPEYES® no Brasil.

O MFDA Popeyes prevê que o descumprimento de obrigações constantes MFDA Popeyes e de outros instrumentos celebrados com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. poderá ensejar a rescisão do contrato em questão. Adicionalmente, um evento de inadimplemento que leva à rescisão do MFDA Burger King pode resultar, a critério do franqueador, em rescisão do MFDA Popeyes. Porém, um evento de inadimplemento do MFDA Popeyes não resultará em um evento de inadimplemento do MFDA Burger King.

Caso o MFDA Popeyes deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, perderemos o direito de ser a Master Franqueada Popeyes exclusiva no Brasil, com direitos exclusivos de abertura de restaurantes com operação própria e estabelecimento de sub-franqueados. Neste caso, teremos que solicitar a aprovação da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. para desenvolver novos restaurantes, podendo tornar o processo de abertura de restaurantes mais lento e, conseqüentemente, limitando o nosso crescimento.

Além disso, todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. no Brasil, serão terminados, sendo que a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. assumirá nossa posição nos contratos de sub-franquia celebrados com os subfranqueados e todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. serão rescindidos.

Caso o acionista controlador da Companhia não atenda às obrigações constantes do MFDA Popeyes ou de outros instrumentos celebrados com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., poderá ocorrer a rescisão dos contratos em questão. Dentre tais obrigações, o acionista adquirente do controle (ou suas afiliadas) não deve deter participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor. Para esta finalidade, competidor são aqueles que detenham ou operem, direta ou indiretamente, em qualquer lugar do mundo, restaurantes de serviço rápido (*quick services restaurants*) (exceto restaurantes que possuam serviço de mesa como seu formato principal), cujas vendas combinadas de refeições de frango constituam 20% ou mais de suas vendas totais de alimentos e bebidas.

A Companhia ressalta que tais contratos são complexos, regulados por lei norte-americana (que pertence a um sistema anglo-americano fundamentado em jurisprudência, diferente do sistema brasileiro), e contém um alto grau de subjetividade em seus conceitos, termos e condições, inclusive quanto à própria definição de competidor, o que pode provocar diferentes interpretações sobre suas cláusulas.

Finalmente, cumpre mencionar que, em razão de obrigações de confidencialidade, estamos impedidos de divulgar as demais metas anuais de abertura de restaurantes e demais covenants constantes do MFDA Popeyes, além das aqui mencionadas. Nossos resultados podem ser impactados caso a Burger King Corporation ou a Popeyes Inc. falhem em proteger seus direitos de propriedade intelectual.



## 4.1 Descrição dos fatores de risco

***Quaisquer problemas nas nossas relações com nossos franqueados podem afetar adversamente os resultados de nossas operações.***

Quaisquer problemas que possam surgir com relação a nossa rede de franqueados, tais como dificuldades nas suas relações com franqueados ou na expansão de nossa rede de franqueados, podem danificar a marca BURGER KING®, impactando negativamente seus franqueados e seus resultados. Estes problemas podem levar a uma diminuição do número de franquias ou das nossas vendas. Caso isso ocorra, as nossas economias de escala podem ser reduzidas, afetando também a nossa presença geográfica.

***O fato de restaurantes da Companhia serem espaços de uso público pode gerar consequências que fogem do controle da administração das respectivas lojas, o que pode causar danos materiais e à sua imagem, além de causar eventual responsabilidade civil.***

Os restaurantes da Companhia, por estarem inseridos em espaços de uso público, estão sujeitos a uma série de acidentes em suas dependências, que podem fugir do controle da administração das respectivos restaurantes, como por exemplo, ocorrência de furto ou roubo de clientes ou funcionários, escorregões, tropeções com produtos fora do lugar, acusações preconceituosas de empregados ou terceirizados da Companhia e, conseqüentemente, podem causar danos aos seus consumidores, frequentadores e colaboradores. No caso da ocorrência de tais acidentes, o restaurante envolvido no caso pode enfrentar sérios danos materiais e de imagem. Além disso, a ocorrência de acidentes pode sujeitar à Companhia à responsabilização civil e ou à obrigação do ressarcimento de eventuais vítimas, inclusive por meio do pagamento de indenizações, o que poderia causar um efeito material adverso para a Companhia.

***Problemas em nossos sistemas de tecnologia da informação, como incidentes de segurança cibernética, incluindo ataques à infraestrutura necessária para manter os sistemas de TI da Companhia, podem resultar em danos à reputação e financeiros para a Companhia, impactando adversamente nossas operações.***

Nossas operações também dependem de nossos sistemas de tecnologia da informação, que são importantes ferramentas de administração de nossos recursos.

Incidentes de segurança cibernética podem afetar a funcionalidade, disponibilidade, integridade e operacionalidade dos sistemas de informação da Companhia, podendo resultar, portanto, em apropriação indevida de informações da Companhia e/ou dados pessoais de seus clientes e/ou em tempo de inatividade em seus servidores ou operações, o que pode afetar adversamente a Companhia.

Além disso, nossos sistemas podem ser afetados por falta de atualização ou manutenção adequada nossa parte ou em decorrência de outros fatores, tais como falhas nos sistemas, softwares ou serviços de terceiros contratados por nós, incidentes de segurança ou atos mal-intencionados (incluindo hackers), que podem ocasionar impactos no funcionamento corporativo, comercial e operacional da Companhia, afetando seus negócios e resultados operacionais de forma negativa, interrompendo ou até mesmo paralisando as nossas atividades, além de afetar adversamente a imagem e confiabilidade da Companhia junto ao mercado e aos seus clientes.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

A partir de 2020, em decorrência da pandemia de COVID-19, houve um aumento no número de colaboradores trabalhando remotamente em esquema de home office, o que levou a uma mudança de tática usada por criminosos cibernéticos para realizar seus ataques, na maioria das vezes explorando o medo das pessoas em relação a roubo de dados ou comprometimento do ambiente tecnológico.

***A Companhia pode sofrer sanções referentes a coleta inadequada ou uso indevido e não autorizado de dados de clientes e colaboradores.***

Estamos sujeitos a riscos associados ao não cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados e podemos ser adversamente afetados pela aplicação de multas e outros tipos de sanções.

Mantemos um banco de dados com dados pessoais de nossos clientes, que inclui principalmente dados cadastrais (e.g.: nome, e-mail, CPF, dentre outros) coletados principalmente por meio dos nossos sites e aplicativos para celular. Caso soframos um incidente de segurança da informação, a integridade do nosso banco de dados pode ser afetada.

Dúvidas ou desconfiças quanto à segurança e privacidade dos dados de nossos clientes podem afetar nossa reputação e, conseqüentemente, impactar negativamente nossos resultados. O acesso não autorizado de informações pessoais dos nossos clientes ou qualquer percepção pública de que divulgamos indevidamente informações pessoais de nossos clientes, incluindo o acesso não autorizado por terceiros, poderão sujeitar novos processos judiciais, dando origem a indenizações, multas e danos reputacionais.

Atualmente, o tratamento de dados pessoais no Brasil é regulamentado por uma série de normas setoriais, como por exemplo na Constituição Federal, Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/90) e Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/14), em conjunto com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/18 – “**LGPD**”).

Os esforços para proteção dos dados pessoais inseridos e/ou disponibilizados em nossos sistemas podem não garantir que essas proteções sejam adequadas e que atendam às regras estabelecidas na legislação vigente. A não observância de determinadas disposições da legislação aplicável, especialmente no que tange a (i) fornecimento de informações claras sobre as operações de tratamento de dados realizadas por nós, (ii) respeito à finalidade de tratamento; (iii) prazos legais de armazenamento e exclusão de dados dos usuários, e (iii) adoção dos padrões de segurança legalmente exigidos para a preservação e inviolabilidade dos dados pessoais tratados, pode nos gerar penalidades, tais como multas e até mesmo suspensão temporária ou definitiva das nossas atividades de tratamento de dados pessoais.

A LGPD prevê, dentre outras providências, direitos aos titulares de dados pessoais, hipóteses em que o tratamento de dados pessoais é permitido (bases legais), obrigações e requisitos relativos a incidentes de segurança da informação envolvendo dados pessoais e a transferência e compartilhamento de dados pessoais, bem como prevê sanções para o descumprimento de suas disposições, que variam de uma simples advertência e determinação da exclusão dos dados pessoais tratados de forma irregular à imposição de multa ou proibição do tratamento de dados pessoais. A LGPD, ainda, autoriza a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (“**ANPD**”), autoridade já instituída que tem por função ser a garantidora da observância das normas sobre proteção de dados.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

Com isso, as práticas da Companhia relacionadas ao tratamento de dados pessoais, inclusive em ambiente online e relacionadas à publicidade digital, vêm alterações expressivas, gerando custos adicionais para a Companhia, em virtude da adequação de tais práticas às disposições da LGPD.

Independentemente da aplicabilidade das sanções administrativas, o descumprimento de quaisquer disposições previstas na LGPD tem consequências a partir da sua entrada em vigor, dentre as quais:

(i) a propositura de ações judiciais, individuais ou coletivas pleiteando reparações de danos decorrentes de violações, baseadas não somente na LGPD, mas também na legislação esparsa e setorial sobre proteção de dados ainda vigente; e (ii) a aplicação das penalidades previstas no Código de Defesa do Consumidor e Marco Civil da Internet por alguns órgãos de defesa do consumidor, uma vez que estes já têm atuado neste sentido.

Caso a Companhia não se mantenha em conformidade com a LGPD, podemos estar sujeitos às sanções, de forma isolada ou cumulativa: (i) de advertência, com indicação do prazo para adoção de medidas corretivas; (ii) obrigação de divulgação do incidente, após devidamente apurado e confirmada a sua ocorrência; (iii) bloqueio temporário dos dados pessoais correspondentes à infração; (iv) suspensão parcial ou total do funcionamento do banco de dados a que se refere a infração pelo período máximo de 6 meses, prorrogável por igual período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador, em caso de reincidência; e (v) multa de até 2% do faturamento da empresa, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, até o montante global de R\$50.000.000 por infração. Além disso, podemos ser responsabilizados por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados por nós e ser considerados solidariamente responsáveis por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados por outros controladores ou operadores com quem compartilhamos dados pessoais, devido ao não cumprimento das obrigações estabelecidas pela LGPD.

Devemos observar os requisitos de segurança previstos na legislação vigente aplicável quanto à proteção de dados, de modo a garantir a conformidade com os requisitos legais e minimizar situações de risco, como indisponibilidade do serviço ou acesso ou uso não autorizado de dados pessoais, posto que eventual não conformidade com a legislação aplicável à proteção de dados pessoais, segurança de informação e outras regulamentações governamentais no setor da tecnologia da informação, atualmente, podem, resultar, também, em indenizações e afetar adversamente a nossa reputação e consequentemente, os nossos negócios.

Desta forma, a ausência de medidas suficientes para proteção dos dados pessoais tratados por nós, bem como eventual inadequação à legislação vigente ou à LGPD, podem resultar em custos e desviar recursos e a atenção da nossa administração, o que poderá adversamente afetar nossos resultados.

***A Companhia está sujeita ao cumprimento de obrigações específicas nos contratos financeiros e instrumentos de dívida, bem como a limitações na capacidade de contrair dívidas adicionais.***

Em 31 de dezembro de 2023, o endividamento total da Companhia, que corresponde ao somatório dos empréstimos e financiamentos (circulante e não circulante) era de R\$ 1.116.814,00 milhões. Os contratos financeiros e instrumentos de dívida da Companhia exigem a manutenção

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

de certos índices financeiros e/ou de cumprimento de determinadas obrigações.

Qualquer inadimplemento desprovido de waiver dos termos de tais contratos financeiros poderá eventualmente resultar na decisão dos respectivos credores em declarar o vencimento antecipado das dívidas contraídas e/ou resultar no inadimplemento ou vencimento antecipado cruzado (cross default e cross acceleration, respectivamente) de parte ou da totalidade dos outros contratos financeiros e/ou na excussão das garantias, o que eventualmente poderá acarretar a limitação do acesso da Companhia às novas linhas de financiamento para execução do seu plano de investimentos, bem como afetar negativamente os negócios, a condição financeira e os resultados operacionais da Companhia. O vencimento antecipado de parte ou da totalidade das dívidas da Companhia e as restrições à contração de novas dívidas podem restringir a capacidade da Companhia de investimento, afetando, de maneira adversa, a situação financeira, os resultados operacionais e as perspectivas da Companhia.

Para maiores informações sobre o endividamento da Companhia, vide item 2.1 (f e g) deste Formulário de Referência. Para informações adicionais sobre o eventual descumprimento dos covenants financeiros, vide os itens 2.1 e 2.9 deste Formulário de Referência.

### ***Podemos não conseguir inaugurar e operar novos restaurantes próprios ou ampliar sua rede de restaurantes franqueados com sucesso.***

Um dos pilares da estratégia de nosso crescimento é o crescimento por meio: da inauguração e operação de novos restaurantes próprios diretamente administrados por nós, incluindo a aquisição de restaurantes operados por franqueados; e (ii) da ampliação de sua rede de restaurantes franqueados administrados por terceiros. Podemos não conseguir implementar essa estratégia de crescimento com sucesso em razão de inúmeros fatores, tais como:

- A expansão de seus competidores, o aumento da concorrência por pontos estratégicos de vendas e o surgimento de novos concorrentes nos mercados em que atua;
- Dificuldade para encontrar locais adequados para a abertura de novos restaurantes próprios;
- A abertura de novos restaurantes próprios ou franqueados poderá não ser concluída ao custo e no momento em que se considera apropriado;
- Dificuldades em contratar, treinar e transmitir a sua cultura a franqueados qualificados para atender apropriadamente os seus clientes; e
- Dificuldades em obter financiamento para dar suporte às suas despesas de capital e ao seu capital de giro.

A ocorrência de fatores que estão fora do nosso controle, tais como os mencionados acima, alterações nas condições macroeconômicas do País e das regiões em que operamos, incluindo problemas políticos, econômico-financeiros e sanitários, elevação das taxas de juros e inflação, além de alterações na demanda e na preferência dos nossos clientes ou indisponibilidade de locais para a abertura de novos restaurantes, dentre outros, pode impactar negativamente os nossos resultados futuros e a nossa condição financeira.

Adicionalmente, o nosso plano de expansão pode ser atrasado ou abandonado, pode custar mais caro do que planeja e pode consumir recursos financeiros além do projetado, e seu volume e margem médios de vendas nos novos restaurantes próprios e restaurantes franqueados poderão

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

diferir significativamente de suas médias atuais. Consequentemente, poderemos experimentar significativa queda de volume e das margens de nossas vendas a partir da abertura de novos restaurantes, quando comparados à média de volume e de suas margens atuais, o que poderia significar diminuição da taxa de retorno de investimentos e de nossos resultados financeiros.

Além disso, estamos suscetíveis a riscos de performance, qualidade de produto e condição financeiras empresas de construção contratadas, eventos adversos, afetando a capacidade da Companhia de inaugurar e operar novas lojas. Como exemplo, a capacidade das empresas de construção contratadas de prestar serviços e fornecer recursos essenciais, adequada e pontualmente, aos nossos projetos imobiliários pode ser afetada se eles estiverem enfrentando restrições financeiras ou momentos de crise financeira ou de redução da atividade econômica em geral. Não temos como garantir que não iremos nos deparar com interrupções em seus serviços no futuro ou que conseguiremos substituir, em tempo hábil, tais empresas que não conseguirem atender às nossas necessidades, o que poderá afetar negativamente a execução dos nossos projetos e, consequentemente, nossos resultados operacionais e condição financeira. Se não obtivermos sucesso na abertura de novos restaurantes próprios e na expansão de nossa rede de restaurantes franqueados, nossos negócios, crescimento e presença geográfica poderão ser adversamente impactados.

### ***A Companhia pode não conseguir manter ou renovar os contratos de locação, ou ainda, celebrar contratos de locação em condições favoráveis.***

A Companhia mantém grande parte de suas atividades operacionais em imóveis locados. Nossos negócios podem ser afetados adversamente caso não seja possível manter ou renovar os contratos de aluguel dos imóveis em condições favoráveis e alinhadas às nossas estratégias.

A declaração da pandemia da COVID-19 pela OMS levou diversos governos (incluindo no Brasil) a impor políticas de isolamento que resultaram no fechamento de diversos comércios, restaurantes, inclusive em shoppings centers, além da redução de circulação de pessoas, o que implicou em uma redução da receita da Companhia.

Caso não tenhamos sucesso na negociação com os locadores da rede de restaurantes para ajustar a forma de pagamento dos aluguéis mensais e caso não consigamos arcar com o pagamento dos respectivos aluguéis na forma ajustada nos contratos, é possível que isso seja considerado um inadimplemento contratual, capaz de ensejar rescisão antecipada dos contratos ou mesmo a distribuição de eventuais ações judiciais de cobrança e despejo por parte dos locadores, o que poderá afetar negativamente as operações da Companhia.

Em relação aos imóveis locados com finalidade comercial, a Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991, que trata da locação de imóveis urbanos, dispõe que o locatário terá direito à renovação compulsória do contrato desde que, cumulativamente: (i) o contrato tenha sido celebrado por escrito e com prazo determinado; (ii) o prazo do contrato seja de, no mínimo, 5 anos ininterruptos, sendo admitida a soma de prazos contratuais; (iii) o locatário esteja explorando sua atividade, no mesmo ramo, pelo prazo mínimo e ininterrupto de três anos; e (iv) ajuíze ação renovatória no prazo decadencial de um ano a seis meses anteriores à data do término do prazo do contrato de locação em vigor. A falta de cumprimento de qualquer hipótese listada acima implicará na perda do direito de renovação compulsória dos contratos de locação celebrados.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

A localização de nossos restaurantes é fundamental para o desenvolvimento da estratégia de negócios da Companhia e, como resultado, a Companhia poderá ser afetada adversamente, caso:

(i) um número significativo de seus contratos de locação seja rescindido, ou não seja renovado em termos de mercado favoráveis à Companhia; ou (ii) não consiga celebrar contratos de locação para novos restaurantes em localidades estratégicas ou tais contratos de locação não sejam celebrados em termos satisfatórios. A Companhia pode enfrentar, ainda, concorrência por espaços comerciais, e consequentemente, perder pontos de venda atualmente existentes. A perda de qualquer um dos locais estratégicos da Companhia pode afetar negativamente nossos resultados operacionais e condição financeira.

Na hipótese de os imóveis locados serem colocados à venda durante o prazo de vigência da locação, caso a locatária não exerça seu direito de preferência para adquiri-lo, o imóvel locado poderá ser alienado ao terceiro. Caso a locatária tenha seu direito de preferência desrespeitado e tenha o contrato de locação averbado na matrícula do imóvel locado pelo menos 30 dias antes da alienação, somente poderá adquirir o imóvel locado, mediante depósito judicial do preço de aquisição e de outras despesas de transferência pertinentes, requerendo a adjudicação do imóvel no prazo de 6 meses após o registro da respectiva escritura em nome do terceiro adquirente no Cartório de Registro de Imóveis competente.

Ainda, caso os imóveis que ocupamos sejam alienados a terceiros durante a vigência do prazo contratual, o adquirente não estará obrigado a respeitar os termos e condições da locação, salvo cumulativamente: (i) a locação for por prazo determinado; (ii) constar no contrato cláusula de vigência da locação em caso de alienação do imóvel; e (iii) o contrato estiver devidamente registrado nos Cartórios de Registro de Imóveis competentes. Caso estes requisitos não sejam preenchidos, o adquirente poderá solicitar a desocupação do imóvel locado no prazo de 90 dias, contados do recebimento pela locatária de notificação nesse sentido.

Desta forma, a Companhia pode ser obrigada a desocupar a propriedade, se não conseguir chegar a um acordo na renovação, ou caso o respectivo locador decida vender sua propriedade e a Companhia não consiga alcançar um acordo com o novo proprietário. Portanto, a perda de qualquer de nossas localizações estratégicas, incluindo por não renovação ou manutenção dos contratos de locação dos restaurantes, pode afetar adversamente nossas operações, resultados financeiros e/ou impactar negativamente a notoriedade de nossas marcas.

Ademais, um aumento significativo no valor do aluguel dos imóveis que a Companhia aluga também pode afetá-la negativamente.

Além disso, se decidirmos fechar qualquer um de nossos restaurantes localizados em imóveis alugados, antes do fim do prazo contratual da locação, podemos ser obrigados a pagar uma multa contratual ao proprietário, como consequência da rescisão antecipada do contrato de locação. Os valores envolvidos em tais multas e sua eventual quantidade poderia, no total, afetar adversamente a Companhia.

A Companhia poderá, ainda, buscar reduzir, consolidar, reposicionar, realocar ou fechar alguns de seus restaurantes, o que, na maioria dos casos, exige o aditamento, ou a rescisão, do contrato de locação e, eventualmente, pagamento de multa pela rescisão antecipada.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

Por fim, não há garantia de que a Companhia conseguirá alugar os imóveis nos quais está interessada. Assim, devido ao fato de a localização dos nossos imóveis representar um fator importante em nossa estratégia de vendas, se não conseguirmos celebrar novos contratos de locação com condições satisfatórias, a Companhia pode ter seus negócios afetados substancialmente e negativamente.

***Aumentos nos preços de commodities alimentícias ou outros custos operacionais podem prejudicar nossos resultados operacionais.***

Nossos resultados operacionais dependem significativamente da nossa habilidade de antecipar e reagir a mudanças de preços, bem como da disponibilidade de alimentos, ingredientes, força de trabalho, assistência à saúde, utilities e outros custos relacionados sobre os quais podemos ter pouco controle. Dentre outras commodities, nós dependemos de carne, frango, frutas, vegetais frescos ou congelados (nacionais ou importados), laticínios e produtos líquidos e o custo dessas commodities depende de diversos fatores, como oferta e demanda global, condições climáticas, flutuações nos custos da energia e incentivos fiscais, nos tornando suscetíveis a significativas flutuações de preço e câmbio. Devido à natureza competitiva em nosso setor, podemos não conseguir repassar os aumentos nos custos operacionais para nossos clientes, o que pode gerar um efeito negativo para a Companhia.

Nós somos afetados também por flutuações, seja por resultado de inflação ou por outras razões, no preço de utilities dos quais os restaurantes dependem de fornecimento, tais como eletricidade e gás natural. Além disso, interrupções no fornecimento de gás natural, eletricidade, água e outras utilities, seja devido a infraestrutura ultrapassada, condições climáticas, incêndios ou outras razões fora de nosso controle, poderão afetar adversamente as nossas operações. A nossa falta de habilidade para antecipar e responder efetivamente a uma mudança adversa em qualquer desses fatores poderá causar um efeito adverso relevante em nossas vendas e nos resultados de nossas operações.

O atual estado de guerra entre nações tende a agravar mais ainda os fatores de risco mencionados neste item.

***O crescimento de nossas receitas e resultados depende de nossa eficiência na alocação de capital, aquisições, outorga ou renovação de autorização e/ou renovação de contratos de locação, abertura de novos restaurantes, bem como na magnitude, momento ou forma de investimento.***

O crescimento futuro de nossas receitas dependerá, em uma significativa medida, de nossa capacidade de alocar capital de forma eficiente, visando a identificação de possíveis aquisições, a disponibilidade de locais de alta qualidade que atendam os nossos critérios para novos restaurantes, a outorga ou renovação de autorizações e/ou renovação de contratos de locação. A expansão das marcas dos sistemas BURGER KING® e POPEYES® e de nossos restaurantes pode estar sujeita a atrasos inesperados devido a condições de mercado, ao ambiente regulatório, à natureza altamente particularizada de nossos conceitos de restaurantes e aos complexos processos de projeto e construção para cada novo local. As negociações de aluguéis e cronogramas de desenvolvimento variam conforme cada local.

O número e a oportunidade de abertura de novos restaurantes, bem como a sua contribuição

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

paraos nossos resultados dependem de diversos fatores, inclusive, dentre outros:

- A identificação e a disponibilidade de locais adequados e condições aceitáveis de locação;
- A disponibilidade de financiamento apropriado para nós;
- O momento da disponibilização das instalações alugadas para nós por nossos locadores de modo a iniciar as atividades de construção;
- Alterações decorrentes de leis e regulamentações governamentais existentes e/ou futuras, bem como nossa capacidade e de nossos locadores em obter todas as licenças e autorizações governamentais necessárias, de forma tempestiva, para a construção e operação de nossos restaurantes;
- Nossa capacidade de administrar os custos de construção e desenvolvimento de novos restaurantes;
- A retificação de qualquer imprevisto de engenharia ou ambiental com as instalações alugadas;
- Dificuldade na obtenção de novas concessões e/ou autorizações ou renovação das concessões e/ou autorizações existentes por parte dos proprietários dos imóveis, bem como dificuldade na tratativa de novas locações ou renovação de locações já existentes;
- Aumento na concorrência nas locações de imóveis, bem como nas outorgas das concessões e/ou autorizações para os proprietários dos imóveis, aumentando nossos custos com aluguéis;
- Maiores custos operacionais, inclusive aqueles relativos a prêmios de seguros, tributos sobre a propriedade ou posse de imóveis e relacionados ao pagamento de nossos colaboradores, que afetem de forma negativa nossas margens de lucro;
- Condições econômicas, políticas, sanitárias e de negócios nos mercados em que atuamos e, em particular, nas áreas geográficas nas quais investimos ou iremos investir; ou
- Inflação, deflação, desvalorização ou valorização das moedas nos países onde operamos, bem como flutuações nas taxas de juros.

A ocorrência de qualquer um desses eventos pode afetar a Companhia de forma negativa.

### ***Nossos acionistas podem não receber os dividendos ou os juros sobre o capital próprio.***

Nosso Estatuto Social determina o pagamento anual aos nossos acionistas de dividendo mínimo e obrigatório equivalente a 25% do lucro líquido ajustado, sob a forma de dividendos ou juros sobre o capital próprio. Não obstante, nosso lucro líquido pode ser incorporado ao nosso capital social, utilizado para compensar prejuízos ou então ser retido para a constituição de reservas, conforme previsto na Lei das Sociedades por Ações. Além disso, a Lei das Sociedades por Ações permite suspender a distribuição obrigatória de dividendos em um determinado exercício na hipótese do Conselho de Administração comunicar aos acionistas que tal distribuição é incompatível com a nossa situação financeira.

Poderemos, ainda, estar sujeitos a restrições para distribuição de dividendos em decorrência de restrições contratuais impostas por contratos financeiros (covenants). Para uma descrição das limitações por covenants às quais estamos sujeitos, vide o item 2.1(f) deste Formulário de Referência.

Caso quaisquer destes eventos ocorram, nossos acionistas podem não receber dividendos ou



## 4.1 Descrição dos fatores de risco

juros sobre o capital próprio.

Por fim, a isenção de imposto de renda sobre a distribuição de dividendos e a tributação atualmente incidente sob o pagamento de juros sobre capital próprio prevista na legislação atual poderá ser revista e tanto os dividendos recebidos, quanto os distribuídos poderão passar a ser tributados e/ou, no caso dos juros sobre capital próprio, ter sua tributação majorada no futuro, impactando o valor líquido a ser recebido pelos nossos acionistas a título de participação nos resultados.

***Poderemos não conseguir obter ou renovar todas as licenças de operação necessárias à condução dos nossos negócios.***

Não é possível assegurar que as licenças e/ou alvarás de uso e funcionamento e sanitárias expedidos pelas vigilâncias sanitárias locais, prefeituras municipais e pelos corpos de bombeiros competentes, que devem ser obtidos e mantidos válidos para cada um dos nossos estabelecimentos e são necessários ao desenvolvimento de nossas atividades, serão regularmente mantidos em vigor ou tempestivamente renovados junto às autoridades públicas competentes. A não obtenção ou a não renovação de tais licenças e alvarás pode resultar na aplicação de advertências, multas, apreensões, inutilização ou interdição do produto, suspensões das vendas, interdição parcial ou total dos estabelecimentos, proibição ou suspensão de propaganda ou cancelamento da licença sanitária, o que poderia impactar a Companhia de maneira relevante.

***A locação e a utilização de uma ampla carteira de imóveis nos expõem a riscos de continuidade de nossas operações em determinadas localidades.***

Todas as nossas atividades no setor de varejo de alimentação estão sujeitas a contratos de locação dos imóveis em que se situam nossos restaurantes. Podemos não conseguir renovar esses contratos em termos aceitáveis ou simplesmente podemos não conseguir renová-los, hipóteses em que pode ser necessário encontrar novos locais para locação, o que nos obrigaria eventualmente a fechar restaurantes. A taxa utilizada para o reajuste parte considerável dos aluguéis das lojas da Companhia é o IGPM, de modo que, em um cenário de pandemia e crise econômica, pode fazer com que os reajustes sejam irrazoáveis. Diante desse contexto de pandemia, o Tribunal de Justiça de São Paulo concedeu liminares para substituir o Índice Geral de Preços — Mercado (IGP-M) pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) na correção do aluguel mensal em contratos de locação. Não podemos afirmar que os reajustes nos valores dos aluguéis ocorrerão com taxas razoáveis nem que se aplique aos contratos de locação da Companhia.

Se conseguirmos negociar novos contratos de locação para os restaurantes já existentes, podemos estar sujeitos a aumentos nos valores dos aluguéis e a outras condições menos favoráveis que as atuais.

***Desastres e eventos imprevisíveis podem atrapalhar as nossas operações.***

Eventos imprevisíveis, que vão além do nosso controle, incluindo guerras, atividades de terrorismo, pandemias e desastres naturais como inundações, incêndios e condições de seca severa afetam os preços dos produtos que vendemos e, entre outros, podem prejudicar as nossas operações e dos nossos fornecedores e prestadores de serviços, além de ter um efeito negativo

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

sobre o consumo ou resultar em instabilidade política ou econômica. Esses eventos podem causar o fechamento temporário ou definitivo de alguns de nossos restaurantes, atrasar ou afetar a nossa capacidade de distribuir produtos para os nossos restaurantes e nossos clientes finais, reduzir a demanda dos produtos que vendemos, aumentar o seu preço e diminuir as nossas vendas, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios e resultados operacionais.

***A nossa cobertura de seguro pode não ser suficiente para cobrir perdas.***

Não podemos garantir que a nossa cobertura de seguro estará sempre disponível ou será sempre suficiente para cobrir quaisquer danos decorrentes de qualquer tipo de sinistro. Além disso, existem certos tipos de riscos que podem não estar cobertos por nossas apólices, tais como guerra, força maior ou certas interrupções de negócios. Além disso, não podemos garantir que, quando as nossas apólices de seguro atuais expirarem, poderemos renová-las em termos favoráveis e suficientes. Sinistros que não são cobertos pelas nossas apólices ou a incapacidade de renovar as nossas apólices de seguro podem nos afetar adversamente e substancialmente.

***Podemos ser afetados substancialmente por violações à Lei Anticorrupção e leis anticorrupção semelhantes.***

A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 ("Lei Anticorrupção") introduziu o conceito de responsabilidade objetiva para pessoas jurídicas envolvidas em atos lesivos à administração pública, sujeitando o infrator a penalidades cíveis e administrativas. Semelhante à Foreign Corrupt Practice Act dos Estados Unidos da América, a Lei Anticorrupção considera sanções administrativas a serem aplicadas em consequência de um ato lesivo à administração pública. O não cumprimento de leis de combate à corrupção ou quaisquer investigações de má conduta ou execução de ações contra nós pode levar a multas, perda de alvarás de funcionamento e danos à reputação, bem como a outras penalidades, podendo nos afetar de modo adverso relevante.

Não podemos garantir que conseguiremos prevenir ou detectar todas as práticas inapropriadas, fraudes ou violações à Lei Anticorrupção e leis anticorrupção semelhantes por qualquer de nossos administradores, funcionários, empregados ou representantes.

Além disso, ações não autorizadas de diretores, colaboradores ou terceiros atuando em nome da Companhia que violem suas políticas internas podem ser caracterizadas como corrupção e poderiam expor a Companhia a sanções administrativas e judiciais, erros ou ajustes contábeis, prejuízos monetários e danos à reputação ou outros efeitos adversos.

A percepção ou as alegações de que a Companhia, colaboradores, ou outras pessoas ou entidades associadas à Companhia envolveram-se em alguma dessas condutas indevidas, mesmo que sem fundamento, podem causar dano significativo à reputação ou outros efeitos adversos para a Itaúsa e para as Investidas.

***Não temos controle operacional total sobre os negócios de nossos franqueados.***

Dependemos de nossos franqueados para manter os padrões BURGER KING® de qualidade, serviço e limpeza, de forma que a incapacidade dos franqueados de manter tais padrões poderia afetar de forma relevante a marca BURGER KING® e prejudicar nosso crescimento futuro. No âmbito dos contratos de franquia, os franqueados possuem certa flexibilidade em suas operações,

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

incluindo a competência para estabelecer os preços em seus restaurantes, contratar funcionários e selecionar certos prestadores de serviços.

Adicionalmente, é possível que alguns franqueados não operem seus restaurantes de acordo com os nossos padrões de qualidade, de serviço e de limpeza. Podemos não conseguir identificar e corrigir problemas com nossos franqueados em tempo hábil e, como resultado, nossa imagem, reputação e resultados operacionais podem ser afetados negativamente.

***Parte dos imóveis que ocupamos está em processo de obtenção ou de renovação de licenças municipais, autorizações, outorgas e alvarás. Podemos não conseguir obter ou renovar todas as licenças de operação e alvarás necessários à condução dos nossos negócios.***

Nós dependemos de diversos cadastros perante órgãos e autarquias da administração pública federal, estadual e municipal e também de licenças, autorizações, outorgas e alvarás para funcionamento, incluindo licenças sanitárias e autos de vistoria do corpo de bombeiros (AVCB).

Parte das licenças municipais de funcionamento e alvarás, como do corpo de bombeiros, ainda estão em processo de obtenção ou renovação ou, ainda, estão para iniciar o processo para obtenção de tais licenças e alvarás, ou podem ter sido negados, ou podem estar inseridos em shopping centers ou estabelecimentos que não possuam tais licenças e alvarás.

Os alvarás de funcionamento e os alvarás do corpo de bombeiros em diversas localidades possuem prazo de validade e devem ser renovados de tempos em tempos, com ou sem o pagamento de taxas de renovação. Podemos não ser capazes de obter todos os alvarás, licenças e autorizações necessários ou, ainda, não obter as suas renovações de forma tempestiva.

A não obtenção ou a não renovação de tais exigências pode resultar na impossibilidade de abertura de novos restaurantes ou de ampliação da rede de restaurantes franqueados da Companhia e até, conforme o caso, na interdição e no fechamento dos atuais restaurantes, bem como na aplicação de multas ou em problemas relacionados ao seguro em caso de acidentes, além de penalidades criminais e de obrigação de reparar eventuais danos civis e ambientais.

Nossa estratégia comercial e nossa imagem podem ser afetadas negativamente caso ocorra a impossibilidade de abertura e operação de novos restaurantes e/ou a interdição ou o fechamento dos atuais restaurantes, em decorrência da não obtenção ou não renovação tempestiva de cadastros, alvarás, outorgas, autorizações e licenças exigidos, o que poderá impactar negativamente nossos resultados operacionais da Companhia.

***O surto de doenças transmissíveis no Brasil e/ ou no mundo, a exemplo da pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em razão da disseminação do coronavírus (causador da COVID-19), provocou e pode vir a provocar novamente um efeito adverso em nossas operações, inclusive paralisando integralmente ou parcialmente os nossos canais de venda.***

A desaceleração econômica e volatilidade observada nos mercados de capitais brasileiros e internacionais decorrentes do cenário pandêmico tiveram, e podem continuar a ter no futuro, um efeito adverso relevante sobre nossa situação financeira e nossa liquidez, além dos já

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

mencionados resultados de nossas operações.

É importante observar os impactos que uma pandemia, a exemplo da COVID-19, podem afetar material e negativamente nos negócios, condição financeira, resultados operacionais, liquidez e fluxos de caixa da Companhia. Para mais informações sobre esses impactos, vide item 2.9 deste Formulário de Referência. Adicionalmente, uma recessão e/ou desaceleração econômica global, notadamente no Brasil, incluindo aumento do desemprego e preço das commodities, pode resultar em: (i) menor atividade comercial e de consumo; e (ii) receio de os consumidores perderem o poder de compra. Todos esses fatores podem impactar adversamente o setor de alimentos, diminuir a demanda pelos produtos da Companhia e consequentemente afetar seus resultados.

Além dos riscos mencionados acima, a possibilidade de medidas de restrições à circulação impostas a shoppings, lojas, bancos, escritórios, bem como a restrição de horário de funcionamento, por exemplo, podem dificultar ou impossibilitar o acesso de nossos clientes às nossas lojas. Uma pandemia também pode impactar significativamente a cadeia de suprimentos da Companhia, se as operações dos prestadores de serviços de logística da Companhia forem interrompidas, encerradas temporariamente, enfrentarem falta de funcionários ou sofrerem os efeitos de um agravamento ou de uma nova onda de disseminação. Também pode haver interrupções ou atrasos em entregas e impactos negativos na precificação de produtos da Companhia. Uma eventual restrição de caixa poderá também afetar as operações da Companhia e o cumprimento de suas obrigações com terceiros, inclusive fornecedores ou comprometer o plano de expansão e abertura de novas lojas.

O surto de COVID-19, observado em 2020, 2021 e 2022, levou ao aumento da volatilidade dos mercados financeiros e dos indicadores econômicos em âmbito nacional e internacional, como taxas de câmbio e de juros e spread de crédito. As preocupações do mercado poderiam se converter em restrições de liquidez e redução do acesso à captação de recursos tanto no mercado brasileiro quanto internacional. A combinação de fundamentos macroeconômicos enfraquecidos e contração do mercado resultante da pandemia de COVID-19 teve, e poderá ter no futuro, um impacto negativo sobre o desempenho da Companhia.

Além disso, a economia mundial não se recuperou completamente dos efeitos da pandemia. As cadeias de suprimentos foram afetadas durante a emergência de saúde pela covid-19, com fechamento ou paralisação de fábricas e outras formas de produção.

Não conseguimos garantir que outros surtos regionais e/ou globais não acontecerão. E, caso aconteçam, não conseguimos garantir que seremos capazes de tomar as providências necessárias para impedir um impacto negativo nos nossos negócios.

### **(a) Riscos relacionados aos acionistas da Companhia, em especial os acionistas controladores**

Entendemos que não possuímos fatores de risco cuja fonte do risco é o nosso acionista controlador.

### **(b) Riscos relacionados às controladas e coligadas da Companhia**

Não aplicável, visto que não possuímos controladas.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

### (c) Riscos relacionados aos administradores da Companhia

#### ***Podemos não ser capazes de recrutar ou manter pessoas chave.***

Nossa administração e operações são dependentes em grande parte da participação de pessoas chave da Diretoria e alta gerência. A fim de desenvolver, suportar e comercializar os nossos produtos, devemos contratar e conservar empregados experientes com expertise específica. A implementação dos planos de negócio estratégicos poderá ser dificultada pela impossibilidade de recrutamento ou conservação de pessoal chave ou pela perda inesperada de diretores ou empregados seniores.

Além disso, enfrentamos diversos desafios inerentes à administração de um grande número de empregados em regiões geográficas diversas. Os empregados chave poderão optar por deixar seu emprego por diversos motivos, sendo que o impacto de desligamento de empregados chave não pode ser determinado, podendo depender, entre outras coisas, da nossa capacidade de recrutar outras pessoas com experiência e capacidade similares a um custo equivalente.

Não é certo que seremos capazes de atrair, conservar ou suceder nossas pessoas chave e administrá-los com êxito, o que poderá abalar nosso negócio e produzir efeito negativo relevante sobre a nossa situação financeira, nossos resultados operacionais e a nossa posição de competitividade.

### (d) Risco relacionado aos fornecedores da Companhia

#### ***Atuamos no ramo alimentício e, dessa forma, estamos sujeitos a processos judiciais e administrativos ligados à saúde de nossos clientes, inclusive decorrentes de atos de má-fé.***

Processos judiciais e administrativos relacionados à saúde de nossos clientes representam um risco à nossa reputação e imagem no mercado, bem como podem atingir valores significativos e impactar negativamente nossa condição financeira.

Estamos sujeitos à ameaça de má-fé de alimentos por fornecedores, funcionários ou clientes. Relatos de acidentes causados por má-fé de alimentos afetaram negativamente no passado a reputação de cadeias de restaurantes e podem nos afetar no futuro. Casos de má-fé de alimentos, mesmo aqueles que ocorrem somente em restaurantes de nossos concorrentes, poderiam resultarem publicidade negativa sobre o setor de restaurantes, afetar de forma negativa as nossas vendas em uma ou mais localidades nas quais operamos. A diminuição no tráfego de clientes como resultado de preocupações com a saúde ou publicidade negativa pode afetar significativamente nossos negócios, resultados operacionais e, conseqüentemente, nossa condição financeira.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

### ***Nossa dependência em relação a fornecedores e distribuidores de alimentos pode aumentar a nossa exposição a riscos que não podemos controlar.***

Dependemos de terceiros fornecedores e distribuidoras de alimentos para o regular desempenho de nossas atividades. Tais fornecedores podem ser afetados por fatores externos, ou agir e tomar certas medidas que podem prejudicar nossos negócios e nossa reputação. Por exemplo, tais fornecedores podem aumentar o risco de incidentes com doenças transmitidas por alimentos. A disseminação de tais doenças pode estar fora de nosso controle e não podemos assegurar que novas doenças mais resistentes a quaisquer medidas de precaução que possamos tomar não se desenvolverão no futuro. Notícias divulgadas na mídia sobre pandemias ou doenças transmitidas por alimentos encontrados em nossas unidades ou em locais públicos em geral poderão afetar drasticamente as nossas vendas em um ou diversos locais nos quais operamos, nos forçar a fechar temporariamente um número indeterminado de restaurantes, bem como impactar negativamente a imagem dos sistemas BURGER KING® e POPEYES® no Brasil.

Nossos fornecedores e distribuidoras também podem se envolver em práticas trabalhistas ilegais, não seguir padrões de segurança alimentar ou realizar atividades que afetem negativamente o meio ambiente, incluindo o desmatamento, a descarga de poluentes no ar ou na água e a eliminação de substâncias perigosas. Se qualquer de nossos fornecedores estiver envolvido em práticas ilegais relacionadas a trabalho, segurança alimentar ou violações ou litígios ambientais, poderemos sofrer danos à reputação e a percepção do consumidor das marcas BURGER KING® e POPEYES® e, consequentemente, dos nossos produtos, o que poderá ter um efeito adverso em nossos negócios, situação financeira e resultados de operação. Além disso, caso nossos fornecedores falhem em nos fornecer os produtos em tempo hábil, em razão de alteração da política de comercialização e de interrupções na cadeia de fornecimento, entre outras hipóteses, problemas imprevisíveis de demanda, produção, distribuição ou dificuldades financeiras, e/ou nossos fornecedores decidam terminar sua relação com a Companhia e/ou a Burger King Corporation ou a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., determinem que quaisquer produtos ou serviços oferecidos por um fornecedor homologado não estão em conformidade com seus padrões, nós poderemos ser obrigados a terminar a nossa relação com este fornecedor, caso em que talvez não possamos encontrar um fornecedor substituto adequado aos nossos padrões e necessidades. Como resultado, podemos enfrentar escassez de estoque, o que poderá afetar negativamente nossas operações.

### ***Dependemos de um único operador de logística para entrega dos produtos em nossas lojas.***

Os produtos destinados a todos os nossos restaurantes são concentrados em um único operador de logística. A possível rescisão do contrato com o operador de logística, bem como qualquer interrupção significativa ou mau funcionamento na operação de distribuição ou na infraestrutura de transportes devido a qualquer desastre da natureza, incêndios, acidentes, greve, lockout, lockdown, quarentenas, toques de recolher e outras medidas de distanciamento social, falhas sistêmicas ou outras causas imprevistas podem atrasar ou prejudicar a capacidade de distribuir nossos produtos para os restaurantes ou causar perda de produtos, o que pode resultar na falta de abastecimento dos restaurantes, queda nas vendas e afetar diretamente os nossos resultados de forma negativa substancial.

### **(e) Riscos relacionados aos clientes da Companhia**

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

***A demanda por nossos produtos pode diminuir devido a alterações nas preferências dos clientes.***

Nossa posição competitiva depende de nossa contínua capacidade de oferecer itens que tenham um forte apelo para os clientes. Se as preferências de alimentação dos nossos clientes mudarem devido a tendências ligadas à saúde ou dietas, e nossos clientes começarem a buscar opções alternativas de restaurantes, nossos resultados financeiros podem ser material e negativamente afetados.

***O nosso negócio está sujeito a flutuação substancial devido aos padrões sazonais de compra dos nossos clientes.***

Vivenciamos flutuações sazonais em nossas vendas líquidas e resultados operacionais que podem variar de trimestre para trimestre, principalmente devido aos feriados, como carnaval e período de viagens no 1º trimestre, férias escolares no 3º trimestre e férias escolares e o natal no 4º trimestre. Nossas vendas são maiores em julho e dezembro, refletindo férias escolares e da disponibilização do 13º salário e são menores em fevereiro e março, refletindo feriados nacionais como o carnaval. Se calcularmos mal a demanda da quantidade de produtos que venderemos, as nossas vendas líquidas podem cair e, conseqüentemente, prejudicar o nosso desempenho financeiro. Se as vendas líquidas do 4º trimestre não forem altas o suficiente para recuperarmos totalmente as nossas despesas fixas ou forem menores que as estimativas usadas para determinar os níveis de estoque, esse déficit pode afetar negativamente os nossos resultados operacionais.

**(f) Riscos relacionados ao setor no qual a Companhia atua**

***Poderemos gerar receitas mais baixas em razão da desaceleração do mercado.***

Todas as nossas receitas são em reais e exclusivamente provenientes de nossas operações no Brasil, que enfrentou uma crise econômica prolongada nos últimos anos.

Historicamente, o setor de varejo é suscetível a desacelerações econômicas que levam a uma diminuição nos gastos do cliente. Por conseguinte, uma desaceleração econômica no Brasil ou em regiões específicas onde nossos restaurantes estão localizados, pode resultar em um declínio no volume de vendas e em impactos negativos sobre a nossa rentabilidade, o que poderia afetar adversamente e de maneira relevante os nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira.

No passado, o crescimento do setor varejista brasileiro foi impulsionado pelo aumento do poder aquisitivo dos grupos de média e baixa renda e não há como garantir que o poder de compra desses grupos voltará a aumentar ou que não diminuirá. Uma desaceleração econômica e o encolhimento do PIB podem impactar negativamente os grupos de média e baixa renda de forma desproporcional em relação a outros grupos, afetando negativamente a renda disponível e o poder de compra, com possibilidade de redução significativa nas nossas receitas. A continuação ou aprofundamento da recessão no Brasil intensificariam ainda mais o potencial efeito adverso nos nossos negócios, resultados operacionais e situação financeira.

Os franqueados também estão sujeitos aos mesmos riscos gerais associados com o ambiente

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

macroeconômico no Brasil. Assim, a atual recessão econômica no Brasil, poderá resultar em um declínio no volume de vendas e outros efeitos negativos para as nossas franquias, reduzindo as receitas das franquias e potencialmente provocando os franqueados a fecharem restaurantes, resultando em uma redução das taxas do negócio de franquias, o que pode afetar adversamente as nossas receitas e a nossa presença geográfica.

***As nossas margens operacionais podem ser negativamente afetadas pelas flutuações dos custos das matérias-primas, preços de venda de nossos produtos e outros fatores que estão fora do nosso controle.***

As nossas margens operacionais dependem, principalmente, do preço de aquisição das matérias-primas e do preço de venda de nossos produtos. Tais preços podem variar significativamente, mesmo em períodos relativamente curtos, como resultado de uma série de fatores.

O fornecimento e preço das matérias-primas que utilizamos dependem de fatores sobre os quais temos pouco ou nenhum controle, incluindo a oferta e demanda de tais produtos, condições meteorológicas atípicas (como por exemplo, períodos de seca em meses normalmente caracterizados por bom volume de chuvas), surtos de contaminação ou doenças, custos relativos à suplementação, condições econômicas, entre outros.

Além disso, outros fatores podem afetar negativamente as nossas margens operacionais, tais como a variação das taxas de câmbio e logística. Caso as nossas margens operacionais sejam afetadas de forma relevante e negativa, o nosso resultado financeiro, por consequência, poderá ser adversamente afetado.

***Financiamentos em condições aceitáveis podem não estar disponíveis para atender as nossas necessidades futuras de capital.***

As condições econômicas e financeiras globais continuam voláteis. Se linhas de crédito não estiverem disponíveis quando necessário, ou se estiverem disponíveis apenas em condições desfavoráveis, poderemos enfrentar dificuldades para atender nossas necessidades de capital, aproveitar oportunidades de negócio ou reagir a pressões competitivas, o que pode afetar de forma adversa nossos negócios, condição financeira e rentabilidade.

Poderemos precisar de recursos adicionais para crescer e expandir nossas operações. Ainda, poderemos procurar novas formas de liquidez adicional por meio de empréstimos bancários convencionais ou de dívida ou emissão de valores mobiliários em mercados privados ou públicos.

Não podemos fornecer qualquer garantia de que fluxos de caixa provenientes de nossas operações serão suficientes para financiar nossos investimentos ou que será capaz de obter fundos adicionais dos mercados financeiros. Se não formos capazes de gerar fluxos de caixa ou levantar fundos adicionais suficientes para cobrir nossos investimentos, poderemos não alcançar as eficiências operacionais desejadas ou não executar totalmente os nossos planos de expansão, o que poderá impactar nossa competitividade e, portanto, os resultados de nossas operações.

***O setor de varejo de alimentação é intensamente competitivo e podemos não conseguir continuar a competir de forma bem-sucedida.***



## 4.1 Descrição dos fatores de risco

Competimos com muitas empresas sólidas, com relação a preços, imagem da marca, qualidade, promoções de vendas, desenvolvimento de novos produtos e localização. Uma vez que o setor de restaurantes possui poucas barreiras de entrada, nossos concorrentes são variados, operam em segmentos e territórios específicos de mercado e incluem desde cadeias internacionais e nacionais de restaurantes, até restaurantes informais e operadores locais. Além disso, nossos concorrentes podem continuar a expandir suas operações, introduzindo novos produtos e comercializando de forma mais agressiva as suas marcas.

Se qualquer de nossos concorrentes oferecer produtos que tenham melhores preços ou sejam mais atraentes à preferência dos clientes, aumentar seu número de restaurantes, obter instalações mais apropriadas para restaurantes, fornecer incentivos financeiros mais atrativos ao pessoal da administração ou funcionários contratados ou tiver iniciativas de marketing mais eficientes que as nossas em qualquer dos mercados nos quais operamos, poderemos sofrer um efeito substancial negativo sobre nossos resultados operacionais.

Além disso, o aumento da concorrência, incluindo tendências do setor de varejo de alimentação relacionadas a sofisticação e/ou redução de qualidade, pode resultar na redução de margem operacional, o que pode nos afetar de forma substancial e adversa. Adicionalmente, os nossos concorrentes podem conseguir captar mais recursos do que nós para investir no desenvolvimento de seus negócios. Os nossos concorrentes podem ser adquiridos por receber investimentos de, ou firmar outros tipos de relacionamentos comerciais com empresas maiores, bem estabelecidas e com uma boa situação financeira. Ademais, a abertura de novos restaurantes próximos aos nossos, pelos nossos concorrentes atuais ou por novos concorrentes, pode afetar a rentabilidade de nossos restaurantes, o que pode reduzir o nosso fluxo de caixa e o nosso lucro operacional. Podemos ser afetados, também, substancialmente e negativamente na medida em que não conseguirmos competir com êxito com os nossos concorrentes.

***Dependemos do sistema de transporte brasileiro para entregar produtos em nossos restaurantes, que então serão produzidos para nossos clientes.***

A infraestrutura e o sistema de transporte brasileiro são subdesenvolvidos e necessitam de investimentos por parte do governo brasileiro para que operem com eficiência e atendam às necessidades dos nossos negócios.

Adicionalmente, quaisquer interrupções ou reduções significativas no uso da infraestrutura de transporte ou em seu funcionamento nas cidades em que se localizam os nossos fornecedores como resultado de desastres naturais, incêndio, acidentes, greves (como, por exemplo, a greve dos caminhoneiros que ocorreu no 2º trimestre de 2018), lockout, lockdown, quarentenas, toques de recolher e outras medidas de distanciamento social (como, por exemplo, a pandemia do COVID- 19), protestos, falhas de sistema ou quaisquer outras causas inesperadas poderão atrasar ou afetar a capacidade de distribuir produtos para os nossos restaurantes, e, respectivamente, a entrega para nossos clientes, o que pode afetar os nossos resultados de forma negativa e substancial.

**(g) Riscos relacionados à regulamentação dos setores em que a Companhia atua**

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

***Alterações na legislação tributária, incentivos fiscais, benefícios ou diferentes interpretações da legislação tributária podem afetar adversamente os resultados das nossas operações.***

As autoridades tributárias têm frequentemente realizado alterações nos regimes fiscais que podem nos afetar ou não e, em última análise, afetar a demanda dos nossos clientes pelos produtos que vendemos. Essas medidas incluem mudanças nas alíquotas e na criação de tributos, temporárias ou permanentes.

Algumas dessas mudanças podem aumentar a nossa carga tributária, o que pode aumentar os preços que cobramos pelos produtos que vendemos, restringir a nossa capacidade de fazer negócios em nossos mercados atuais e, portanto, afetar de forma adversa e relevante a nossa lucratividade. Não há nenhuma garantia de que conseguiremos manter o nosso fluxo de caixa projetado e a nossa lucratividade, após qualquer aumento nos tributos que se aplicam a nós e às nossas operações.

Além disso, recebemos atualmente determinados benefícios fiscais e/ou usufruímos de regimes especiais de tributação. Não podemos garantir que esses benefícios serão mantidos ou renovados. Ademais, dado o atual ambiente político e econômico no Brasil, não há como garantir que os benefícios fiscais que nós e/ou nossos fornecedores recebem não serão contestados judicialmente como ilegais ou inconstitucionais. Se não conseguirmos renovar os nossos benefícios fiscais, ou se tais benefícios forem modificados, limitados, suspensos ou revogados, seremos afetados de forma adversa. O mesmo se aplica à nossa cadeia de fornecedores, que pode causar impacto indireto a nós.

Ainda, certas leis tributárias podem estar sujeitas a interpretações controversas pelas autoridades fiscais e judiciais. Caso as autoridades fiscais interpretem as leis tributárias de forma incompatível com nossas interpretações, poderemos ser adversamente afetados.

Cabe destacar, ainda, que o Congresso brasileiro vem discutindo atualmente uma ampla reforma tributária, embora não seja possível prever quando essa reforma será aprovada. Caso adotada, uma reforma tributária dessa natureza poderá afetar os negócios da Companhia, aumentar seus custos, limitar sua lucratividade ou afetá-la por meio de outros impactos, o que poderá, indiretamente, ter efeito material sobre a Companhia.

***Nossas atividades estão sujeitas a um rígido controle e a extensa legislação ambiental e sanitária, o que pode implicar um aumento de custos, provocando um efeito adverso relevante para nossas atividades.***

O setor de varejo de alimentação está sujeito a extensa regulamentação, especificamente no que diz respeito à saúde, higiene, segurança de alimentos e responsabilidade ambiental. Essas leis e regulamentações regem, entre outros assuntos, a liberação de poluentes no ar e na água, o gerenciamento de resíduos sólidos (segregação, armazenamento, coleta, transporte, tratamento e destinação final), bem como a presença, manipulação, liberação, descarte e exposição a substâncias tóxicas e manipulação, armazenamento e eliminação de alimentos. Além disso, essas leis e regulamentações dispõem sobre multas e penalidades no caso de seu descumprimento. Terceiros podem também pleitear reparação por danos pessoais, danos materiais ou formular outras reivindicações contra proprietários ou empresas estabelecidas em imóveis associados com

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

a liberação de substâncias tóxicas. Além disso, estamos sujeitos a regulamentações relacionadas a construções e zoneamento. Precisamos obter a aprovação de diversas autoridades governamentais antes de iniciar a instalação de nossas atividades em um determinado imóvel. A não obtenção de tal aprovação pode nos afetar de forma negativa. Além disso, os nossos restaurantes precisam atender as regras da vigilância sanitária, em especial a obtenção de alvará sanitário e manter as suas instalações em condições higiênicas sanitárias apropriadas, sendo que o não cumprimento das legislações sanitárias podem ocasionar em advertência, multa (de R\$ 2.000,00 a R\$ 1.500.000,00), apreensão, inutilização ou interdição do produto, suspensão das vendas, interdição parcial ou total do estabelecimento, proibição ou suspensão de propaganda ou cancelamento da licença sanitária.

Adicionalmente, eventuais alterações em leis e regulamentações a que estamos submetidos podem ensejar a necessidade de investimentos que hoje não são exigidos ou, ainda, regular o exercício de nossas atividades de forma mais restritiva, nos afetando de forma negativa.

***A obtenção de autorizações e licenças pode exigir a compra de equipamentos de custo elevado ou a execução de mudanças operacionais e a violação de determinadas autorizações e licenças pode resultar em penalidades, causando prejuízos financeiros e a nossa imagem.***

Somos obrigados a obter licenças específicas, emitidas por autoridades governamentais, com relação a determinados aspectos das nossas operações. Referidas leis, regulamentos e licenças podem, com frequência, exigir a compra e instalação de equipamentos de custo mais elevado para a proteção do meio ambiente ou a execução de mudanças operacionais a fim de limitar impactos ou potenciais impactos ambientais e/ou à saúde dos nossos funcionários. A violação de tais leis e regulamentos ou licenças pode resultar em multas elevadas, sanções criminais, revogação de licenças de operação e/ou na proibição de exercício das nossas atividades.

***Aumento nos benefícios trabalhistas, disputas sindicais, greves e outros fatores relacionados à mão de obra podem afetar negativamente nossas operações e situação financeira, ou afetar nossa capacidade de conduzir nossas operações comerciais regulares.***

Nosso negócio requer significativa mão-de-obra. Nossas despesas relacionadas à folha de pagamento representam parte relevante das nossas despesas. Empregados de empresas brasileiras, incluindo os nossos, são representados por diversos sindicatos. As negociações relacionadas ao aumento do custo de vida e a reajustes salariais são conduzidas anualmente entre os sindicatos patronais e de empregados. Já as condições de trabalho e a jornada máxima de trabalho são reguladas pela legislação federal e pela convenção de cada categoria. Podemos não concluir negociações trabalhistas futuras em termos satisfatórios, o que poderá resultar em aumento significativo de custos trabalhistas, greves, interrupções de trabalho ou perturbações que atrapalham as nossas operações, incluindo o risco de demissões durante um ciclo desaquecido que poderá gerar custos de indenização. Adicionalmente, com o Novo Código do Trabalho e perda da receita dos sindicatos, em razão da extinção da contribuição sindical compulsória, é possível que haja um aumento da judicialização ou endurecimento nas negociações como forma de compensar a perda de arrecadação. Tais aumentos de custos e interrupções e perturbações de trabalho poderão afetar adversa e materialmente nossos negócios e resultados operacionais.

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

Adicionalmente, quaisquer processos trabalhistas ou outras disputas trabalhistas e/ou sindicais envolvendo nossos colaboradores podem afetar adversamente nossas operações e situação financeira, ou interferir em nossa capacidade de conduzir as operações comerciais regulares. Além disso, ainda estamos sujeitos a investigações periódicas e regulares por parte do Ministério do Trabalho e Emprego e do Ministério Público do Trabalho visando ao cumprimento das normas trabalhistas, incluindo as relativas à saúde e segurança no trabalho. Essas investigações podem resultar em multas e processos que podem afetar de forma adversa os nossos negócios, forma de operação, resultados e as condições financeiras.

### **(h) Riscos relacionados aos países estrangeiros em que a Companhia atua**

Não aplicável, visto que não atuamos em países estrangeiros.

### **(i) Riscos relacionados a questões sociais**

#### ***Situações de assédios e discriminação podem afetar negativamente na construção de uma cultura inclusiva e diversa.***

O não tratamento adequado de questões relacionadas a assédio moral, assédio sexual e discriminação entre colaboradores pode gerar uma série de consequências negativas para o nosso negócio, incluindo ações trabalhistas, clima organizacional desalinhado com a cultura em construção, perda de talentos, prejuízos reputacionais e desafios nas futuras contratações, além de responder por possíveis ações movidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério Público do Trabalho e sindicatos. Tais ações judiciais podem resultar em prejuízos financeiros, legais e reputacionais.

Ademais, fragilidade na elaboração e divulgação de um Código de Conduta explicitando as regras do negócio, inexistência de ações para prevenção das diversas formas de assédio e discriminação, intempestividade na aplicação de treinamentos para colaboradores e lideranças sobre diversidade e inclusão e inexistência de canais eficazes de denúncia e investigação para lidar prontamente com quaisquer problemas que surjam, podem exponenciar esse risco.

#### ***Riscos para a saúde relacionados à indústria alimentícia podem afetar adversamente a nossa capacidade de vender produtos alimentícios.***

Estamos sujeitos a riscos que afetam a indústria alimentícia em geral, incluindo os riscos apresentados pela contaminação ou deterioração de alimentos, a evolução das preocupações nutricionais e de saúde, adulteração de produtos e a percepção pública da segurança dos produtos para a indústria alimentícia como um todo, incluindo, entre outros, como resultado de surtos de doenças ou o medo de tais surtos. Mesmo que os produtos que vendemos não sejam afetados

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

pela contaminação em um caso específico, a indústria alimentícia como um todo poderá enfrentar publicidade negativa, se os produtos de produtores alimentícios ou de outros varejistas ficarem contaminados, o que pode resultar na percepção pública negativa sobre a segurança dos produtos alimentícios e em uma redução da demanda de produtos alimentícios na categoria afetada. A perda generalizada da confiança dos clientes na segurança e qualidade dos produtos alimentícios, além de quaisquer riscos reais ou percebidos para a saúde relacionados a isso, pode ter um impacto adverso e material sobre nós.

### (j) Riscos relacionados a questões ambientais

#### ***A Companhia pode figurar como responsável solidária pelos danos ambientais causados por terceiros contratados***

Na esfera civil, os danos ambientais implicam responsabilidade objetiva e solidária. Isto significa que a obrigação de reparar a degradação causada poderá afetar a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a ocorrência do dano ambiental, independentemente da comprovação de culpa dos agentes, o que poderá afetar adversamente os resultados e atividades da Companhia. Ainda, a contratação de terceiros para proceder a qualquer intervenção nos empreendimentos e atividades da Companhia, tais como, gerenciamento de áreas contaminadas, supressão de vegetação, construções ou disposição final de resíduos sólidos, não exime a responsabilidade da Companhia pela reparação de eventuais danos ambientais causados pela contratada, de modo que a Companhia poderá ser incluída no polo passivo de ações judiciais visando à reparação dos danos ambientais causado pelos terceiros por ela contratados e, eventualmente, ser condenada a adotar as medidas reparatórias definidas. Caso a Companhia seja responsabilizada por eventuais danos ambientais causados pelos seus fornecedores ou prestadores de serviços, seus resultados operacionais, financeiros e a sua imagem poderão ser adversamente afetados.

#### ***Descumprimentos de normas ambientais pela cadeia de fornecedores podem afetar a Companhia***

Na cadeia de fornecedores, a Companhia enfrenta riscos de caráter socioambiental, como a eventual associação da Companhia com fornecedores que possuam práticas que utilizem áreas ambientalmente protegidas sem autorização e áreas embargadas não propriamente divulgadas, podendo intensificar o desmatamento ilegal na Amazônia e em outros biomas impactando diretamente a biodiversidade. A associação da Companhia a esses fornecedores pode traduzir-se em perda de valor da marca da Companhia por impactos a sua imagem e comprometimento no abastecimento de matéria-prima. Este risco indireto da Companhia tem o potencial de afetar a capacidade de atender mercados e concretizar sua estratégia de expansão.

#### ***Os custos para cumprir com a legislação atual e futura relacionada à proteção do meio ambiente, saúde e segurança, e eventuais contingências provenientes de danos ambientais e a terceiros afetados poderão ter um efeito adverso sobre os negócios, nossa imagem, nossos resultados operacionais e nossa atual situação financeira.***

A Companhia pode incorrer em custos para cumprir com a legislação relacionada à proteção do meio ambiente, saúde e segurança e poderá incorrer em custos adicionais caso haja novas exigências relacionadas ao tema. Adicionalmente, caso ocorram danos ambientais, inclusive com

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

reflexos em terceiros, a Companhia poderá sofrer efeitos adversos sobre os negócios, sua imagem, resultados operacionais e situação financeira. Para mais informações, vide fator de risco "Preocupações crescentes com as alterações climáticas podem levar à exigência de medidas regulatórias adicionais, que podem resultar em um aumento de custos para cumprimento destas regulações".

### **(k) Riscos relacionados a questões climáticas, incluindo riscos físicos e de transição**

***Preocupações crescentes com as alterações climáticas podem levar à exigência de medidas regulatórias adicionais, que podem resultar em um aumento de custos para cumprimento destas regulações.***

Regulamentações ambientais mais restritivas podem resultar na imposição de custos associados às emissões de Gases de Efeito Estufa ("GEE"), seja através de exigências por parte dos órgãos ambientais, seja por meio de outras medidas de natureza regulatória e ambiental. Devido à preocupação quanto ao risco das alterações climáticas, uma série de países, incluindo o Brasil, adotou ou está considerando adotar marcos regulatórios que, entre outras regras, visam a reduzir a emissão de GEE. Regulamentações sobre GEE poderão aumentar os custos da Companhia para estar em conformidade com a legislação ambiental. Tal situação poderá afetar os resultados operacionais e financeiros da Companhia.

***A tragédia climática do estado do Rio Grande do Sul afetou adversamente os negócios da Companhia na região.***

Entre abril e maio de 2024, mais de 400 municípios do Rio Grande do Sul tiveram bairros inteiramente cobertos por chuvas intensas que ocasionaram a maior tragédia climática do estado. Mais de meio milhão de pessoas ficaram desalojadas e milhares de pessoas tiveram que se deslocar para abrigos públicos distribuídos pelo estado.

A ZAMP tem 35 lojas nas regiões afetadas, destas, 05 foram impossibilitadas de operar por falta de água e energia elétrica, as demais sofreram com falta de produtos ou, durante o período da calamidade pública, funcionaram em horário reduzido. Diversos colaboradores da região foram atingidos direta e/ou indiretamente. Tais fatores podem afetar os resultados dos setores localizados na região atingida pelas enchentes e sendo o impacto total das inundações ainda incertos.

Os impactos não podem ser quantificados devido à proximidade e continuidade da ocorrência, além disso, eventos climáticos desta proporção podem se tornar frequentes nesta região.

### **(l) Outras questões não compreendidas nos itens anteriores**

***O surto ou potencial surto de doenças transmissíveis em escala global, como a pandemia da COVID-19, pode levar a uma maior volatilidade no mercado de capitais global e resultar em pressão negativa sobre a economia brasileira. A ocorrência de uma pandemia no Brasil pode acarretar severas perdas financeiras para a Companhia e, por consequência, dificultar o cumprimento de suas obrigações contratuais, com ênfase para as atividades operacionais da Companhia.***

O anúncio de uma pandemia ou potencial pandemia de doenças pela Organização Mundial da

## 4.1 Descrição dos fatores de risco

Saúde(OMS), tais como a COVID-19, o Zika, o Ebola, a gripe aviária, a gripe suína, a Síndrome Respiratória do Oriente Médio ou MERS e a Síndrome Respiratória Aguda Grave ou SARS, pode levar a adoção de medidas restritivas pelos Governos, como as medidas adotadas na pandemia da COVID- 19, com o objetivo de suprimir e controlar a contaminação de pessoas, evitando mais impactos ao sistema de saúde e taxas de mortalidade da população.

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia da COVID-19, doença causada pelo novo Coronavírus (Sars-Cov-2). Na prática, a declaração significou o reconhecimento pela OMS de que, desde então, o vírus se disseminou por diversos continentes com transmissão sustentada entre as pessoas.

A declaração da pandemia da COVID-19 pela OMS desencadeou severas medidas restritivas por parte de autoridades governamentais no mundo todo, a fim de tentar controlar o surto, resultando em medidas restritivas relacionadas a aglomerações e ao fluxo de pessoas, incluindo a instituição de quarentenas e lockdowns, restrições a eventos públicos, viagens e circulação de transportes públicos, fechamento prolongado de locais de trabalho, interrupções na cadeia de suprimentos, fechamento do comércio e redução de consumo de uma maneira geral pela população. Os países nos quais a Companhia atua seguiram estas providências em menor ou maior grau, adotando medidas para impedir ou retardar a propagação da doença, como restrição à circulação e isolamento social, que resultaram no fechamento de shoppings, áreas de grande circulação, parques, restaurantes e demais espaços públicos. Além disso, essas medidas influenciaram o comportamento da população em geral, resultando na redução drástica de consumo.

Ainda, cabe destacar que qualquer surto de doença que afete o comportamento das pessoas, como a COVID-19, pode ter impacto adverso relevante nos mercados, principalmente no mercado acionário. Por conseguinte, a adoção das medidas descritas acima aliadas às incertezas provocadas pelo surto da COVID- 19, provocaram um impacto adverso na economia e no mercado de capitais global, incluindo no Brasil, inclusive causando oito paralisações (circuit-breakers) das negociações na B3 durante o mês de março de 2020.

As ações da Companhia podem apresentar uma maior volatilidade, impactando os seus investidores de maneira negativa. A Companhia não pode garantir que a cotação das ações de sua emissão não atingirá patamares inferiores aos mínimos verificados durante a disseminação da atual pandemia.

Adicionalmente, qualquer mudança material nos mercados financeiros globais ou na economia brasileira pode diminuir o interesse de investidores em ativos brasileiros, incluindo as ações de nossa emissão, o que pode afetar adversamente a cotação dos mencionados ativos, além de poder dificultar o nosso acesso ao mercado de capitais e financiamento de operações no futuro e em termos aceitáveis.

## 4.2 Indicação dos 5 (cinco) principais fatores de risco

### 4.2. Indicar os 5 (cinco) principais fatores de risco, dentre aqueles enumerados no campo 4.1, independentemente da categoria em que estejam inseridos

Abaixo listamos os 5 principais fatores de risco considerados por nós, dentre aqueles enumerados no campo 4.1, independentemente da categoria em que estejam inseridos:

1. Atuamos no ramo alimentício e, dessa forma, estamos sujeitos a processos judiciais e administrativos ligados à saúde de nossos clientes, inclusive decorrentes de atos de má-fé.
2. Alterações na legislação tributária, incentivos fiscais, benefícios ou diferentes interpretações da legislação tributária podem afetar adversamente os resultados das nossas operações.
3. Podemos não ser capazes de recrutar ou manter pessoas chave.
4. Decisões desfavoráveis em processos judiciais ou administrativos podem causar efeitos adversos para nós.
5. Poderemos gerar receitas mais baixas em razão da desaceleração do mercado, entre outros fatores.



## 4.3 Descrição dos principais riscos de mercado

### 4.3. Descrição dos fatores de risco de mercado

Informamos que, em linha com as demonstrações financeiras publicadas, estamos sujeitos aos riscos de mercado abaixo descritos.

As remissões às demonstrações financeiras feitas neste item referem-se às demonstrações financeiras anuais referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2023, disponível nos sites da CVM ([gov.br/cvm](http://gov.br/cvm)) e da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)), bem como no site de Relações com Investidores da Companhia ([ri.zamp.com.br](http://ri.zamp.com.br)), clicando em "Informações financeiras", "Central de Resultados" e, por fim, no link em "pdf" correspondente a "ITR/DFP" do 4T23.

#### RISCOS DE MERCADO DA COMPANHIA

Os principais passivos financeiros da Companhia referem-se a empréstimos e financiamentos, debêntures, contas a pagar a fornecedores e demais contas a pagar. O principal propósito desses passivos financeiros é captar recursos para as operações da Companhia. A Companhia possui empréstimos, contas a receber de clientes e demais contas a receber e depósitos à vista e à curto prazo que resultam diretamente de suas operações.

#### Risco de mercado

O risco de mercado é o risco de que o valor justo dos fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue devido a variações nos preços de mercado. Os preços de mercado englobam três tipos de risco: risco de taxa de juros, risco cambial e risco de preço que pode ser de commodities, de ações, entre outros. Instrumentos financeiros afetados pelo risco de mercado incluem empréstimos a receber e empréstimos a pagar, depósitos, instrumentos financeiros disponíveis para venda e mensurados ao valor justo através do resultado e instrumentos financeiros derivativos.

Para mais informações, vide análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial e a projeção de perda incremental reconhecida no resultado do período subsequente, a partir de 31 de dezembro de 2023, disponíveis na Nota Explicativa 28 das Demonstrações Financeiras.

#### Risco de Taxa de Juros

Risco de taxas de juros é o risco de que o valor justo dos fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue devido a variações nas taxas de juros de mercado. A exposição da Companhia ao risco de mudanças nas taxas de juros de mercado refere-se, principalmente, às obrigações de longo prazo da Companhia sujeitas a taxas de juros variáveis.

Em 31 de dezembro de 2023, apresentávamos um Endividamento Total de R\$ 1.117 milhões, sujeitos a instrumentos ligados à taxa CDI. A exposição da Companhia aos eventuais impactos no resultado em 31 de dezembro de 2023 pode ser encontrada nas Nota Explicativas 28 das Demonstrações Financeiras.

#### Risco de Taxa de Câmbio

A volatilidade do câmbio pode ter impactos negativos na economia brasileira de forma geral. A moeda brasileira historicamente tem sofrido desvalorizações em relação ao dólar americano e ainda outras moedas.

### 4.3 Descrição dos principais riscos de mercado

Não há garantias de que o real se desvalorize ou ainda que se valorize frente a outras moedas novamente. Pressões Inflacionárias no Brasil podem ser resultado da desvalorização do real frente a outras moedas e corroborar para o aumento das taxas de juros, afetando negativamente a economia do país como um todo e, consequentemente, a Companhia.

Para mais informações, vide análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial e a projeção de perda incremental reconhecida no resultado do período subsequente, a partir de 31 de dezembro de 2023, disponíveis na Nota Explicativa 28 das Demonstrações Financeiras.

#### Risco de Crédito

O risco de crédito decorre da possibilidade de não recebermos os valores registrados em aplicações financeiras, títulos e valores mobiliários. Um rebaixamento da classificação de crédito do Brasil, das instituições financeiras ou de créditos corporativos, podem ocasionar perda do valor aplicado. Os títulos do Tesouro Nacional, são considerados como risco soberano e classificados como AAA em escala nacional.

Para mais informações sobre o Rating dos valores aplicados conforme a agência Fitch vide Notas Explicativas 28 das Demonstrações Financeiras.

#### Risco de Liquidez

O risco de liquidez representa a possibilidade de descasamento entre os vencimentos de ativos e passivos, o que pode resultar em incapacidade de cumprir com as obrigações nos prazos estabelecidos.

Informações quantitativas sobre os riscos de liquidez dos principais instrumentos financeiros por faixa de vencimento que refletem o fluxo financeiro consolidado não descontado da Companhia em 31 de dezembro de 2023 estão disponíveis na Notas Explicativas 28 das Demonstrações Financeiras.

#### Gestão do capital

Os ativos podem ser financiados por capital próprio ou capital financiado. Caso a opção por capital próprio seja feita, esta pode utilizar recursos provenientes de aportes de capital pelos acionistas.

A utilização de recursos financiados será sempre uma opção a ser considerada, principalmente quando a Administração entender que este custo será menor que o retorno gerado pelo ativo adquirido. É importante apenas assegurar que seja mantida uma estrutura de capital eficiente, que propicie solidez financeira e ao mesmo tempo viabilize seu plano de negócios.

O capital é gerenciado por meio de índices de alavancagem, que são definidos como endividamentolíquido dividido pela soma EBITDA ajustado excluindo os efeitos do IFRS 16/ CPC 06 (R2) / NBC TG06 (R3) dos últimos 12 meses, e endividamento líquido dividido pela soma do endividamento financeiro líquido e patrimônio líquido total. A Administração inclui na dívida líquida os empréstimos e financiamentos (inclui as debêntures), swaps, caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras circulante e não circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, circulante e não circulante.

### 4.3 Descrição dos principais riscos de mercado

A estrutura do capital é formada pelo endividamento líquido, definido como o total de empréstimos e financiamentos (incluindo as debêntures), líquido de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e outros ativos financeiros de curto prazo e pelo capital que é definido como o patrimônio líquido total dos acionistas e endividamento líquido, todos com base nos dados considerados.

O capital total é definido como o total do patrimônio líquido somado à dívida líquida. Para informações quantitativas sobre o assunto, vide Notas Explicativas 28 das Demonstrações Financeiras.

#### Contabilidade de Hedge

A Companhia aplica as regras de hedge accounting para instrumentos financeiros derivativos e não derivativos que se qualificam para relações de hedge de fluxo de caixa.

#### Hedge de fluxo de caixa

A Companhia compra batata, componente do custo de mercadorias e produtos vendidos, sendo esse custo atrelado ao euro, de modo que, quando passa a conhecer sua expectativa de compras futuras altamente prováveis, há o surgimento do risco cambial. Umavez contratados os derivativos, estes são estritamente relacionados as compras futuras de insumos, qualificando-se, por via de consequência, para a adoção de hedge accounting. A Companhia optou pela adoção do hedge accounting de fluxo de caixa, sendo a estratégia de fixar o fluxo de caixa real das compras futuras de batata (objeto de hedge), fixando a taxa do euro por meio do derivativo (instrumento de hedge).

#### Ganhos e perdas com instrumentos de Hedge Accounting

Os instrumentos financeiros designados como hedge de fluxo de caixa, enquanto não são realizados, são registrados em outros resultados abrangentes enquanto efetivos e quanto à estratégia definida em política. Essa forma de contabilização pode gerar impactos no resultado e patrimônio líquido, conforme dados quantitativos refletidos na Nota Explicativa 28 das Demonstrações Financeiras.

## 4.4 Processos não sigilosos relevantes

### 4.4. Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos e relevantes

A Companhia é parte em diversos processos administrativos e judiciais relacionados a questões fiscais, trabalhistas, regulatórias, consumidores e civis no curso normal de seus negócios.

Para os fins deste item 4.4, foram considerados como processos individualmente relevantes: (i) processos com valor individual igual ou superior a R\$ 5 milhões; e (ii) processos que individualmente possam vir a impactar negativamente a imagem, as estratégias ou de maneira relevante, as atividades da Companhia, independentemente do valor envolvido. Destacamos, adicionalmente, que não reportamos, neste item, os processos cuja chance de perda é remota.

A Companhia registra provisões para contingências de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, e constitui provisões para processos com chance de perda provável, conforme avaliados e classificados por seus consultores legais. Os valores de nossas provisões consolidadas contidas neste item 4.4 do Formulário de Referência foram extraídos das nossas demonstrações financeiras relativas ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2023.

A Companhia apresenta a seguir uma breve descrição dos processos mais relevantes em que figura como parte, segregados por sua natureza.

#### Processos de natureza tributária

Em 31 de dezembro de 2023, a Companhia figurava como parte em processos administrativos e judiciais de natureza tributária. Estes processos versam, principalmente, sobre discussões relativas à cobrança de taxas, ICMS e tributos federais.

Em 31 de dezembro de 2023, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza tributária com chance de perda possível era de R\$ 311,9 milhões, e não havia qualquer valor provisionado para os processos com chance de perda provável.

Dentre esses processos possíveis, em 31 de dezembro de 2023, destaca-se em razão do valor e/ou de seu objeto os seguintes casos:

<b>Execução Fiscal nº 5001024-19.2021.4.03.6144 / Embargos à Execução Fiscal nº 5002416-91.2021.4.03.6144</b>	
<b>Juízo</b>	1ª Vara Federal de Barueri
<b>Instância</b>	1ª Instância judicial
<b>Data de instauração</b>	Execução Fiscal – 03/03/2021 / Embargos – 01/06/2021
<b>Partes no processo</b>	Exequente: União Federal Executado: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	Valor envolvido atualizado: R\$12,6 milhões. A Companhia ofereceu apólice de seguro em garantia aos débitos executados no valor total de R\$19,9 milhões, o qual correspondia ao montante atualizado dos débitos à época da sua emissão.

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

<b>Principais fatos</b>	A Execução Fiscal nº 5001024-19.2021.4.03.6144 foi proposta com vistas à cobrança dos débitos de IRPJ, CSLL, CIDE, PIS e COFINS inscritos nas CDA's nºs 80.2.20.035017-73, 80.2.19111840-89,		
	80.7.19.057197-54,	80.6.19.216509-79,	80.6.19.166143-07,
	80.4.20.000994-30,	80.6.19.058237-59,	80.7.19.020845-53,
	80.6.19.138670-77,	80.6.19.213288-13,	80.2.19.097030-58,
	80.6.20.074343-01, 80.6.19.166137-69 e 80.2.19.034479-04.		
	Conforme demonstrado nos Embargos à Execução Fiscal, as CDA's que consubstanciam a cobrança (i) são nulas, uma vez que não se sabe a		

<b>Execução Fiscal nº 5001024-19.2021.4.03.6144 / Embargos à Execução Fiscal nº 5002416-91.2021.4.03.6144</b>	
	origem e os motivos/detalhes das respectivas cobranças, de modo que a Companhia não possui, sequer, meios para se defender dessas exigências; ou (ii) não são dotadas de certeza e liquidez, tendo em vista que parte dos débitos em cobrança foram quitados por meio de pagamentos em parcelamento assumido pela Companhia no passado, o que também deverá levar à nulidade das referidas CDA's; ou (iii) são improcedentes, pois os débitos foram lançados contra a Companhia exclusivamente pelo fato de que a RFB não identificou as respectivas últimas DCTF's Retificadoras transmitidas pela Companhia nos respectivos períodos de apuração.
<b>Resumo das decisões demérito proferidas</b>	Após a oposição dos Embargos à Execução, a União Federal cancelou as CDA's nºs 80 2 19 034479-04, 80 6 19 058237-59, 80 7 19 020845-53, 80 2 19 097030-58, 80 6 19 166137-69 e 80 2 19 111840-89, o que levou à redução do valor envolvido de R\$ 17,1 milhões para R\$ 11,2 milhões.
<b>Estágio do processo</b>	Os Embargos à Execução Fiscal estão no início da fase probatória, com nomeação do perito e intimação das partes para formulação de quesitos e indicação de assistentes técnicos.
<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro, sendo R\$ 12,6 milhões o valor estimado em caso de perda.

<b>Processo Administrativo nº 15746-721.437/2022-58 / Termo de Início de Procedimento Fiscal nº 08.1.13.00-2021-00320</b>
---

## 4.4 Processos não sigilosos relevantes

<b>Juízo</b>	Administrativo
<b>Instância</b>	1ª instância
<b>Data de instauração</b>	21.10.2022
<b>Partes no processo</b>	Autuante: Receita Federal do Brasil Autuado: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	Valor envolvido atualizado: R\$ 244,6 milhões
<b>Principais fatos</b>	<p>Processo administrativo que visa averiguar:</p> <p>i. Falta de tributação das receitas decorrentes da comercialização de sobremesas geladas - bebidas lácteas - por PIS e COFINS;</p> <p>ii. Escrituração indevida de créditos de PIS e COFINS sobre as seguintes operações de aquisição de bens e contratação de serviços - insumos (que, para o Fisco, não gerariam créditos das contribuições): (a) transporte de valores; (b) assistência médica e social, serviço auxílio alimentação e transporte de pessoal/vale-transporte; (c) bebidas frias: a Fiscalização entendeu que o aproveitamento de créditos no caso de aquisição de bebidas frias pela Requerente seria</p>
<b>Processo Administrativo nº 15746-721.437/2022-58 / Termo de Início de Procedimento Fiscal nº 08.1.13.00-2021-00320</b>	
	<p>supostamente vedado pelo artigo 29 da Lei nº 13.097, de 19.1.2015; (d) taxas de cartão de crédito e respectivas taxas administrativas; (e) paisagismo, despesas como motoboy, serviços de assessoria técnica, serviços de auditoria, lápis decera e calculadoras; e (f) pagamentos de IPTU e taxas administrativas atreladas a contratos de locação.</p> <p>iii. Glosa de créditos presumidos de PIS e COFINS, apurados pela ZAMP em relação a carnes e miudezas comestíveis, classificadas no Código NCM 02.02.30.00, adquiridas para produção de seus lanches: para o Fisco, as receitas decorrentes das vendas destas mercadorias estão sujeitas à alíquota zero de PIS e COFINS, nos termos do artigo 1º, inciso XIX, alínea "a" da Lei 10.925/04 - o que poderia vedar a tomada de crédito das contribuições sociais, nos termos do artigo 3º, §2º, inciso II da Lei 10.637/02 e Lei 10.833/03;</p> <p>iv. Apresentação de EFD-Contribuições relativas aos anos de 2018, 2019 e 2020 com inconsistências e omissões, o que justificaria a aplicação de multas regulamentares correspondentes a 3% e 5% do valor das transações realizadas naqueles anos.</p>
<b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>	Em novembro de 2023, foi proferida decisão indeferindo a Impugnação apresentada pela Companhia e mantendo a integralidade do débito.
<b>Estágio do processo</b>	A decisão mencionada acima se tornou definitiva em 26.12.2023, de forma que a Companhia irá ajuizar Ação Anulatória de Débito Tributário para discussão do débito tributário.

## 4.4 Processos não sigilosos relevantes

<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro, sendo R\$ 244,6 milhões o valor estimado em caso de perda.

<b>Processo Administrativo nº 15746-721.150/2022-28 / Termo de Início de Procedimento Fiscal nº 08.1.13.00-2021-00315-7</b>	
<b>Juízo</b>	Administrativo
<b>Instância</b>	1ª instância
<b>Data de instauração</b>	11.10.2022
<b>Partes no processo</b>	Autuante: Receita Federal do Brasil ("RFB") Autuado: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	Valor envolvido atualizado: R\$ 16,6 milhões
<b>Principais Fatos</b>	Auto de Infração lavrado no âmbito do Termo de Distribuição de Procedimento Fiscal nº 08.1.13.00-2021-00315-7, por meio do qual a Autoridade Fiscal pretende glosar parte do saldo do prejuízo fiscal apurado pela Zamp no ano-calendário 2017, sob a alegação de que esse prejuízo foi formado considerando despesas de royalties em

<b>Processo Administrativo nº 15746-721.150/2022-28 / Termo de Início de Procedimento Fiscal nº 08.1.13.00-2021-00315-7</b>	
	valores superiores aos limites determinados pelos coeficientes previstos na Portaria MF nº 436, de 30.12.1958, editada pelo então Ministério da Fazenda.
<b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>	Não aplicável, uma vez que não foi proferida nenhuma decisão de mérito.
<b>Estágio do processo</b>	O processo foi remetido ao Centro Nacional de Gestão de Processos da RFB logo após o protocolo da Impugnação pela ZAMP e continua aguardando julgamento.
<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro, sendo R\$ 18,8 milhões o valor estimado em caso de perda.

**Execução Fiscal nº 5003325-03.2023.8.21.0010 / Ação Anulatória nº 5161286-68.2022.8.21.0001**

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

<b>Juízo</b>	2ª Vara Cível de Caxias do Sul / 3ª Vara da Fazenda Pública de Porto Alegre
<b>Instância</b>	1ª Instância
<b>Data de instauração</b>	Execução Fiscal – 27/1/2023 / Ação Anulatória – 12/9/2022
<b>Partes no processo</b>	Exequente: Estado do Rio Grande do Sul Executado: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	Valor envolvido atualizado: R\$ 28,1 milhões  A Companhia ofereceu apólice de seguro em garantia aos débitos executados no valor total de R\$ 24 milhões, o qual correspondia ao montante atualizado dos débitos à época da sua emissão.
<b>Principais fatos</b>	A Ação Anulatória nº 5161286-68.2022.8.21.0001 visa ao cancelamento dos débitos oriundos de 38 Autos de Infração lavrados para a cobrança de valores de ICMS-ST supostamente devidos a título de complemento do imposto retido por substituição tributária, decorrente da diferença entre o preço praticado nas operações de venda de bebidas aos consumidores finais e a base de cálculo utilizada para o cálculo do imposto devido nas operações de aquisição dessas bebidas pela Companhia no período de março de 2019 a dezembro de 2020. A Execução Fiscal nº 5003325- 03.2023.8.21.0010, por sua vez, foi proposta pelo Estado do Rio Grande do Sul visando a cobrança dos débitos decorrentes dos 38 Autos de Infração em discussão na Ação Anulatória nº 5161286- 68.2022.8.21.0001.
<b>Resumo das decisões demérito proferidas</b>	Não aplicável, uma vez que não foi proferida nenhuma decisão demérito.
<b>Estágio do processo</b>	A Ação Anulatória está no início da fase probatória, com nomeação do perito e intimação das partes para formulação de quesitos e indicação de assistentes técnicos. Em dezembro de 2023, a Execução Fiscal foi suspensa até o julgamento final da Ação Anulatória.
<b>Chance de perda</b>	Possível

<b>Execução Fiscal nº 5003325-03.2023.8.21.0010 / Ação Anulatória nº 5161286-68.2022.8.21.0001</b>	
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro, sendo R\$ 28,1 milhões o valor estimado em caso de perda.

Processos de natureza trabalhista e previdenciária

Em 31 de dezembro de 2023, a Companhia figurava como parte em processos judiciais e procedimentos administrativos de natureza trabalhista e previdenciária.

Referidos processos versam, em sua grande maioria, sobre: (i) horas extras e reflexos; (ii) diferenças de intervalo intrajornada não usufruído; (iii) adicional noturno; (iv) diferenças salariais por equiparação salarial e (v) verbas rescisórias e/ou diferenças devidas.



#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

Em 31 de dezembro 2023, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza trabalhista com chance de perda possível era de R\$ 47,2 milhões e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$ 42,8 milhões.

Como regra de provisionamento de causas de prognóstico de perda provável, a Companhia segregava processos em: (i) típicos; (ii) outliers; e (iii) atípicos. Para os dois primeiros grupos (típicos e outliers), a Companhia utiliza o critério "ticket médio de desembolso" apurado, com base em desembolsos decorrentes de condenações anteriores ou, ainda, de acordos judiciais firmados em Reclamações Trabalhistas similares nos últimos 18 meses.

Esse critério de provisionamento é baseado em Amostragem Aleatória Simples (AAS), considerando:

(i) empregador – Companhia ou franqueado adquirido; (ii) o tipo de cargo do profissional que figura no polo ativo contra a Companhia – cargos de liderança; ou equipe; e (iii) o "ticket médio de desembolso" envolvido em cada um dos grupos anteriores.

A multiplicação do "ticket médio de desembolso", correspondente a cada uma das categorias acimadiscriminadas, pelo número de demandas similares ativas corresponde ao montante a ser provisionado para a respectiva categoria. A soma dos valores totais de cada categoria resulta no valor da provisão trabalhista definida pela Companhia.

A provisão dos processos atípicos não é definida pelo "ticket médio de desembolso", mas a partir da análise individualizada de cada processo trabalhista, por advogados e peritos contábeis especializados. Dentre esses processos atípicos, em 31 de dezembro de 2023, destacam-se em razão do valor e/ou de seu objeto os seguintes casos:

Processo nº 0000915-40.2017.5.21.0003	
<b>Juízo</b>	03ª Vara do Trabalho de Natal/RN (21ª Região)
<b>Instância</b>	1ª Instância
<b>Data de instauração</b>	28/06/2017
<b>Partes no processo</b>	Autor: Ministério Público do Trabalho da 21ª Região-RN Réu: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor)

Processo nº 0000915-40.2017.5.21.0003
---------------------------------------

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

<p><b>Principais fatos</b></p>	<p>Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 21ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) comprovação do saneamento das irregularidades constatadas nos laudos periciais realizados nos procedimentos administrativos relativos à segurança de medicina do trabalho, especialmente em relação ao fornecimento de equipamento de proteção individual, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e adequação ergonômica do ambiente de trabalho; (ii) apresentação das guias de FGTS, sob pena de multa diária de R\$10.000,00; (iii) apresentação dos documentos AFDT e ACJEF sob pena de multa diária de R\$10.000,00; (iv) obrigações de fazer; e (v) dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00. Aguardando encerramento da instrução. Não há decisão nos autos. O Ministério Público desistiu dos pedidos relacionados a Jornada de Trabalho. A audiência de encerramento de instrução foi designada para 19/11/2020 e, tendo sido realizada, os autos estavam aguardando prolação de Sentença.</p> <p>Proferida Sentença em 03/05/2021, julgando a ação parcialmente procedente, condenando a Cia nas obrigações de fazer descritas nos itens "d", "l", "m", "n", sob pena de multa de R\$1.000,00 por itens não disponibilizados e indenização a título de danos morais coletivos no valor de R\$100.000,00. Em 10/05/2021 foram opostos Embargos de Declaração, os quais foram rejeitados. Interposto Recurso Ordinário. Em 9/12/2021, publicado Acórdão proferido pelo Tribunal Regional do Trabalho que reformou a Sentença para (i) excluir a condenação relativa à obrigação de "disponibilizar aos trabalhadores que prestam serviços sentados suporte para os pés, independente da cadeira, que se adapte ao comprimento das pernas do usuário, consoante NR 17, subitem 17.3.4"; (ii) excluir a condenação no que toca à obrigação de "afixar cópia desta sentença em local acessível aos funcionários de todos os estabelecimentos do Estado do Rio Grande do Norte, durante 60 dias, no prazo de 15 dias após o trânsito em julgado"; (iii) excluir a condenação quanto à obrigação de manter e apresentar os documentos necessários à fiscalização do trabalho, quando solicitado pela autoridade competente e a respectiva astreintes; (iv) reduzir o quantum indenizatório para R\$50.000,00; e (v) excluir a aplicação de multa de 12% em caso de não cumprimento espontâneo da sentença, no que se refere à obrigação de pagar. O MPT interpôs Recurso de Revista, o qual teve seguimento denegado, sendo interposto Agravo de Instrumento, o qual está pendente de julgamento.</p> <p><u>Obrigações de fazer mencionadas no item (iv) acima:</u></p> <p>(a) Abster-se de fornecer aos empregados fardamentos reutilizados ou que não estejam em perfeito estado de conservação, bem como na quantidade indevida; (b) Abster-se de alterar, unilateralmente e injustificadamente, a jornada de trabalho dos trabalhadores, na forma do art. 468 da CLT; (c) Manter efetivo registro de controle mecânico, manual ou sistema eletrônico, dos horários de entrada, saída e períodos de repouso efetivamente praticados pelos empregados nos termos do art. 74, § 2º, da CLT; (d) Manter e Apresentar, os documentos necessários à fiscalização do trabalho, quando solicitado, de forma a não impedir o regular desenvolvimento da ação fiscal, nos termos dos artigos 626 e seguintes da CLT, e mais especificadamente, do artigo 630, § 4º da CLT; (e)</p>
--------------------------------	--

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	<p>Conceder a seus empregados intervalo intrajornada para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas, em qualquer trabalho contínuo, cuja</p> <p>duração exceda de 6 (seis) horas, nos termos do art. 71 da CLT; (f) Conceder a seus empregados intervalo interjornada mínimo de 11</p>
--	--

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

Processo nº 0000915-40.2017.5.21.0003	
	<p>(onze) horas consecutivas para descanso entre duas jornadas de trabalho, nos termos do art. 66 da CLT; (g) Abster-se de exigir a prorrogação da jornada normal de trabalho de seus empregados além do limite de 2h (duas horas) diárias, sem qualquer justificativa legal, conforme art. 59, caput, da CLT; (h) Designar, necessariamente, um responsável pelo cumprimento dos objetivos da NR 5 (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), podendo ser adotados mecanismos de participação dos empregados através de negociação coletiva, nos termos da NR 5 subitem 5.6.4; (i) Submeter todos os trabalhadores a exame médico admissional, nos termos do art. 168, I, da CLT, c/c item 7.4.1, "a", da NR-7, com redação da Portaria nº 24/1994; (j) Fornecer, na forma do art. 166, caput, da CLT, c/c item</p> <p>6.3 da NR-6 (Equipamento de Proteção Individual), aos empregados, gratuitamente, equipamentos de proteção individual de trabalho (EPI's), adequados ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento; (k) Fiscalizar a utilização por parte dos empregados dos EPI's, na forma do art. 157, Inciso I, da CLT, c/c item 6.6.1, alínea "b" e "d", da NR-6, com redação da Portaria nº 25/2001; (l) Adotar medidas administrativas e gerenciais que assegurem a substituição imediata dos equipamentos de proteção individual- EPI, quando danificado, nos termos da NR 6, subitem 6.6.1; (m) Manter e Adquirir somente assentos que atendam aos requisitos mínimos de conforto previstos na NR 17 (Ergonomia), subitem 17.3.3; (n) Disponibilizar, para os empregados que laboram em pé, assentos de descanso nos locais de trabalho, que possam ser utilizados por todos os trabalhadores durante as pausas que o ciclo da atividade permitir; (NR</p> <p>17 – subitem 17.3.5); (n) Disponibilizar, para os empregados que laboram sentados, suporte para os pés, independente da cadeira, que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador; (NR 17 – subitem 17.3.4); (o) Assegurar aos trabalhadores acesso às fichas com dados de segurança dos produtos químicos que utilizam no local de trabalho, bem como treinamento para compreenderem a rotulagem preventiva e a ficha de segurança do produto químico e sobre os perigos, riscos, medidas preventivas para uso e procedimentos para atuação em situações de emergência com o produto químico; (NR 26 (Sinalização de Segurança) – subitem 26.2.3.4 e 26.2.4. 'a' e 'b'); (p) Dar ciência pessoal a todos os seus empregados, da presente decisão (TAC), e afixando-se, ainda, a presente decisão, por 60 (sessenta) dias</p> <p>a contar da sua prolação, no local destinado à ciência dos atos da empresa aos empregados.</p>

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

<b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>	<p>Proferida sentença em 03/05/2021, julgando a ação parcialmente procedente, condenando a Companhia nas obrigações de fazer descritas nos itens "d", "l", "m", "n" descritas acima, sob pena de multa de R\$1.000,00 por itens não disponibilizados e indenização a título de danos morais coletivos no valor de R\$100.000,00. Em 9/12/2021, foi publicado Acórdão proferido pelo Tribunal Regional do Trabalho que reformou a sentença para (i) excluir a condenação relativa à obrigação de "disponibilizar aos trabalhadores que prestam serviços sentados suporte para os pés, independente da cadeira, que se adapte ao comprimento das pernas do usuário, consoante NR 17, subitem 17.3.4"; (ii) excluir a condenação no que toca à obrigação de "afixar cópia da sentença em local acessível aos funcionários de todos os estabelecimentos do Estado do Rio Grande do Norte, durante 60 dias, no prazo de 15 dias após o trânsito em julgado"; (iii) excluir a condenação quanto à obrigação de manter e apresentar os documentos necessários à fiscalização do trabalho, quando solicitada pela autoridade competente e a respectiva astreintes; (iv) reduzir o quantum indenizatório para R\$50.000,00; e (v) excluir a aplicação de multa de 12% em caso de não cumprimento espontâneo da sentença,</p> <p>no que se refere à obrigação de pagar.</p>
---	---

Processo nº 0000915-40.2017.5.21.0003	
<b>Estágio do processo</b>	Recursal
<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$5 milhões o valor estimado em caso de perda, com base no valor arbitrado a título de danos morais coletivos, não sendo possível estimar os valores das obrigações de fazer eventualmente não cumpridas, caso mantidas.

Processo nº 1000968-88.2016.5.02.0028	
<b>Juízo</b>	28ª Vara do Trabalho de São Paulo/SP (02ª Região)
<b>Instância</b>	2ª Instância
<b>Data de instauração</b>	31/05/2016
<b>Partes no processo</b>	Autor: Ministério Público do Trabalho da 02ª Região-SP Réu: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor)

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

<b>Principais fatos</b>	<p>Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 2ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) promover a contratação regular de jovens aprendizes; e (ii) dano moral coletivo no valor de R\$5 milhões.</p> <p>Tendo sido proferida sentença para condenar a Companhia ao cumprimento efetivo da cota mínima de aprendizes no importe de 5% dos trabalhadores existentes em todos os seus estabelecimentos, bem como os demais pedidos da inicial, inclusive a pagar dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00, foram opostos Embargos de Declaração, tendo a Juíza se declarado suspeita, sendo requerida a nulidade dos atos processuais desde a realização da primeira audiência.</p> <p>Os Embargos de Declaração foram acolhidos em parte para restringir os efeitos da sentença aos restaurantes do Estado de São Paulo. Foi interposto Recurso Ordinário pela Companhia, o qual aguarda julgamento pelo Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo. Proferido Acórdão em 16/04/2021, sendo a Sentença reformada para reduzir a multa por Aprendiz não contratado ao valor de R\$500, limitada a R\$10 mil, mantida nos demais termos. Foram opostos Embargos de Declaração em 26/04/2021, os quais não foram acolhidos. Em 7/10/2021 foi interposto Recurso de Revista, cujo processamento foi deferido parcialmente. Em 10/11/2021 foi interposto Agravo de Instrumento, o qual está pendente de julgamento.</p>
<b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>	<p>Proferida sentença, em 05/06/2018, para condenar a Companhia ao cumprimento efetivo da cota mínima de aprendizes no importe de 5% dos trabalhadores existentes em todos os seus estabelecimentos, bem como os demais pedidos da inicial, inclusive a pagar dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00.</p> <p>Em 16/04/2021, foi proferido Acórdão, sendo a sentença reformada para reduzir a multa por Aprendiz não contratado ao valor de R\$500, limitada a R\$10 mil, mantida nos demais termos.</p>

<b>Estágio do processo</b>	Recursal
<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	<p>O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda, bem como em razão da matéria discutida, que versa sobre o cumprimento da cota de aprendizagem em todas as lojas no Estado de São Paulo.</p>
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido estimado em caso de perda.

## 4.4 Processos não sigilosos relevantes

Processo nº 0010686-51.2017.5.15.0151	
<b>Juízo</b>	3ª Vara do Trabalho de Araraquara/SP (15ª Região)
<b>Instância</b>	2ª Instância
<b>Data de instauração</b>	09/05/2017
<b>Partes no processo</b>	Autor: Ministério Público do Trabalho da 15ª Região/SPRéu: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$1 milhão (valor a risco, calculado com base no pedido e na jurisprudência)
<b>Principais fatos</b>	<p>Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 15ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) assegurar o gozo do descanso semanal, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (ii) abster-se de prorrogar a jornada de trabalho dos seus empregados (inclusive dos aprendizes) além do limite legal, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (iii) abster-se de exigir o cumprimento de horas extras habituais, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (iv) concessão de intervalo intrajornada para qualquer trabalho com jornada superior à 6 horas diárias; (v) dano moral coletivo no valor de R\$1 milhão.</p> <p>Foi proferida sentença, condenando a Companhia nos pedidos iniciais, fixando a reparação do dano moral coletivo no valor de R\$ 1 milhão. O Tribunal Regional do Trabalho suspendeu os efeitos da sentença até o trânsito em julgado em mandado de segurança impetrado pela Companhia. Foi proferido acórdão mantendo a decisão de 1ª instância, reduzindo apenas a multa das astreintes para R\$ 1 mil por empregado e por irregularidades, tendo sido, diante de tal Acórdão, Opostos Embargos de Declaração buscando a complementação dos fundamentos do Acórdão. Em 21/01/2021, tais embargos não foram providos, mantendo-se a decisão do TRT na íntegra. Foi interposto Recurso de Revista em 08/02/2021, o qual foi recebido parcialmente, sendo interposto Agravo de Instrumento em relação às matérias não recebidas no Recurso de Revista. O Agravo de Instrumento está</p> <p>pendente de julgamento.</p>
<b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>	<p>Proferida sentença, em 16/11/2017, condenando a Companhia a (i) assegurar o gozo do descanso semanal, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (ii) abster-se de prorrogar a jornada de trabalho dos seus empregados (inclusive dos aprendizes) além do limite legal, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (iii) abster-se de exigir o cumprimento de horas extras habituais, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (iv) concessão de intervalo intrajornada para qualquer trabalho com jornada superior à 6 horas diárias; (v) dano moral coletivo no valor de R\$1 milhão. Foi proferido acórdão mantendo a decisão de 1ª instância,</p> <p>reduzindo apenas a multa das astreintes para R\$ 1 mil por empregado e por irregularidades.</p>
<b>Estágio do processo</b>	Recursal
<b>Chance de perda</b>	Possível

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda, bem como em razão da matéria discutida que versa sobre a jornada de trabalho, a qual é um tema sensível, considerando, ainda, que as decisões de mérito possuem efeito em todas as lojas do Estado de São Paulo.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto à imagem, considerando tratar-se de limitações de jornada de trabalho, inclusive, de jovens aprendizes, considerando os inquéritos promovidos pelo Ministério Público do Trabalho sobre relativa matéria, sendo R\$1 milhão o valor estimado em caso de perda.

<b>Processo nº 0039400-85.2008.5.02.0381</b>	
<b>Juízo</b>	1ª Vara do Trabalho de Osasco/SP (2ª Região)
<b>Instância</b>	1ª Instância
<b>Data de instauração</b>	06/03/2008
<b>Partes no processo</b>	Autor: Sinthoresp Réu: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	Valor da causa: R\$1.000,00. O valor da condenação ainda não foi delimitado, considerando ausência de liquidação efetiva da decisão e o número de empregados envolvidos.
<b>Principais fatos</b>	<p>Ação de cumprimento visando a condenação da BK em (i) Obrigação de não fazer, para que coibir a prática de fornecimento de "lanches" aos empregados a título de refeição, sob pena de multa diária R\$ 1.000,00 (mil reais) por empregado, até a efetiva realização da determinação pretendida; (ii) Fornecimento de alimentação ou ticket-refeição nos termos das cláusulas constantes das Convenções Coletivas de Trabalho dos anos de 2007/ 2009; 2006/2008; 2004/ 2006; 2002/ 2004 e 2001/2002; (iii) Pagamento retroativo dos valores correspondentes aos tickets-refeição desde a admissão dos empregados até a efetiva regularização, a apurar; (iv) Conceder o intervalo intrajornada aos seus empregados na forma prevista na CLT;</p> <p>(v) Pagamento retroativo dos valores correspondentes as horas extraordinárias laboradas pelos empregados durante os intervalos intrajornada, com base nos percentuais previstos nas CCTs, desde a data de suas admissões, com suas incidências no FGTS, férias e 15º salários, a apurar; (vi) Pagamento das diferenças salariais vencidas evincendas a todos os empregados, por todo o pacto laboral, com suas incidências em FGTS, férias e 13º salários, a apurar; e (vii) Pagamento das multas convencionais previstas nas cláusulas 89ª da Convenção Coletiva 2006/2008 e 2004/ 2006 e 96ª da Convenção Coletiva de 2002/2004 e 94ª das anteriores (1998/1999; 1999/2000; 2000/2001; 2001/2002), por infração e por empregado, acrescida de juros legais, a apurar. Sentença Improcedente. Em sede de recurso, a Sentença foi reformada e a BK condenada ao pagamento de (i) indenização do vale- refeição não fornecido a todos os empregados que lhe prestaram serviços no município de Osasco na vigência das normas-coletivas de 2004/2006, 2006/2008, 2007/2009, considerando os valores dispostos nas cláusulas</p>



#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

	55ª daqueles instrumentos; (ii) multas normativas; e (iii) honorários advocatícios em favor da entidade sindical no importe de 15% do valor da execução. Condenação transitada em julgado. Processo está pendente de liquidação da condenação.
<b>Resumo das decisões demérito proferidas</b>	Em 22/02/2010 foi proferida uma sentença improcedente. Em sede de recurso, a sentença foi reformada e a Companhia foi condenada ao pagamento de (i) indenização do vale- refeição não fornecido a todos os empregados que lhe prestaram serviços no município de Osasco na
<b>Processo nº 0039400-85.2008.5.02.0381</b>	
	vigência das normas-coletivas de 2004/2006, 2006/2008, 2007/2009, considerando os valores dispostos nas cláusulas 55ª daqueles instrumentos; (ii) multas normativas; e (iii) honorários advocatícios em favor da entidade sindical no importe de 15% do valor da execução.
<b>Estágio do processo</b>	Liquidação
<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante por se tratar de ação de cumprimento proposta por Sindicato, bem como pela matéria discutida, a qual afeta à alimentação fornecida aos empregados, o que pode impactar na política de break (intervalo) dos colaboradores da Companhia.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro a ser apurado após a efetiva liquidação da condenação

## 4.4 Processos não sigilosos relevantes

Processo nº 0100034-03.2022.5.01.0052	
<b>Juízo</b>	52ª Vara do Trabalho do Rio de Janeiro/RJ (1ª Região)
<b>Instância</b>	1ª Instância
<b>Data de instauração</b>	25/01/2022
<b>Partes no processo</b>	Autor: Ministério Público do Trabalho da 1ª Região-RJRéu: ZAMP S.A.
<b>Valores, bens ou direitos envolvidos</b>	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor)
<b>Principais fatos</b>	<p>Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 1ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) Abster-se, imediatamente, de adotar ou tolerar qualquer ato ou conduta que possa ser caracterizado como abuso de poder diretivo ou assédio moral, abstendo-se de admitir práticas desrespeitosas, vexatórias ou humilhantes, perseguições, ameaças e quaisquer outros atos que atentem contra a dignidade, a moral de seus empregados ou trabalhadores que lhe prestem serviços, inclusive prevenindo, impedindo e proibindo procedimentos que possam humilhá-los, expô-los, pressioná-los, discriminá-los ou ridicularizá-los, garantindo-lhes tratamento digno por quaisquer de seus representantes, sócios, diretores, administradores, gerentes ou pessoas que detenham poder hierárquico; (ii) Abster-se de fornecer aos seus trabalhadores, em decorrência de obrigação oriunda de norma coletiva ou qualquer outra fonte, ou por mera liberalidade, refeições principais (almoço, jantar e ceia) ou menores (desjejum e lanche), de produção própria ou de terceiros, que não se insiram no contexto de alimentação saudável e balanceada, cuja demonstração demanda o preenchimento dos padrões nutricionais estabelecidos para alimentação do trabalhador pela autoridade competente, sob a responsabilidade técnica de nutricionista, podendo optar pelo fornecimento de vale-refeição, ainda que não previsto em norma coletiva; (iii) Consignar em registro eletrônico, de forma fidedigna, os horários de entrada, saída e período de repouso efetivamente cumpridos por todos os empregados, inclusive quando houver labor em domingos e feriados, na forma do art. 74, § 2º, da CLT, abstendo-se de realizar a anotação britânica da jornada de trabalho (entrada e</p> <p>saída uniformes), na forma da súmula 338 do TST; (iv) No prazo de</p>

Processo nº 0100034-03.2022.5.01.0052

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

	<p>30 dias, dar ampla divulgação aos trabalhadores, afixando cópia da decisão liminar deferida nos presentes autos no mural ou quadro de avisos existente em todos os estabelecimentos da ré, em local de pleno acesso a todos os empregados, tais como garagem, refeitório e RH, bem como via intranet e/ou e-mail corporativo, desde que atinja a totalidade de seus empregados; (v) Com fulcro no disposto no art. 11 da Lei nº 7.347/85, no caso de descumprimento da decisão judicial, fique sujeita ao pagamento de multa no valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), por cada descumprimento constatado e com relação a cada um dos pedidos de números 1 a 3, acrescida de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) por cada trabalhador prejudicado, multa esta a ser revertida a entidade cadastrada perante o autor para recebimento de recursos, para instrumentalização de órgãos públicos ou, ainda, para o desenvolvimento de projetos compatíveis com as metas institucionais do Ministério Público do Trabalho, a critério deste e com a chancela desse e. Juízo; ou, sucessivamente, revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador; (vi) A fixação de multa diária pelo descumprimento da obrigação “4” acima relacionada, no valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) por dia de atraso, multa esta a ser revertida a entidade cadastrada perante o autor para recebimento de recursos, para instrumentalização de órgãos públicos ou, ainda, para o desenvolvimento de projetos compatíveis com as metas institucionais do Ministério Público do Trabalho, a critério deste e com a chancela desse e. Juízo; ou, sucessivamente, revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador e; (vii) dano moral coletivo no valor de R\$ 5.000.000,00. Aguardando designação de audiência de instrução.</p>
<b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>	Não aplicável, uma vez que não foi proferida nenhuma decisão de mérito.
<b>Estágio do processo</b>	Aguardando Audiência
<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda, bem como em razão da matéria discutida, que pode impactar na política de break (intervalo) dos colaboradores da Companhia.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$ 5.000.000,00 o valor estimado em caso de perda, com base no valor arbitrado a título de danos morais coletivos, não sendo possível estimar os valores das obrigações de fazer eventualmente não cumpridas, caso deferidas. Impacto na política de alimentação da empresa.

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

Processo nº 0001153-22.2022.5.09.0002	
<b>Principais fatos</b>	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 9ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) Orientar seus trabalhadores sobre a importância das refeições adequadas e hábitos alimentares saudáveis; (ii) Abster-se de fornecer aos seus trabalhadores refeições principais (almoço, jantar e ceia) ou menores (desjejum e lanche), de produção própria ou de terceiros, que não se insiram no contexto de alimentação saudável e balanceada, cuja demonstração demanda o preenchimento dos padrões nutricionais estabelecidos para alimentação do trabalhador pela autoridade competente, sob a responsabilidade técnica de nutricionista, passando a fornecer alimentação que observe este padrão nutritivo e saudável ou, alternativamente, vale-refeição em valor suficiente o bastante para custear uma alimentação saudável balanceada, segundo os mesmos parâmetros; (iii) Requer ainda o Ministério Público do Trabalho a cominação de multa diária (astreintes) à Ré, para o caso de descumprimento das obrigações antecipadas, no valor de R\$ 10.000,00 por obrigação descumprida e trabalhador prejudicado, revertida em favor de entidade assistencial a ser indicada pelo Ministério Público do Trabalho em sede de execução ou ao Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e; (iv) dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00. Sentença julgou a ação improcedente.
<b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>	Não aplicável, uma vez que não foi proferida nenhuma decisão de mérito.
<b>Estágio do processo</b>	Sentença julgou a ação improcedente.
<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda, bem como em razão da matéria discutida, que pode impactar na política de break (intervalo) dos colaboradores da Companhia.
<b>Análise do impacto em caso de perda</b>	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$5.000.000,00 o valor estimado em caso de perda, com base no valor arbitrado a título de danos morais coletivos, não sendo possível estimar os valores das obrigações de fazer eventualmente não cumpridas, caso deferidas. Impacto na política de alimentação da empresa.

Processo nº 0001097-56.2022.5.10.0003	
<b>Juízo</b>	3ª Vara do Trabalho de Brasília/DF (10ª Região)
<b>Instância</b>	1ª Instância
<b>Data de instauração</b>	15/12/2022

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 10ª Região-SP Réu: ZAMPS.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$3 milhões (valor dado à causa pelo Autor)

Processo nº 0001097-56.2022.5.10.0003	
Principais fatos	<p>Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 10ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) Abster-se de fornecer aos seus trabalhadores, em decorrência de obrigação oriunda de norma coletiva ou qualquer outra fonte, ou ainda por mera liberalidade, refeições principais (almoço, jantar e ceia) e/ou menores (desjejum e lanche), de produção própria ou de terceiros, que não se insiram no contexto de alimentação saudável, cuja demonstração demanda o preenchimento dos padrões nutricionais estabelecidos para alimentação do trabalhador pela autoridade competente e assistência/recomendação de nutricionista, sob pena de pagamento de multa diária e a cada empregado encontrado em situação irregular no valor de R\$ 10.000,00; (ii) assegurar aos trabalhadores condições suficientes de conforto para as refeições em local que atenda aos requisitos de limpeza, arejamento, iluminação e fornecimento de água potável, sob pena de pagamento de multa e a cada constatação no valor de R\$ 50.000,00; (iii) abster-se de praticar condutas que representem proibição, exigência, ameaça, coação, intimidação ou qualquer tipo de pressão psicológica de forma a impedir que os trabalhadores tragam refeições de casa ou ainda obrigar que os trabalhadores se alimentem exclusivamente com os produtos comercializados pela própria demandada, sob pena de pagamento de multa diária e a cada empregado encontrado em situação irregular no valor de R\$ 10.000,00 reais; (iv) no prazo de 30 dias, dar ampla divulgação aos trabalhadores, afixando cópia da decisão liminar deferida nos presentes autos no mural ou quadro de avisos existente em todos os estabelecimentos da ré, em local de pleno acesso a todos os empregados, tais como garagem, refeitório e RH, bem como via intranet e/ou e-mail corporativo, desde que atinja a totalidade de seus empregados; (v) com fulcro no disposto no art. 11 da Lei nº 7.347/85, no caso de descumprimento da decisão judicial, fique sujeita ao pagamento de multa no valor de R\$ 50.000,00, por cada descumprimento constatado e com relação a cada um dos pedidos de números 1 a 3, acrescida de R\$ 10.000,00 a cada trabalhador prejudicado, multa esta a ser revertida a entidade cadastrada perante o autor para recebimento de recursos, para instrumentalização de órgãos públicos ou, ainda, para o desenvolvimento de projetos compatíveis com as metas institucionais do Ministério Público do Trabalho, a critério deste e com a chancela desse Juízo; ou, sucessivamente, revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador;</p> <p>(vi) A fixação de multa diária pelo descumprimento da obrigação “4” acima relacionada, no valor de R\$ 10.000,00 por dia de atraso, multa esta a ser revertida a entidade cadastrada perante o autor para recebimento de recursos, para instrumentalização de órgãos públicos ou, ainda, para o desenvolvimento de projetos compatíveis com as metas institucionais do Ministério Público do Trabalho, a critério deste e com a chancela desse</p>

#### 4.4 Processos não sigilosos relevantes

	e. Juízo; ou, sucessivamente, revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador e; (vii) dano moral coletivo  no valor de R\$3 milhões. Aguardando Audiência
<b>Resumo das decisões de mérito proferidas</b>	Não aplicável, uma vez que não foi proferida nenhuma decisão de mérito.
<b>Estágio do processo</b>	Aguardando Audiência
<b>Chance de perda</b>	Possível
<b>Motivo pelo qual o processo é considerado relevante</b>	O processo é considerado relevante em razão do possível impacto na política de alimentação da empresa em âmbito nacional, bem como em razão do valor envolvido.
<b>Análise do impacto em</b>	Impacto na política de alimentação da empresa em âmbito nacional,

<b>Processo nº 0001097-56.2022.5.10.0003</b>	
<b>caso de perda</b>	bem como impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$3 milhões o valor estimado em caso de perda.

#### Processos de natureza cível e outros

Em 31 de dezembro de 2023, a Companhia era parte em processos cíveis judiciais e administrativos. Os objetos dos referidos processos envolvem ações consumeristas, ações renovatórias, ações indenizatórias, execuções de título extrajudicial e outras causas jurídicas não semelhantes.

Em 31 de dezembro de 2023, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza cível com chance de perda possível era de R\$21,6 milhões, e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$1,1 milhões . Não foram identificados processos de natureza cível, em 31 de dezembro de 2023, relevantes em relação à matéria ou valores envolvidos.

## 4.5 Valor total provisionado dos processos não sigilosos relevantes

### 4.5 Valor total provisionado dos processos descritos no item 4.4

Conforme mencionado no item 4.4, foram considerados como processos individualmente relevantes: (i) processos com valor individual igual ou superior a R\$ 5 milhões; e (ii) processos que individualmente possam vir a impactar negativamente a imagem, as estratégias ou de maneira relevante, as atividades da Companhia, independentemente do valor envolvido.

Em 31 de dezembro de 2023, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza tributária, informados no item 4.4, com chance de perda possível era de R\$ 304,1 milhões.

Para os processos administrativos e judiciais de natureza trabalhista, em 31 de dezembro de 2023, o valor total envolvido no referido item, para os processos com chance de perda possível era de R\$24,1 milhões.

Em relação aos aos processos administrativos e judiciais de natureza cível, em 31 de dezembro de 2023, não haviam processos considerados relevantes, a fim de serem detalhados no item. 4.4.

## 4.6 Processos sigilosos relevantes

**4.6. Em relação aos processos sigilosos relevantes em que o emissor ou suas controladas sejam parte e que não tenham sido divulgados no item 4.4, analisar o impacto em caso de perda e informar os valores envolvidos**

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, não havia processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos nos quais a Companhia ou controladas fossem parte.



## 4.7 Outras contingências relevantes

### 4.7 Outras Contingências Relevantes

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não figurava como parte em processos relevantes que não tenham sido divulgados nos itens anteriores.

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

### 5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos

#### 5.1. Em relação aos riscos indicados nos itens 4.1 e 4.3, informar:

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

A Política de Gestão de Riscos e Controles da Companhia, foi devidamente aprovada, em Reunião do Conselho de Administração realizada em 28 de abril de 2022 ("Política"), a qual pode ser encontrada na íntegra no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Estatuto, Políticas e Regimentos" e nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e da B3 ([www.b3.com.br/](http://www.b3.com.br/)).

A aprovação da Política se deu paralelamente ao processo de revisão da Matriz de Riscos da Companhia, que considerou a metodologia ERM (Enterprise Risk Management) e foi concluído em 2022, resultando em uma Matriz de Riscos alinhada às melhores práticas de mercado e estratégia da Companhia.

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

A Política tem por escopo definir a estrutura, competências e responsabilidades, bem como dispor sobre as diretrizes referentes à gestão de riscos nas atividades da Companhia, objetivando promover a melhoria contínua das práticas de gestão de riscos, controles internos e governança corporativa.

Conforme disposto na Política, a gestão de riscos adotada pela Companhia visa controlar suas atividades e seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, a fim de assegurar que:

- Os riscos de negócio sejam identificados, avaliados e minimizados a um nível aceitável, conforme o apetite a risco da Companhia;
- A estrutura de controles internos seja continuamente revisada, otimizando processos, sistemas e pessoas associados às atividades de controle necessárias;
- As áreas potenciais de conflitos de interesse sejam identificadas e os riscos associados sejam minimizados visando assegurar o cumprimento dos fundamentos corporativos, princípios e valores empresariais, bem como, do Código de Conduta;
- Todos os gestores exerçam o papel de "guardiões" e responsáveis pela eficácia dos controles dos processos sob sua alçada;
- As ações corretivas de falhas de controles sejam devidamente implementadas, com o objetivo de minimizar o risco de os procedimentos não estarem em conformidade com as leis e os regulamentos (internos e externos), especialmente nos casos em que haja exposição a fraudes, multas e/ou sanções de órgãos externos; e
- Os objetivos estratégicos sejam atendidos.

##### (i) Riscos para os quais se busca proteção

Por meio de nossos sistemas de gerenciamento de riscos e controles internos, a Companhia busca proteção contra os riscos aos quais está exposta, conforme descritos nos itens 4.1 e 4.3 deste Formulário de Referência.

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

A avaliação dos principais riscos e incertezas suscetíveis a afetar os objetivos da Companhia é feita com base no agrupamento dos fatores de risco nas categorias destacadas abaixo:

- **Risco estratégico:** envolve a tomada de decisões da alta administração da Companhia e pode provocar grandes perdas no valor econômico da organização. Tem relação também com eventos que podem danificar a reputação da Companhia. São consequências do mau gerenciamento dos riscos que passam a se tornar de conhecimento público.
- **Risco operacional:** está associado à possibilidade de perdas que envolvam operação, ativos, clientes e receitas. Geralmente é resultado de falhas em processos internos, sistemas ou ações desenvolvidas por pessoas. As perdas operacionais podem prejudicar as atividades da organização e ter impacto negativo na reputação da Companhia perante a sociedade.
- **Risco cibernético:** risco relacionado à segurança e integridade da informação, que poderiam impactar na disponibilidade de informações e sistemas.
- **Risco legal:** consiste no risco de Compliance e/ou de aplicação de sanções legais ou regulatórias, prejudicando a imagem da empresa. É o não cumprimento de normas da empresa ou de legislações vigentes.
- **Riscos financeiros:** é qualquer risco associado a finanças e que podem afetar as operações financeiras da Companhia.

Os riscos de mercado para os quais a Companhia busca proteção estão relacionados a todo e qualquer evento decorrente de incertezas ao qual a Companhia está exposta e que possam impactar negativamente o alcance dos objetivos e de geração de valor estabelecidos no seu plano estratégico de longo prazo. Os riscos de mercado para os quais a Companhia busca proteção estão descritos no item 4.3 deste Formulário de Referência e são os que se seguem:

- **Risco de Taxa de Câmbio:** flutuações na taxa de câmbio relacionada, principalmente, à compra de máquinas e equipamentos, alguns insumos, pagamento de royalties e taxa de franquia em moeda estrangeira.
- **Risco de Taxa de Juros:** envolvem potenciais perdas econômicas decorrentes de alterações adversas nas taxas de juros, principalmente as dívidas referenciadas em CDI (Certificado de Depósito Interfinanceiro) e TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo).
- **Risco de Crédito:** relacionados aos recebíveis de nossos clientes pagáveis pelas adquirentes de cartões de créditos, vale-refeição e demais meios de pagamento magnético.
- **Risco dos preços de commodities:** representam riscos de mercado em termos de variações positivas nos preços das commodities, os quais representam um impacto direto sobre os nossos custos. Não realizamos contratos de futuros ou opções contra as variações nos preços de commodities.
- **Risco de Liquidez:** representa a possibilidade de descasamento entre os vencimentos de ativos e passivos, o que pode resultar em incapacidade de cumprir com as obrigações nos prazos estabelecidos.
- **Contabilidade de Hedge:** A Companhia aplica as regras de hedge accounting para instrumentos financeiros derivativos e não derivativos que se qualificam para relações de hedge de fluxo de caixa. Os instrumentos financeiros designados como hedge de fluxo de caixa, enquanto não são realizados, são registrados em outros resultados abrangentes enquanto efetivos e quanto à estratégia definida em política. Essa forma de contabilização pode gerar impactos no resultado e patrimônio líquido.

### (ii) Instrumentos utilizados para proteção

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

Tendo em vista que a avaliação de riscos é de natureza qualitativa e/ou quantitativa, a Companhia baseia a sua avaliação em vulnerabilidades e ameaças conhecidas ou possíveis, bem como na probabilidade da ocorrência de ameaças e no seu potencial impacto sobre a Companhia.

Dessa forma, o processo de gestão de riscos na Companhia foi elaborado a partir da Gestão de Riscos sugerido pela norma ISO 31000:2009 – Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos, no qual é composto por etapas que envolvem desde a identificação dos riscos, passando pela análise e avaliação de seu grau de exposição a partir da perspectiva de vulnerabilidade e impacto de ocorrência, bem como pelo tratamento dos riscos através de respostas que representem a melhor alternativa para reduzir o risco inerente, conforme a tolerância desejada. Outra atividade prevista pela norma ISO é a comunicação e o monitoramento da exposição dos riscos.

A Companhia está em contínua evolução, visando alcançar as melhores práticas de mercado e, dessa forma, vem adotando o tratamento pontual de determinados riscos, relacionados aos pontos identificados pela auditoria independente em sua carta de controles, especialmente as fragilidades de cunho financeiro.

A assunção dos riscos também é um processo exitoso que conta com avaliação dos preceitos de criticidade, vulnerabilidade jurídica, financeira e reputacional vinculados ao risco estrategicamente aceito pela alta Administração e formalizado em memorandos revisados anualmente e acompanhados pelo Comitê de Auditoria.

O tratamento de riscos não está limitado aos previstos na matriz de riscos, também envolve a atividade consultiva do gerenciamento de riscos, mantendo contato próximo com as áreas de negócio, que de forma orgânica reportam questionamentos em situações rotineiras das operações, bem como solicita suporte no desenvolvimento de projetos e outras iniciativas que visam otimizar os negócios da Companhia.

Importante ressaltar que, no âmbito preventivo, visando a capacitação da liderança e alta administração, foram realizadas ações de conscientização sobre governança corporativa e cultura do gerenciamento de riscos, visando reforçar os aspectos de informação e comunicação dentro da estrutura de controle da Companhia, os quais são essenciais para que os colaboradores entendam seu papel dentro dessa estrutura e tenham disponíveis as informações necessárias e assertivas para a execução de suas atividades.

Com relação aos riscos de mercado, a Companhia destaca que a estratégia de proteção patrimonial (hedge) adotada consiste em determinar no processo de orçamento o montante de hedge necessário a fazer frente à exposição acima descrita para o ano seguinte. No início do ano subsequente o hedge é contratado para um período de seis meses com base na referida orçamentação, buscando-se realizar a contratação no melhor momento de precificação da moeda. No semestre subsequente a necessidade de hedge é confirmada e reavaliada e nova contratação é realizada no melhor momento disponível de precificação da moeda.

Adicionalmente, durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, [a Companhia utilizou o instrumento financeiro de NDF – Non Deliverable Forward – Contrato a Termo de Moeda Sem Entrega Física como instrumento de proteção contra o risco de variação das taxas de câmbio].

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

O processo de tratamento dos riscos é uma etapa a ser desenvolvida, onde os riscos mapeados receberão as opções de tratamento adequadas para lidar com os riscos (evitar, transferir, mitigar ou aceitar), quando haverá a definição de medidas e ações de tratamento e acompanhamento contínuo para garantir a eficácia prevista no gerenciamento dos riscos.

Em agosto de 2023, a área de Gestão de Riscos migrou sua estrutura para a Diretoria de Auditoria Interna e, desde essa data, tem trabalhado na reestruturação dos processos envolvendo o gerenciamento de riscos na companhia.

### (iii) Estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

A Companhia apresenta a seguinte estrutura organizacional de gerenciamento de riscos: Gestão de Riscos e Controles Internos

- A Gestão de Riscos e Controles Internos foi realizada, até julho de 2023, pela Gerência de Gestão e Vice-Presidência de Gente & Gestão. Desde agosto de 2023, a área passou a reportar-se à Diretoria de Auditoria Interna, visando maior alinhamento ao planejamento e estratégias da companhia. A área reporta-se funcionalmente, ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, e, administrativamente ao Diretor Presidente e tem como principais objetivos: Prover subsídios/propostas para estabelecimento do apetite e tolerância a riscos;
- Alinhar os objetivos da Gestão de Riscos e Controles Internos aos objetivos e estratégias da Companhia;
- Disseminar a cultura de riscos e controles utilizando todos os mecanismos disponíveis;
- Conduzir junto às demais áreas de negócios as atividades para identificação, mensuração, avaliação e monitoramento dos riscos e controles internos;
- Realizar acompanhamento contínuo quanto à implementação dos Planos de Ação para mitigação de riscos e evolução da maturidade dos controles internos;
- Prestar/solicitar esclarecimentos quanto à consecução dos trabalhos referentes à Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Elaborar a matriz de riscos e controles internos da Companhia; e
- Implantar os indicadores para monitoramento contínuo dos controles internos.

### Áreas da Companhia (Negócio e Suporte)

Ao longo do gerenciamento dos riscos da Companhia, competem as áreas de negócio e suporte:

- Gerenciar os riscos inerentes ao negócio e implementar controles;
- Comunicar ao responsável pela gestão de riscos qualquer alteração em seu processo de negócio para que possa ser objeto de análise e identificação de novos riscos e seus respectivos controles;
- Auxiliar a área de Gestão de Riscos e Controles Internos na definição dos controles adequados para mitigação dos riscos identificados;
- Implementar os planos de ação elaborados em conjunto com a área de Gestão de Riscos e Controles Internos segundo a prioridade associada aos riscos identificados;
- Acompanhar a implementação das recomendações sugeridas e receber a comunicação de eventuais não aplicabilidade de recomendações;
- Contribuir para que o processo de implementação dos planos de ação seja executado no prazo acordado e com as ferramentas adequadas, garantindo que o grau de exposição aos riscos

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

esteja dentro dos limites estabelecidos; e

- Reportar à área de Gestão de Riscos e Controles Internos os incidentes e perdas resultantes da materialização de algum risco relativo à sua área de negócio.

### Auditoria Interna

A área de Auditoria Interna possui a missão de aumentar e proteger o valor organizacional da Companhia, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimentos objetivos e baseados em riscos, prestando serviços independentes e objetivos, criados para agregar valor e aprimorar as operações da organização, provendo recomendações para o aprimoramento da governança, gerenciamento de riscos e controles. O responsável pela Auditoria Interna reporta funcionalmente ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria e, administrativamente ao Diretor Presidente (CEO).

O Conselho de Administração aprovou a revisão do regimento da Auditoria Interna em 27 de janeiro de 2023 e o Plano de Auditoria Interna (PAINT) com base em riscos em 17 de março de 2023. Por meio do Comitê de Auditoria, também aprova todas as decisões relacionadas à avaliação do desempenho, nomeação ou demissão e ajustes de remuneração do responsável pela Auditoria Interna. A estrutura e orçamento da área e todo o desempenho de trabalhos são também aprovados, acompanhados e monitorados pelo Comitê de Auditoria.

Dentre as muitas atribuições, o responsável pela Auditoria Interna mantém um programa de garantia de qualidade e continuada melhoria que cubra todos os aspectos da atividade de auditoria interna, pelo menos a cada 5 anos. Em abril de 2023 a área passou por avaliação independente, externa e qualificada, realizada pelo Instituto de Auditores do Brasil (IIA Brasil) e foi certificada por cumprir com as Normas Internacionais da Prática da profissão e com o Código de Ética do Auditor.

Ao longo do processo de gerenciamento de riscos da Companhia, compete à Auditoria Interna:

- Monitorar e avaliar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos da organização;
- Promover a melhoria contínua da eficácia dos controles;
- Prestar serviços de consultoria e aconselhamento relacionados a governança, gerenciamento de riscos e controle conforme apropriado para a organização;
- Garantir que as tendências e questões emergentes que podem impactar a Zamp sejam consideradas e comunicadas à alta administração e ao Comitê de Auditoria, conforme apropriado; e
- Reportar ao Comitê de Auditoria questões significantes de conformidade, de riscos e de controle, incluindo riscos de fraude, questões de governança e outros temas que exijam a atenção da alta administração e/ou conselho de administração; além de quaisquer respostas a riscos, por parte da administração, que possam ser inaceitáveis para Zamp.

O orçamento e a estrutura da área de auditoria interna foram avaliados pelo Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, que os considerou suficientes para o exercício das funções do órgão, cujas atribuições foram aprovadas pelo Conselho de Administração quando da avaliação dos Planos de Auditoria Interna (PAINTs).

### Conselho de Administração

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

Ao longo do gerenciamento dos riscos da Companhia, compete ao Conselho de Administração:

- Aprovar o apetite e tolerância a riscos da Companhia que seja compatível com as estratégias de negócios;
- Avaliar periodicamente a exposição da Companhia a riscos e a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos, dos controles internos; e
- Zelar para que a Diretoria Executiva possua mecanismos e controles internos para uma adequada gestão de riscos e controles, a fim de mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados, visando o cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas.

### Diretoria Executiva

Ao longo do gerenciamento dos riscos da Companhia, compete à Diretoria Executiva:

- Propor ao Conselho de Administração o apetite e tolerância a riscos de acordo com a estratégia da Companhia;
- Executar a política de gestão de riscos e, sempre que necessário, propor ao conselho eventuais necessidades de revisão dessa política, em função de alterações nos riscos a que a Companhia está exposta; e
- Supervisionar as áreas da Companhia nos processos de gestão de riscos estabelecidos com base nas políticas e normas estabelecidas pelo Conselho de Administração e nas deliberações tomadas em Assembleia Geral.

### Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria é órgão de assessoramento vinculado ao Conselho de Administração da companhia, com autonomia operacional e orçamento próprio aprovado pelo conselho de administração, destinado a cobrir despesas com seu funcionamento. Para mais informações sobre o Comitê de Auditoria, vide itens 5.4 e 7.1 deste Formulário de Referência, além do Regimento Interno do Comitê de Auditoria, que se encontra disponível no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Estatuto, Políticas e Regimentos" e nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

Ao longo do gerenciamento dos riscos da Companhia, compete ao Comitê de Auditoria supervisionar as atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos da Companhia, assim como a aplicabilidade da legislação vigente e o cumprimento da Política, fazendo recomendações de aprimoramento dos processos internos de gerenciamento de riscos para a análise, avaliação e tomada de decisões pelo Conselho de Administração da Companhia, sendo sua responsabilidade:

- Manter postura imparcial e cética no desempenho de suas atividades e, sobretudo, em relação às estimativas presentes nas demonstrações financeiras e à gestão da Companhia;
- Supervisionar as atividades do Auditor Independente, a fim de avaliar a sua independência, qualidade dos serviços prestados, se atendem as demandas do Comitê de Auditoria em todas as matérias de sua competência e a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia;
- Supervisionar as atividades da área de Controles Internos, Gerenciamento de Riscos e Compliance;
- Supervisionar as atividades da Auditoria Interna;

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

- Supervisionar a área de elaboração das demonstrações contábeis e financeiras;
- Revisar, previamente à aprovação pelo Conselho de Administração, as demonstrações contábeis anuais da Companhia, bem como as notas explicativas e os relatórios da administração e do Auditor Independente;
- Avaliar e monitorar, juntamente com a administração e a área de Auditoria Interna, a adequação das transações com partes relacionadas realizadas pela Companhia e suas respectivas evidenciações;
- Recomendar ao Conselho de Administração a contratação e destituição da Auditoria Independente, para a elaboração de Auditoria Independente ou para qualquer outro serviço;
- Recomendar a contratação, a substituição ou a dispensa do responsável pela Auditoria Interna;
- Estabelecer meios para receber denúncias e divulgar procedimentos para recepção e tratamento das denúncias sobre erros ou fraudes relevantes referentes à contabilidade, auditoria e controles internos, bem como sobre o descumprimento de dispositivos legais e regulamentares e de normas internas, incluindo o Código de Conduta da Companhia, prevendo procedimentos específicos para proteção do denunciante, tais como seu anonimato e a confidencialidade da informação;
- Recomendar à administração da Companhia a correção ou o aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito das atribuições do Comitê de Auditoria;
- Avaliar a implantação de recomendações feitas pela Auditoria Independente e pela Auditoria Interna e, ainda, as feitas pelo próprio Comitê de Auditoria;
- Estabelecer e divulgar a Política de Contratação Serviços Extra Auditoria Independente a serem eventualmente prestados pela Auditoria Independente, de forma a evitar prestação de serviços que coloquem em risco sua respectiva independência ou objetividade;
- Aprovar a contratação de funcionários ou de prestadores de serviços que tenham atuado na equipe de Auditoria Independente nos doze meses anteriores; e
- Anualmente, fazer sua autoavaliação e reportar o resultado ao Conselho de Administração.

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

A Companhia acredita que consegue monitorar parcialmente os riscos inerentes aos seus negócios e de mercado, exercendo a hierarquização das atividades de avaliação de riscos, por meio de um planejamento de demandas realizado pela Diretoria da Companhia, com a atuação das Áreas de Negócio, Gestão de Riscos e Controles Internos, Compliance, Auditoria Interna, Comitê de Auditoria e fóruns internos citados acima.

Desde a migração das áreas de Gestão de Riscos e Controles Internos para a Diretoria de Auditoria Interna, os processos relacionados à Política de Gerenciamento de Riscos estão sendo aprimorados.



## 5.2 Descrição dos controles internos

### 5.2 Descrição dos controles internos para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, indicar:

- (a) As principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e providências adotadas para corrigi-las

A Administração da Companhia, em especial, o Comitê de Auditoria Não Estatutário ("**Comitê de Auditoria**"), é responsável pelo estabelecimento e manutenção de mecanismos de controles internos efetivos sobre a elaboração das demonstrações financeiras.

Os controles internos da Companhia são estabelecidos com o objetivo de fornecer segurança razoável à confiabilidade do processo de preparação e divulgação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, e que as operações sejam registradas para permitir a elaboração das demonstrações financeiras de acordo com os princípios contábeis aplicáveis.

As demonstrações financeiras anuais e trimestrais são revisadas por auditores independentes e pelo Comitê de Auditoria, que revisa a minuta das demonstrações, pede detalhes à Diretoria Estatutária sobre determinados assuntos e ouve os auditores independentes, a fim de emitir um parecer para o Conselho de Administração sobre a aprovação das Demonstrações Financeiras.

Em virtude dos mecanismos adotados, a Administração da Companhia acredita na eficiência dos procedimentos e controles internos adotados para assegurar a qualidade, precisão e confiabilidade das demonstrações financeiras da Companhia. Por essa razão, as demonstrações financeiras da Companhia apresentam adequadamente o resultado de suas operações e sua situação patrimonial e financeira nas respectivas datas. Ainda, a Administração ressalta que não identificou quaisquer tipos de imperfeições que possam comprometer as demonstrações financeiras da Companhia.

- (b) estruturas organizacionais envolvidas

Conforme disposto no Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o referido órgão é responsável por supervisionar a auditoria interna, os controles internos da Companhia, gerenciamento de riscos, compliance e a área de elaboração das demonstrações contábeis e financeiras. Dessa forma, caberá ao Comitê de Auditoria:

- (i) Monitorar a qualidade e integridade dos mecanismos de controles internos implantados, visando a confiabilidade e integridade das informações e proteção da Companhia de todas as partes interessadas;
- (ii) Avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia, podendo inclusive requerer informações detalhadas de políticas e procedimentos relacionados com: a remuneração da administração; a utilização de ativos da Companhia; e as despesas incorridas em nome da Companhia;
- (iii) Por meio da Auditoria Interna, avaliar a qualidade e a eficácia dos sistemas de controles internos e de administração de riscos existentes na Companhia, além do cumprimento dos dispositivos legais, normativos, regulamentos e normas internas aplicáveis, incluindo a política de transações com partes relacionadas;
- (iv) Monitorar e controlar a qualidade das demonstrações financeiras trimestrais, intermediárias e demonstrações financeiras de final do exercício;

## 5.2 Descrição dos controles internos

- (v) Monitorar as informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e em dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura de relatórios usuais das demonstrações financeiras;
- (vi) Analisar, em conjunto com o Auditor Independente, as principais políticas e práticas de contabilidade utilizadas na elaboração das demonstrações contábeis, bem como quaisquer mudanças significativas na aplicação ou escolha de tais políticas e práticas, discutindo sobre as mudanças requeridas;
- (vii) Analisar, em conjunto com o Auditor Independente, os métodos alternativos de tratamento contábil à luz das normas contábeis, relativos a informações financeiras, inclusive estruturas fora de balanço e informações proforma ou ajustadas, seus efeitos nas demonstrações contábeis e os critérios utilizados para sua divulgação, bem como o tratamento contábil eventualmente aconselhado pelo Auditor Independente; e
- (viii) Resolver quaisquer divergências entre o Auditor Independente e a administração da Companhia relativas às demonstrações contábeis e aos relatórios financeiros.

Por fim, cabe ao Diretor Vice-Presidente Financeiro coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia e ao Conselho de Administração, opinar sobre as demonstrações financeiras, propor a destinação do lucro líquido de cada exercício e submetê-las à aprovação por Assembleia Geral de Acionistas.

O Regimento Interno do Comitê de Auditoria encontra-se disponível no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Estatuto, Políticas e Regimentos" e nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

- (c) se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração da Companhia, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento

A eficiência dos controles internos da Companhia é supervisionada pelo Comitê de Auditoria, o qual se reúne com o Conselho de Administração, no mínimo, trimestralmente para apresentação de resultados e acompanhamento das medidas tomadas. As reuniões de trabalho do Comitê de Auditoria ocorrem em periodicidade definida no Regimento Interno do referido órgão.

- (d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado à Companhia pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da auditoria independente

Os relatórios sobre os controles internos emitidos pelos auditores independentes da Companhia com relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2023 não apontam deficiências significativas de controles ou fraquezas materiais sobre os procedimentos e controles internos utilizados para elaboração das demonstrações financeiras da Companhia.

## 5.2 Descrição dos controles internos

(e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas

O relatório sobre os controles internos emitidos pelos auditores independentes da Companhia com relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2023 não aponta deficiências significativas sobre os procedimentos e controles internos utilizados para elaboração das demonstrações financeiras da Companhia, porém, apontam aquelas que não são deficiências significativas, mas que são de importância suficiente para merecer a atenção da administração.

A administração fez seus comentários em cada um dos apontamentos apresentados e descreveu as ações para mitigação dos riscos e recomendações feitas pelo auditor independente.

## 5.3 Programa de integridade

### 5.3 Mecanismos e procedimentos internos de integridade

- (a) se a Companhia possui regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificando, em caso positivo:

A Companhia busca promover a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública por meio das seguintes políticas: anticorrupção; brinde, entretenimento e hospitalidade. A Companhia exige a observância e cumprimento, por seus funcionários, fornecedores e parceiros comerciais, de seu "Código de Conduta para Colaboradores" ("Código de Ética") e do "Código de Conduta para Fornecedores e Parceiros de Negócio" ("Código de Conduta para Fornecedores").

O Código de Conduta para Fornecedores" pode ser encontrado na íntegra no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Código de Conduta" e nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

Em 08 de novembro de 2022, a Companhia aprovou sua "Política Socioambiental e de Fornecimento Responsável" ("Política"), a qual determina algumas diretrizes visando garantir que as relações comerciais sejam realizadas de forma ética, respeitando a lei, regulamentos e normas internas da ZAMP, bem como sejam isentas de qualquer tipo de favorecimento indevido, corrupção ativa ou passiva de agentes públicos, extorsão ou fraudes.

A Política pode ser encontrada na íntegra no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Estatuto, Políticas e Regimentos" e nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

Há também uma política interna específica para compras que foi estabelecida em 2018 e é revisada anualmente, além do processo de due diligence para avaliação de fornecedores contratados.

- (i) principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor

Os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados são:

- Código de Conduta. A Companhia adota um Código de Conduta que traz princípios éticos que devem ser observados por todos os seus administradores, funcionários, colaboradores, prestadores de serviços e terceirizados, visando orientar de maneira clara as condutas que norteiam os negócios e relacionamentos da Companhia;
- Código de Conduta para Fornecedores e Parceiros de Negócio. A Companhia exige de seus fornecedores, parceiros de negócio e prestadores de serviços que observem e cumpram com todos os princípios delineados no seu Código de Conduta para Fornecedores, que incluem temas como: diversidade, não discriminação e assédio, trabalho infantil, trabalho forçado e coação, condições de trabalho, brindes e entretenimento, confidencialidade, dentre outras;
- Termos e condições Gerais da Companhia. A Companhia insere nos contratos que firma

### 5.3 Programa de integridade

com seus parceiros comerciais, um compilado de “cláusulas padrão” que respaldam a Companhia em temas como Compliance, boas práticas trabalhistas, privacidade de dados, não discriminação e demais itens de classificados como relevantes por parte da Companhia.

- Política de Privacidade para Fornecedores. A Companhia providencia junto a seus fornecedores, um aceite quanto à sua Política de Privacidade de Dados para Fornecedores, que por sua vez exige dos parceiros comerciais, a adoção das melhores práticas relacionadas à privacidade de dados pessoais de terceiros como clientes e colaboradores.
- Departamentos de Gestão de Riscos e Controles Internos, Monitoramento e Auditoria Interna. A Companhia conta com os departamentos de gestão de riscos e controles internos, riscos e auditoria interna responsáveis por mapear os riscos da Companhia, por meio de uma agenda preestabelecida, bem como apontar, classificar e acompanhar os riscos e os planos de ações decorrentes;
- Política de Gestão de Riscos e Controles Internos. A Política de Gestão de Riscos e Controles Internos visa estabelecer um conjunto de diretrizes, responsabilidades e regras básicas para a gestão dos riscos e controles internos da Companhia, de acordo com sua estratégia e em conformidade com a legislação que rege o mercado de atuação, bem como atender às exigências impostas pelo mercado de capitais.
- Contratação de Serviços e Produtos. Os novos fornecedores de serviços e produtos contratados pela Companhia são avaliados através de ferramenta de “Due Diligence”.
- Canal de Denúncias e Investigações. A Companhia conta com canais independentes para eventuais denúncias internas ou externas.
- Comissão Interna de Conduta e Comitê de Conduta: Em 2019 foi implantada a (i) Comissão Interna de Conduta (composta pelo Presidente, Vice- Presidente de Gente e Gestão, Jurídico e Auditoria Interna) com reuniões bimestrais ou ad-hoc para análise dos dados do Canal e deliberação de determinadas denúncias realizadas no Canal Confidencial, relacionadas a fraudes/desvios e demais temas envolvendo os colaboradores e (ii) Comitê de Conduta (composto pelo Presidente, Vice-Presidente de Gente e Gestão, Jurídico, Auditoria Interna e um membro do Conselho de Administração) com reuniões anuais ou ad-hoc para análise e deliberação de denúncias envolvendo Presidente e Vice Presidentes, destacando-se que os membros deste comitê se afastam das deliberações e apurações das denúncias com as quais possuam envolvimento, permanecendo nestas avaliações apenas os membros que não estejam envolvidos nos fatos apurados pelo Comitê.
- Treinamentos. A Companhia ministra cursos e treinamentos, de forma presencial e/ou telepresencial, sobre seu Código de Conduta, bem como alerta a todos os seus fornecedores de produtos e serviços que estão sujeitos ao Código de Conduta para Fornecedores.

A Companhia reavalia os riscos e adapta as suas políticas sempre que são apresentadas demandas das estruturas organizacionais envolvidas ou mudanças relevantes na Companhia. Todos os mecanismos são suportados pela alta administração (tone at the top).

- (ii) a estrutura organizacional envolvida no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade

A Companhia possui área responsável pelo monitoramento e eficiência dos mecanismos de procedimentos internos de integridade (área de Compliance), composta por gerência de Gestão e Processos, um coordenador de compliance e 08 analistas de compliance. A área reporta-se ao Diretor Jurídico e de Compliance e ao Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores.

### 5.3 Programa de integridade

- (iii) se a Companhia possui um código ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:

- **se ele se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados**

as sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas

- **órgão que aprovou o código, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o código de conduta, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

O Código de Conduta da Companhia se aplica a todos os administradores, empregados e colaboradores da Companhia, abrangendo, inclusive, franqueados, prestadores de serviços e terceiros, visando estabelecer os princípios éticos e de conduta que devem orientar as relações internas e externas da Companhia, e orientar as atitudes e ações da Companhia nas suas diversas relações.

As sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta ou à sua essência estão previstas na legislação civil, penal e trabalhista aplicável. Os(As) colaboradores(as) que não agirem de acordo com o Código de Conduta, incluindo aqueles(as) que não reportarem as violações ao Código, poderão enfrentar medidas disciplinares que variam entre advertência verbal, advertência escrita, suspensão e dispensa do empregado com ou sem justa causa.

O Código de Conduta para Fornecedores é o principal instrumento pelo qual a Companhia exige que seus fornecedores, parceiros de negócio e prestadores de serviços observem e cumpram princípios muito importantes para a relação comercial. Ali estão expressamente vedadas práticas relativas à discriminação e assédio, trabalho infantil, trabalho forçado e coação. As consequências de descumprimento do Código de Conduta para Fornecedores podem envolver descredenciamento do fornecedor, bem como a instauração de procedimentos judiciais ou extrajudiciais.

- (a) canal de denúncia
- (i) **se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros**
- (ii) se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados
- (iii) **se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciante de boa-fé.**
- (iv) órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias

A Companhia conta com canais independentes para eventuais denúncias internas e externas, os quais são administrados por empresa especializada e cujas informações são captadas e informadas ao responsável por Compliance, que possui regras internas de reportes de denúncias, inclusive algumas, ao Comitê de Auditoria. As apurações de denúncias relacionadas com CEO e VPs são encaminhadas por uma empresa terceira direta e exclusivamente ao Coordenador do

### 5.3 Programa de integridade

Comitê de Auditoria, que dota de orçamento próprio no Comitê para as devidas apurações. Os canais de denúncia da Companhia podem ser acessados pelo site ou intranet da Companhia ou call center (pelo telefone 0800-721-0745), de segunda a sexta, o atendimento no canal funciona das 9h às 17h, mas é disponibilizada também a possibilidade de deixar o relato registrado durante todos os dias da semana, 24 horas por dia, através da opção de gravação em secretária eletrônica, podendo ser acessados por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, internas ou externas. As denúncias podem ou não ser identificadas pelo seu relator e passam primeiramente por avaliação de um terceiro especializado em canais de denúncias para as recomendações complementares investigatórias.

- (b)** número de casos confirmados nos últimos 3 (três) exercícios sociais de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública e medidas corretivas adotadas

Não há casos confirmados de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2023, 2022 e 2021.

- (c)** razões pelas quais o emissor não adotou regras, políticas, procedimentos ou práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública

Não aplicável, tendo em vista que, conforme acima descrito, a Companhia adotou regras, políticas, procedimentos ou práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública.

## 5.4 Alterações significativas

### **5.4 Alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada**

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, não houve alterações significativas nos principais riscos aos quais a Companhia está exposta.



## 5.5 Outras informações relevantes

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

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 5.

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Burger King do Brasil Assessoria a Restaurantes Ltda.						
06.088.593/0001-76	Brasil	Não	Não	20/11/2020		
Não						
25.885.571	9,401	0	0,000	25.885.571	9,401	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
KING ARTHUR LLC.						
29.247.552/0001-80	Brasil	Não	Não	20/05/2024		
Não						
19.895.950	7,226	0	0,000	19.895.950	7,226	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
MC BRAZIL F&B PARTICIPAÇÕES S.A.						
42.587.182/0001-99	Brasil	Não	Sim	23/01/2024		
Não	MC BRAZIL F&B PARTICIPAÇÕES S.A.		Jurídica	42.587.182/0001-99		
105.948.900	38,477	0	0,000	105.948.900	38,477	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE						
45.638.956/0001-51	Brasil	Não	Sim	18/04/2024		
Não						
58.602.632	21,283	0	0,000	58.602.632	21,283	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA						
3.570.968	1,297	0	0,000	3.570.968	1,297	
OUTROS						
61.451.426	22,317	0	0,000	61.451.426	22,317	
TOTAL						
275.355.447	100,000	0	0,000	275.355.447	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
MC BRAZIL F&B PARTICIPAÇÕES S.A.				42.587.182/0001-99		
MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE						
45.638.956/0001-51	Brasil	Sim	Não	20/02/2024		
Não	MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE		Jurídica	45.638.956/0001-51		
81.722.451	51,000	0	0,000	81.722.451	51,000	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
78.517.649	49,000	0	0,000	78.517.649	49,000	
TOTAL						
160.240.100	100,000	0	0,000	160.240.100	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE				45.638.956/0001-51		
AÇÕES EM TESOURARIA						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
78.517.649	100,000	0	0,000	78.517.649	100,000	
TOTAL						
78.517.649	100,000	0	0,000	78.517.649	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE				45.638.956/0001-51		
AÇÕES EM TESOURARIA						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
78.517.649	100,000	0	0,000	78.517.649	100,000	
TOTAL						
78.517.649	100,000	0	0,000	78.517.649	100,000	

6.3 Distribuição de capital

Data da última assembleia / Data da última alteração	26/04/2024
Quantidade acionistas pessoa física	15.877
Quantidade acionistas pessoa jurídica	69
Quantidade investidores institucionais	171

Ações em Circulação

Ações em circulação correspondente a todas ações do emissor com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores do emissor e das ações mantidas em tesouraria

Quantidade ordinárias	102.601.708	37,262%
Quantidade preferenciais	0	0,000%
Total	102.601.708	37,262%

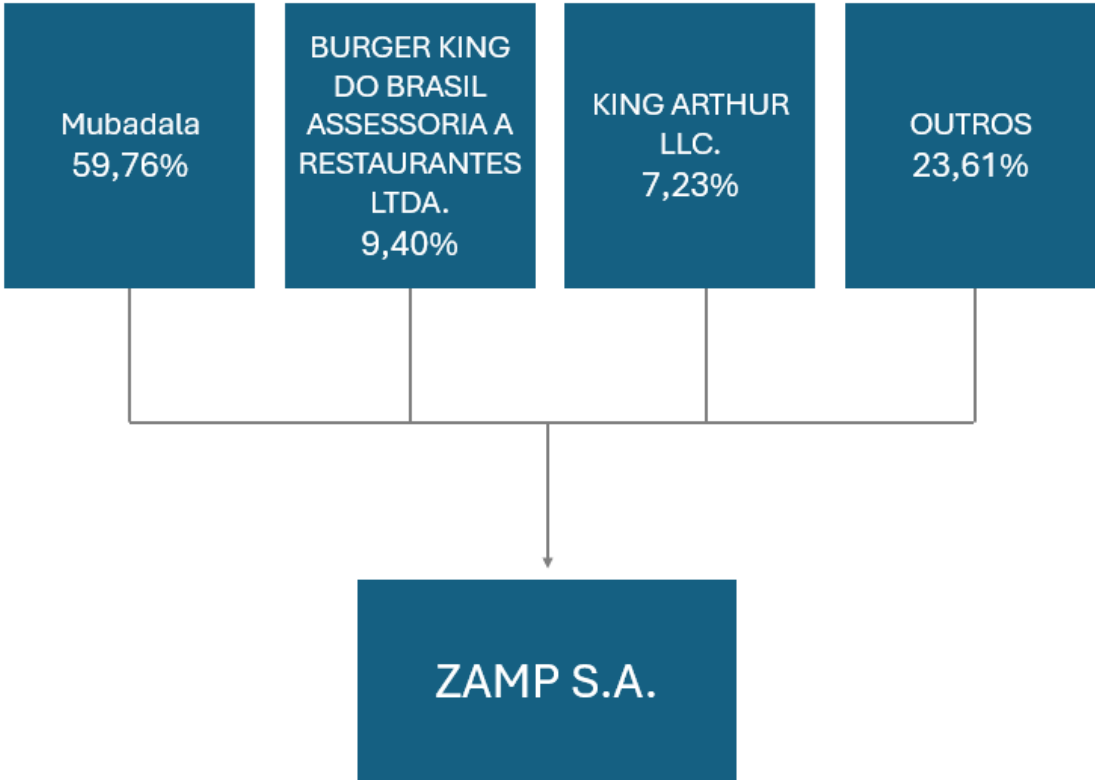
6.4 Participação em sociedades

A Companhia declara que não possui participação em sociedades.



6.5 Organograma dos acionistas e do grupo econômico

6.5. Organograma dos Acionistas e do Grupo Econômico



## 6.6 Outras informações relevantes

### 6.6. Outras Informações Relevantes - Controle e Grupo Econômico

Não há outras informações relevantes referentes a esta Seção.

## 7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

### 7.1. - Descrição das Principais Características dos Órgãos de Administração e do Conselho Fiscal, indicando:

- (a) principais características das políticas de indicação e preenchimento de cargos, se houver, e, caso o emissor a divulgue, locais na rede mundial de computadores em que o documento pode ser consultado

A Companhia possui uma "Política de Indicação de Membros do Conselho de Administração, seus Comitês de Assessoramento e Diretoria Estatutária", que foi devidamente aprovada em Reunião do Conselho de Administração realizada em 28 de abril de 2022 ("**Política**").

A Política visa determinar os critérios para composição do Conselho de Administração, de seus Comitês de Assessoramento, estatutários ou não, e da Diretoria da Companhia, prezando as melhores práticas de governança corporativa, com a devida transparência, bem como estabelecer o processo de indicação dos membros de tais órgãos.

Para maiores informações acerca da indicação dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos Comitês de Assessoramento, vide o disposto nos itens 3, 4 e 5 da Política, a qual encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na página de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Estatutos, Políticas e Regimentos".

- (b) mecanismos de avaliação de desempenho de cada órgão ou comitê e de seus membros, identificando o método utilizado

A Companhia possui um mecanismo de avaliação de desempenho do Conselho de Administração, de seus Comitês de Assessoramento e da Diretoria. Para os órgãos colegiados, a avaliação considera o desempenho do próprio órgão e de seus membros individualmente considerados.

- a. periodicidade da avaliação e sua abrangência

A Companhia realiza anualmente as avaliações do Conselho de Administração, de seus Comitês de Assessoramento e da Diretoria.

- b. metodologia adotada e principais critérios utilizados na avaliação

A Companhia utiliza avaliações objetivas e subjetivas como metodologia para avaliação de desempenho da Diretoria, sendo que a avaliação objetiva pode resultar do cumprimento de metas financeiras e não financeiras anuais enquanto a avaliação subjetiva é realizada por superiores, pares e/ou subordinados, conforme determinado pelo Conselho de Administração.

Para o Conselho de Administração, a avaliação é realizada pelo Presidente do Conselho de Administração, que encaminha aos demais membros do órgão um questionário com perguntas sobre a atuação colegiada ao longo do ano e com questões para a autoavaliação dos conselheiros. Este questionário é consolidado e o resultado da autoavaliação é utilizado para o aprimoramento do desenvolvimento das atividades do Conselho de Administração até a próxima avaliação.

7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

Para os órgãos colegiados, a avaliação considera o desempenho do próprio órgão e de seus membros individualmente considerados.

Tanto o Diretor Presidente como os demais Diretores são avaliados principalmente com relação ao resultado de suas respectivas metas, as quais são definidas ao fim de cada ano para o respectivo ano seguinte, visando alavancar os principais indicadores da Companhia.

Além disso, especificamente para os Diretores Vice-Presidentes, há também a “avaliação 360” em que os estes participam ativamente da avaliação de seus pares. As avaliações ocorrem anualmente, mas de forma não pontual, ou seja, a avaliação observa a atuação dos Diretores Vice-Presidentes ao longo do ano.

c. contratação de serviços de consultoria ou assessoria externos

A Companhia pode vir a contratar serviços de consultoria ou assessoria externos para realizar avaliações de desempenho de sua administração; no entanto, até a data deste Formulário de Referência, não realizou tal contratação.

(c) regras de identificação e administração de conflitos de interesses

Além dos administradores observarem os deveres legais inerentes aos respectivos cargos, as regras para identificação e administração de conflito de interesses estão previstas no Regimento Interno do Conselho de Administração, dos Comitês de Assessoramento ao Conselho e da Diretoria (“**Regimento Interno do CA e Comitês**”), em seu Capítulo I – Compromisso com a Ética e Conflito de Interesses, e na Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações Envolvendo Conflito de Interesse da Companhia (“**Política de TPR**”), em seu Item 3 - Situações Envolvendo Conflito de Interesse e Impedimento de Voto.

O Regimento Interno do CA e Comitês e a Política de TPR encontra-se disponíveis para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na página de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba “Governança” e no ícone “Estatutos, Políticas e Regimentos”.

(d) por órgão:

(iii) número total de membros agrupados por outros atributos de diversidade que o emissor entenda relevantes:

Pessoas com Deficiência	Conselho de Administração	Diretoria	Conselho Fiscal
Sim	0	0	0
Não	9	5	0

(i) **número total de membros, agrupados por identidade autodeclarada de gênero**  
**7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal**

\* Quantidade de membros por declaração de gênero:

Órgãos da administração	Não binário*		Prefere não responder***		Não se aplica
	Feminino	Masculino	Outros**		
Diretoria	1	4	0	0	
Conselho de Administração Efetivos	0	8	0	0	
Conselho de Administração Suplentes	0	1	0	0	
Conselho Fiscal - Efetivos	-	-	-	-	X
Conselho Fiscal - Suplentes	-	-	-	-	X
TOTAL	1	13	0	0	-

\*Não-binário: Indivíduos que não se identificam do escopo binário de gênero (feminino ou masculino).

\*\*Outros: Indivíduos que não se identificam com nenhuma das três opções de autodeclaração de gênero apresentadas (feminino, masculino e não binário).

\*\*\*Prefere não responder: Total de empregados/membros do órgão da administração que optaram por não ter suas informações declaradas neste indicador.

7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

(ii) número total de membros, agrupados por identidade autodeclarada de cor ou raça

\* Quantidade de membros por declaração de cor ou raça

Órgãos da administração	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder***	Não se aplica
Diretoria	0	2	0	2	0	0	1	
Conselho de Administração – Efetivos	0	7	0	1	0	0	0	
Conselho de Administração – Suplentes	0	0	0	0	0	0	1	
Conselho Fiscal - Efetivos	-	-	-	-	-	-	-	X
Conselho Fiscal - Suplentes	-	-	-	-	-	-	-	X
TOTAL	0	9	0	3	0	0	2	-

\*Outros: indivíduos que não se identificam com nenhuma das cinco opções de autodeclaração de cor/etnia definidas pelo IBGE.

\*\*Prefere não responder: Total de empregados/membros do órgão da administração que optaram por não ter suas informações declaradas neste indicador

## 7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

- (e) se houver, objetivos específicos que o emissor possua com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal

Não existem objetivos específicos da Companhia com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal.

- (f) papel dos órgãos de administração na avaliação, gerenciamento e supervisão dos riscos e oportunidades relacionados ao clima

Para direcionarmos o nosso trabalho em busca de satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras, assumimos publicamente compromissos baseados nos critérios ambiental, social e de governança (ESG, na sigla em inglês). Eles estão distribuídos em três pilares de sustentabilidade: Nossa Comida, Nossa Pegada e Nossa Gente alinhados às estratégias da Companhia. Construímos também a nossa matriz de materialidade, que define e prioriza sete temas mais importantes para os nossos públicos em termos de sustentabilidade. O tema de Mitigação e adaptação às mudanças climáticas não foi um item apontado como material pelo estudo e priorização de nossos stakeholders.

Para maiores informações, vide página 13 do Relatório de Sustentabilidade, encontra-se disponíveis nos websites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>), na B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "ESG" (sigla em inglês para ASG), e no ícone de "Relatório de Sustentabilidade

7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

Quantidade de membros por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Preferê não responder
Diretoria	1	4	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	0	8	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	0	1	0	0	0
Conselho Fiscal - Efetivos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TOTAL = 14	1	13	0	0	0

Quantidade de membros por declaração de cor e raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Preferê não responder
Diretoria	0	2	0	2	0	0	1
Conselho de Administração - Efetivos	0	7	0	1	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	0	0	0	0	0	0	1
Conselho Fiscal - Efetivos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TOTAL = 14	0	9	0	3	0	0	2



## 7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração

### 7.2. - Em Relação Especificamente ao Conselho de Administração, indicar:

#### (a) órgãos e comitês permanentes que se reportem ao conselho de administração

Atualmente, o Estatuto Social da Companhia permite a criação de comitês pelo Conselho de Administração, para auxiliá-lo no exercício de suas funções. Dessa forma, a Companhia conta com os seguintes comitês não estatutários:

(i) Comitê de Auditoria: órgão interno independente e qualificado, responsável pela supervisão das seguintes atividades: (i) gestão de controles internos; (ii) administração de riscos; (iii) auditoria interna; (iv) trabalhos da "Auditoria Independente" da Companhia (comumente referida também como "Auditoria Externa" ou "Big 4"); e (v) atividades da área de elaboração das demonstrações financeiras da Companhia. Para mais informações, vide item 5.1 deste Formulário de Referência; e o Regimento Interno do Conselho de Administração, dos Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração e da Diretoria, o qual encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na página de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Estatutos, Políticas e Regimentos".

(ii) Comitê de Finanças e M&A: responsável, principalmente, por supervisionar as diretrizes operacionais e financeiras da Companhia. Para maiores informações acerca das competências do Comitê de Finanças e M&A vide o Regimento Interno do Conselho de Administração, dos Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração e da Diretoria, o qual encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na página de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Estatutos, Políticas e Regimentos"; e

(iii) Comitê de Estratégia e Alocação de Capital: responsável, principalmente, por assessorar e propor ações ao Conselho de Administração relativas ao plano estratégico da Companhia e a iniciativas de inovação. Para maiores informações acerca das competências do Comitê de Estratégia e Alocação de Capital vide o Regimento Interno do Conselho de Administração, dos Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração e da Diretoria, o qual encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na página de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone "Estatutos, Políticas e Regimentos".

(b) de que forma o conselho de administração avalia o trabalho da auditoria independente, indicando se o emissor possui uma política de contratação de serviços de extra-auditoria com o auditor independente e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

O Conselho de Administração realiza avaliação anual da auditoria independente na reunião em que se discutem as contas do exercício social anterior, após tomar conhecimento da análise e relato elaborado pelo Comitê de Auditoria, órgão de assessoramento do Conselho de

## 7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração

Administração responsável por monitorar a efetividade dos trabalhos da auditoria independente e sua independência e, ainda, por avaliar e discutir seu plano de trabalho.

Em reunião realizada em 05 de maio de 2021, o Conselho de Administração da Companhia aprovou a Política de Contratação da Empresa responsável pela Auditoria Independente das Demonstrações Financeiras da Companhia e de Outros Serviços, para contratação de serviços extra-auditoria dos auditores independentes da Companhia, conforme descrita no item 9.3 deste Formulário de Referência.

- (c)** se houver, canais instituídos para que questões críticas relacionadas a temas e práticas ASG e de conformidade cheguem ao conhecimento do conselho de administração

Os relatos de potenciais violações às políticas da Companhia, à legislação vigente e questões ligadas a ESG são recebidos pelo Canal de Denúncias, que conta com atendimento independente e está disponível 24 horas, para todos os stakeholders internos da empresa, como colaboradores, parceiros de negócios e franqueados. Suas denúncias são tratadas de forma independente e são tratadas pela área de compliance. A depender do nível de criticidade, o caso é levado para reuniões mensais com o Comitê de Auditoria ou Comitê de Conduta.

O canal pode ser acessado via telefone 0800-721-0745 (de segunda a sexta-feira, das 9h às 17h).

7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal

Funcionamento do conselho fiscal: Não permanente e não instalado

Nome ALEXANDRE GREIN DE MACEDO CPF: 085.022.537-00 Passaporte: Nacionalidade: Brasil Profis são: Administrador de Empresas Data de Nascimento: 29/07/1977

Experiência Profissional: Sr. Alexandre possui 25 anos de experiência atuando principalmente nas áreas de varejo e consumo. Iniciou sua carreira em 2000, nas Organizações Globo, onde atuou no lançamento da plataforma Globo.com. Posteriormente ingressou na Ambev, onde foi responsável pela unidade de negócios da Cerveja Brahma. Fundou e liderou a consultoria estratégica True Brand and Business, com atuação na América Latina. Em 2011, se juntou à equipe do Burger King nos Estados Unidos, onde serviu como Presidente para a América do Norte até 2018. Em seguida, atuou no Canadá como Presidente Global do Tim Hortons, liderando a expansão internacional da marca para mais de 10 países. Foi também conselheiro da Brinker International, dona da marca Chili 's Grill. Atualmente, é sócio e Operating Partner na Garnett Station Partners em Nova York onde supervisiona diversas plataformas de investimento da empresa e exerce o cargo de Presidente do Conselho da Authentic Restaurant Brands, Fat Tuesday e Woof Gang Bakery and Grooming. Além disso, é sócio e conselheiro do QR Group – Master Franqueado do Burger King Suíça. Sr. Alexandre é cidadão brasileiro, americano e luxemburguês, além de possuir um Mestrado em Administração de Empresas pelo INSEAD (2003) e ser graduação em Administração de Empresas / finance pela New York University – Stern (1999).

O Sr. Alexandre declarou, para todos os fins de direito, que: (i) se enquadra nos critérios de independência previstos no Anexo K da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada; (ii) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)		26/04/2024	Sim	26/04/2024

**Nome** Ariel Grunkraut      **CPF:** 265.914.188-65      **Passaporte:**      **Nacionalidade:** Brasil      **Profis são:** Administrador      **Data de Nascimento:** 14/07/1977

**Experiência Profissional:** Diretor Presidente da Companhia desde janeiro de 2023, o Sr. Grunkraut foi Diretor Marketing e Vendas (CMO) da Companhia entre os anos de 2011 e 2022. Começou sua carreira como trainee na Ambev (ABI), na qual permaneceu de 2000 a 2010. Na Ambev, o Sr. Grunkraut construiu uma trajetória de sucesso em diversas áreas, como vendas, marketing comercial e marketing, onde foi responsável de marketing por todas as marcas de cervejas premium Ambev no Brasil. Ingressou na Companhia em 2011 como Vice-Presidente de Marketing no momento da criação da joint venture no Brasil. Foi reconhecido pela Burger King Corporation como o Marqueteiro do Ano" por 2 anos consecutivos (2015 e 2016). É graduado em administração de empresas pela FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado, pós-graduado em administração pela Fundação Getúlio Vargas – São Paulo (CEAG) e possui MBA (Mestrado em Administração de Negócios) pela BSP - Business School São Paulo. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, de 31 agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	15/07/2022	14/07/2024	Diretor Presidente / Superintendente		15/07/2022	Não	01/07/2012

**Nome** Danillo Toledo Gomes      **CPF:** 013.272.356-50      **Passaporte:**      **Nacionalidade:** Brasil      **Profis são:** Engenheiro      **Data de Nascimento:** 09/08/1980

**Experiência Profissional:** Diretor Vice-Presidente de Operações da Companhia eleito desde setembro de 2020. O Sr. Toledo ingressou na Companhia em 2013, como Gerente Regional de Operações, tendo sido promovido, após 2 anos, a Gerente Nacional de Operações da Companhia. Em 2018, Danillo assumiu o desafio de construir e consolidar uma nova marca no Brasil, a POPEYES® Brasil, como head do referido projeto e, no início deste ano, foi promovido a Diretor de Operações. Trabalhou na AMBEV e trabalhou por mais de 7 anos na área de operações da ALL (América Latina Logística). É Bacharel em Engenharia de Produção pela UFMG. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, de 31 agosto de 2021

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	15/07/2022	14/07/2024	Diretor Vice Presidente/ Superintendente		15/07/2022	Não	15/07/2022

**Nome** DEBORAH LETICIA GOUVEIA ABI-SABER      **CPF:** 068.663.236-22      **Passaporte:**      **Nacionalidade:** Brasil      **Profis são:** Psicóloga      **Data de Nascimento:** 27/03/1984

**Experiência Profissional:**

**Órgãos da Administração:**

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	03/06/2024	14/07/2024	Diretor Vice Presidente/ Superintendente			Sim	

**Nome** Fabio Chaves de Arruda Alves      **CPF:** 297.666.278-94      **Passaporte:**      **Nacionalidade:** Brasil      **Profis são:** Advogado      **Data de Nascimento:** 08/10/1980

**Experiência Profissional:** Diretor Vice-Presidente Jurídico da Companhia durante 10 anos e Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão da Companhia desde fevereiro de 2022, possui mais de 16 anos de experiência trabalhando em renomados escritórios de advocacia e na Companhia desde sua fundação em 2011. Trabalhou como advogado na área societária no Demarest Advogados por 3 anos, e por mais 4 anos como advogado na área de M&A do Lobo & de Rizzo Advogados, trabalhando para clientes nacionais e internacionais, como Vinci Partners, Nestlé, Devry, Votorantim, Kroton, Monsanto, Cargill, GP Investments, Charter Group, Rituals, Blockbuster e Grupo Jerônimo Martins. O Sr. Alves é Vice Presidente do IFB - Instituto de Foodservice do Brasil – uma organização sem fins lucrativos que incentiva a eficiência dos negócios de foodservice. O Sr. Alves é formado em direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com especialização Latu Sensu em propriedade intelectual pela Escola Superior de Advocacia, bem como um MBA (Mestrado em Administração de Negócios) executivo internacional pela Fundação Instituto de Administração. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, de 31 agosto de 2021.

**Órgãos da Administração:**

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	15/07/2022	14/07/2024	Diretor Vice Presidente/ Superintendente		15/07/2022	Não	15/07/2022

**Nome** FERNANDA RIBEIRO BORGES TOSCANO

**CPF:** 056.468.546-10

**Passaporte:**

**Nacionalidade:** Brasil

**Profis são:** Cientista da computação

**Data de Nascimento:** 19/10/1983

**Experiência Profissional:**

A Sra. Fernanda Ribeiro Borges Toscano é formada em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Uberlândia, com MBAs em Gestão Empresarial e Gestão de Projetos pela FGV e Transformação Digital pelo MIT. Possui larga experiência em Gestão de TI e Projetos, atuando em multinacionais como Claro, Sky, Solera, HDI Seguros e Alelo (Veloce), com uma carreira de 15 anos no mercado de TI, atuando em Transformação Digital, setup de operações do zero, entrega de valor, inovação, liderando equipes multidisciplinares com mais de 500 profissionais.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	18/04/2024	14/07/2024	Diretor Vice Presidente/ Superintendente		18/04/2024	Não	18/04/2024

**Nome** Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães

**CPF:** 072.979.056-82

**Passaporte:**

**Nacionalidade:** Brasil

**Profis são:** Administrador

**Data de Nascimento:** 25/11/1988

**Experiência Profissional:**

Diretor Vice-Presidente Financeiro e Diretor de Relações com Investidores. Sr. Guimarães é formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais e está na Companhia há mais de 6 anos, sempre à frente de áreas estratégicas importantes para o negócio e com um profundo conhecimento da cultura, empresa e indústria. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, de 31 agosto de 2021.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	15/07/2022	14/07/2024	Diretor Vice Presidente/ Superintendente		15/07/2022	Não	08/05/2021

**Nome** Leonardo Armando Yamamoto **CPF:** 302.020.468-26 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** Engenheiro de Computação **Data de Nascimento:** 21/06/1980

**Experiência Profissional:** Brasileiro, Engenheiro de Computação, possui mais de 15 anos de experiência em atividades relacionadas a investimentos. Iniciou sua carreira em 2003, no The Boston Consulting Group, onde ocupou a posição de consultor e era responsável por análises de posicionamento, estratégia, mercados e aquisições até o ano de 2006. Posteriormente, foi associado na GP Investimentos, principal na Actis e diretor na H.I.G. Capital, responsável pelas atividades de originação, análise, execução e monitoramento de investimentos ilíquidos. Por último, assumiu a posição de diretor executivo da Mubadala Capital (conforme abaixo definido), onde é responsável por novos investimentos no Brasil. Foi membro do conselho de administração da BR Properties, Cruzeiro do Sul Educacional, CelLep Idiomas, Eletromidia, Office Total e SuperCommerce. Atualmente é Presidente do Conselho de Administração da MC Brazil Motorsport Holdings S.A., Rodovias do Brasil Holding S.A. e da Concessionária Rota das Bandeiras S.A. e membro do Conselho de Administração da Refinaria de Mataripe S.A. Possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Stanford GSB (2008) e graduação em Engenharia da Computação - UNICAMP (2003) e Engenharia de Telecomunicações - Grenoble INP (2002). Atualmente, desempenha a atividade de Líder de Investimentos em fundos da Mubadala Capital LLC ou suas afiliadas (em conjunto com suas subsidiárias, "Mubadala Capital"), subsidiária integral da Mubadala Investment Company PJSC ("Mubadala"), que detém, controla, aconselha e/ou gere veículos de investimento.

O Sr. Leonardo declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

**Órgãos da Administração:**

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Presidente do Conselho de Administração		26/04/2024	Sim	03/01/2024

**Nome** Lucas Muniz      **CPF:** 353.991.508-75      **Passaporte:**      **Nacionalidade:** Brasil      **Profis são:** Economista      **Data de Nascimento:** 05/03/1986

**Experiência Profissional:** Lucas Muniz é formado em Economia pela Universidade de São Paulo. Anteriormente atuou na área de Investment Banking no Morgan Stanley e BBVA. Atualmente é responsável pela área de finanças e desenvolvimento da RBI International, englobando as 4 marcas fora de Estados Unidos e Canadá. Ingressou na companhia em 2012, passando por diversas posições, tais como Presidente Regional da Tim Hortons International, VP International Development, General Manager South Region e Head of Development do Burger King em APAC.

O Sr. Lucas declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Conselho de Administração (Suplente)		26/04/2024	Não	14/12/2022



**Nome** Oscar Pekka Fahlgren

**CPF:** 237.416.808-50

**Passaporte:**

**Nacionalidade:** Brasil

**Profis são:** Empresário

**Data de Nascimento:** 08/09/1978

**Experiência Profissional:**

O Sr. Oscar foi associado da área de private equity e leveraged finance group da Advokatfirman Vinge KB (agosto de 2003 a agosto de 2005), associado da área de leveraged finance do SGCIB (janeiro de 2006 a abril de 2007), diretor na Terra Firma Capital Partners (abril de 2007 a novembro de 2010), administrador presidente do escritório da Mubadala Development Company PJSC, fundo soberano do governo de Abu Dhabi no Brasil, além de supervisionar e gerenciar as atividades de investimento e gestão de ativos latino americanos da Mubadala, que abrangem diversos setores, incluindo logística, imobiliário, mineração e mídia/entretenimento. Atualmente é CIO e head of Brazil do Mubadala Capital. O Sr. Oscar é um cidadão sueco e é mestre em direito pela Universidade de Uppsala, na Suécia.

O Sr. Oscar declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Conselho de Administração (Efetivo)		26/04/2024	Sim	26/04/2024

**Nome** Renan Costa Andrade

**CPF:** 024.051.190-56

**Passaporte:**

**Nacionalidade:** Brasil

**Profis são:** Gestor financeiro

**Data de Nascimento:** 05/01/1989

**Experiência Profissional:**

O Sr. Renan possui mais de 10 anos de experiência em atividades relacionadas a investimentos. Iniciou sua carreira em 2012, na McKinsey & Co, onde ocupou a posição de consultor e era responsável por análises de posicionamento, estratégia, mercados e aquisições. Posteriormente, foi analista na GP Investimentos (São Paulo) e associado no The Abraaj Group (Cidade do México), responsável pelas atividades de originação, análise, execução e monitoramento de investimentos ilíquidos junto ao time de infraestrutura. Por último, assumiu a posição de Senior Principal da Mubadala Capital, onde é responsável por novos investimentos no Brasil e monitoramento das empresas do portfólio investido, onde acompanha no Conselho de Administração as empresas Clariens Educação S.A., Concessão Metroviária do Rio de Janeiro S.A. e Atvos Agroindustrial Participações S.A. Possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela University of Pennsylvania (Wharton), Mestrado em Estudos Internacionais (MA) pela University of Pennsylvania (Lauder) e graduação em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O Sr. Renan declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Conselho de Administração (Efetivo)		26/04/2024	Sim	03/01/2024

**Nome** Renato Malacarne Rossi      **CPF:** 276.685.998-51      **Passaporte:**      **Nacionalidade:** Brasil      **Profis são:** Administrador      **Data de Nascimento:** 19/01/1979

**Experiência Profissional:** Nomeado membro do Conselho de Administração, membro do Comitê de Gente e Remuneração, e membro do Comitê de Auditoria da Companhia em fevereiro de 2022. Atualmente é o Presidente da Restaurant Brands International (RBI) para a América Latina e Caribe, sediado nos Estados Unidos. Atuou como General Manager do Burger King na América do Sul de 2021 a 2022, como Chief Marketing Officer do Burger King na América do Norte de 2018 a 2020, e como Vice-Presidente de Marketing do Burger King no Reino Unido de 2016 a 2017. Antes disto, desenvolveu sua carreira em Marketing na Unilever, onde ocupou diversas posições com foco em Estratégia, Inovação, Comunicação, Digital e Expansão Internacional, baseado em diferentes países como Brasil, México, Holanda e Inglaterra. É formado em Administração de Empresas pela PUC-SP.

O Sr. Renato declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Conselho de Administração (Efetivo)		26/04/2024	Não	29/04/2022

**Nome** SANTIAGO JOSE JARITON AVILA    **CPF:** 000.000.000-00    **Passaporte:** R667843    **Nacionalidade:** Paraguai    **Profis são:** Gestor financeiro    **Data de Nascimento:** 01/03/1981

**Experiência Profissional:** O Sr. Santiago é graduado em finanças pela University of Pennsylvania (Wharton) e possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Universidade de Harvard. Trabalhou na área de fusões e aquisições (M&A) no Citigroup (agosto de 2003 a julho de 2005), private equity (julho de 2005 a junho de 2007) e posteriormente como administrador de portfólio e analista sênior (agosto de 2009 a maio de 2017), ambos no Soros Fund Management, e atualmente, é fundador e CIO na Emerging Variant Capital Management (desde 2017 até a presente data).

O Sr. Santiago declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Conselho de Administração (Efetivo)		26/04/2024	Sim	26/04/2024

**Nome** SYED ASAD SARWAR  
NAQVI

**CPF:** 000.000.000-00

**Passaporte:** 144.103.328

**Nacionalidade:** Grã-Bretanha  
(Reino Unido,  
UK)

**Profis são:** Economista

**Data de Nascimento:** 05/06/1978

**Experiência Profissional:**

O Sr. Asad é graduado em economia pela Universidade de Georgetown e possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Universidade de Harvard. Trabalhou como associado em fusões e aquisições pela Lazard (2000 a 2004), como diretor de aquisições e investimentos pela The Resource Group (TRG) (2004 a 2007), como sócio e head of London office pela Wolfensohn Fund Management (2009 a 2015), como sócio pela Apis Partners (2015 a 2021), e atualmente é sócio da Affinity Partners (desde 2021 até a presente data).

O Sr. Asad declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Conselho de Administração (Efetivo)		26/04/2024	Sim	26/04/2024

**Nome** Thiago Frias Pico Peres

**CPF:** 113.325.267-21

**Passaporte:**

**Nacionalidade:** Brasil

**Profis são:** Empresário

**Data de Nascimento:** 21/11/1979

**Experiência Profissional:**

Thiago é CEO da re.green, empresa líder em restauração ecológica de alta qualidade em escala. Anteriormente atuou como CEO do Hortifruti Natural da Terra, maior varejista alimentar de produtos frescos do Brasil, Grupo Technos, maior indústria de relógios do país, e Submarino Finance, fintech pioneira focada no financiamento ao consumo na internet. Thiago iniciou sua carreira em finanças, no Morgan Stanley e na GP Investimentos, e é formado em economia pela Harvard University, com pós-graduação pela Harvard Business School.

O Sr. Thiago declarou, para todos os fins de direito, que: (i) se enquadra nos critérios de independência previstos no Anexo K da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada; (ii) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2024	AGO 2026	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)		26/04/2024	Sim	26/04/2024



7.4 Composição dos comitês

**Nome:** Leonardo Armando Yamamoto

**CPF:** 302.020.468-26

**Passaporte:**

**Nacionalidade:** Brasil

**Profissão:** Engenheiro de Computação

**Data de Nascimento:** 21/06/1980

**Experiência Profissional:**

Brasileiro, Engenheiro de Computação, possui mais de 15 anos de experiência em atividades relacionadas a investimentos. Iniciou sua carreira em 2003, no The Boston Consulting Group, onde ocupou a posição de consultor e era responsável por análises de posicionamento, estratégia, mercados e aquisições até o ano de 2006. Posteriormente, foi associado na GP Investimentos, principal na Actis e diretor na H.I.G. Capital, responsável pelas atividades de originação, análise, execução e monitoramento de investimentos ilíquidos. Por último, assumiu a posição de diretor executivo da Mubadala Capital (conforme abaixo definido), onde é responsável por novos investimentos no Brasil. Foi membro do conselho de administração da BR Properties, Cruzeiro do Sul Educacional, CelLep Idiomas, Eletromidia, Office Total e SuperCommerce. Atualmente é Presidente do Conselho de Administração da MC Brazil Motorsport Holdings S.A., Rodovias do Brasil Holding S.A. e da Concessionária Rota das Bandeiras S.A. e membro do Conselho de Administração da Refinaria de Mataripe S.A. Possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Stanford GSB (2008) e graduação em Engenharia da Computação - UNICAMP (2003) e Engenharia de Telecomunicações - Grenoble INP (2002). Atualmente, desempenha a atividade de Líder de Investimentos em fundos da Mubadala Capital LLC ou suas afiliadas (em conjunto com suas subsidiárias, "Mubadala Capital"), subsidiária integral da Mubadala Investment Company PJSC ("Mubadala"), que detém, controla, aconselha e/ou gere veículos de investimento.

O Sr. Leonardo declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	11/01/2024	01/08/2025			11/01/2024	Sim	11/01/2024

**Nome:** Lucas Muniz

**CPF:** 353.991.508-75

**Passaporte:**

**Nacionalidade:** Brasil

**Profissão:** Economista

**Data de Nascimento:** 05/03/1986

**Experiência Profissional:**

Lucas Muniz é formado em Economia pela Universidade de São Paulo. Anteriormente atuou na área de Investment Banking no Morgan Stanley e BBVA. Atualmente é responsável pela área de finanças e desenvolvimento da RBI International, englobando as 4 marcas fora de Estados Unidos e Canadá. Ingressou na companhia em 2012, passando por diversas posições, tais como Presidente Regional da Tim Hortons International, VP International Development, General Manager South Region e Head of Development do Burger King em APAC.

O Sr. Lucas declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatuário aderente a Resolução CVM nº 23/21	Membro do Comitê (Efetivo)	07/11/2023	AGO 2025			07/11/2023	Não	07/11/2023
Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	15/05/2023	2 anos			15/05/2023	Não	14/12/2022



**Nome:**Renan Costa Andrade

**CPF:**024.051.190-56

**Passaporte:**

**Nacionalidade:**Brasil

**Profissão:**Gestor financeiro

**Data de Nascimento:**05/01/1989

**Experiência Profissional:**

O Sr. Renan possui mais de 10 anos de experiência em atividades relacionadas a investimentos. Iniciou sua carreira em 2012, na McKinsey & Co, onde ocupou a posição de consultor e era responsável por análises de posicionamento, estratégia, mercados e aquisições. Posteriormente, foi analista na GP Investimentos (São Paulo) e associado no The Abraaj Group (Cidade do México), responsável pelas atividades de originação, análise, execução e monitoramento de investimentos ilíquidos junto ao time de infraestrutura. Por último, assumiu a posição de Senior Principal da Mubadala Capital, onde é responsável por novos investimentos no Brasil e monitoramento das empresas do portfólio investido, onde acompanha no Conselho de Administração as empresas Clariens Educação S.A., Concessão Metroviária do Rio de Janeiro S.A. e Atvos Agroindustrial Participações S.A. Possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela University of Pennsylvania (Wharton), Mestrado em Estudos Internacionais (MA) pela University of Pennsylvania (Lauder) e graduação em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O Sr. Renan declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatuário aderente a Resolução CVM nº 23/21	Membro do Comitê (Efetivo)	11/01/2024	01/08/2025			11/01/2024	Sim	11/01/2024
Comitê Financeiro		Outros	11/01/2024	01/08/2025		Coordenador do Comitê Financeiro	11/01/2024	Sim	11/01/2024

**Nome:** Renato Malacarne Rossi    **CPF:** 276.685.998-51    **Passaporte:**    **Nacionalidade:** Brasil    **Profissão:** Administrador    **Data de Nascimento:** 19/01/1979

**Experiência Profissional:**

Nomeado membro do Conselho de Administração, membro do Comitê de Gente e Remuneração, e membro do Comitê de Auditoria da Companhia em fevereiro de 2022. Atualmente é o Presidente da Restaurant Brands International (RBI) para a América Latina e Caribe, sediado nos Estados Unidos. Atuou como General Manager do Burger King na América do Sul de 2021 a 2022, como Chief Marketing Officer do Burger King na América do Norte de 2018 a 2020, e como Vice-Presidente de Marketing do Burger King no Reino Unido de 2016 a 2017. Antes disto, desenvolveu sua carreira em Marketing na Unilever, onde ocupou diversas posições com foco em Estratégia, Inovação, Comunicação, Digital e Expansão Internacional, baseado em diferentes países como Brasil, México, Holanda e Inglaterra. É formado em Administração de Empresas pela PUC-SP.

O Sr. Renato declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

**Comitês:**

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Remuneração		Outros	15/05/2023	2 anos		Coordenador do Comitê de Gente e Remuneração	15/05/2023	Não	29/04/2022
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	15/05/2023	2 anos	Comitê de Estratégia e Inovação		15/05/2023	Não	29/04/2022

7.5 Relações familiares

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

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

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, pois, nos últimos 3 exercícios sociais, não houve nenhuma relação de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores da Companhia, suas controladas, controladores e outros.

## 7.7 Acordos/seguros de administradores

### 7.7 - Acordos, Inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores

Em linha com a sua política de contratação de seguros, a Companhia contratou apólice de seguro de responsabilidade civil para seus Administradores ("D&O"), em condições usuais de mercado, visando garantir aos administradores da Companhia o reembolso dos valores pagos a título de indenização decorrentes de reparação de danos causados a terceiros ou à Companhia e do pagamento de multas, penalidades e acordos contratuais e administrativos impostos aos administradores da Companhia, durante o regular exercício de suas atividades.

A apólice de D&O vigente foi contratada junto a Fator Seguradora S.A., e têm validade até 01 de junho de 2024. A apólice possui cobertura máxima de R\$50 milhões, que cobrem o pagamento de indenização ou reembolso aos Administradores e/ou à Companhia, por perda resultante de uma reclamação em decorrência de um ato danoso, prática trabalhista indevida, custos de desfecho de dano ambiental, despesas com publicidade e despesas emergenciais que tenham como objetivo minorar ou evitar os efeitos de uma reclamação, entre outras. O valor do prêmio do D&O foi de R\$61.329,19.

#### Compromisso de Indenidade

A CVM editou o Parecer de Orientação nº 38, que apresenta uma série de recomendações relativas à celebração e aplicação dos contratos de indenidade, com o objetivo de resguardar os interesses dos acionistas e conferir maior transparência a tais instrumentos.

Entre essas recomendações, encontra-se a de que os acionistas participem da decisão sobre a celebração de contratos de indenidade, por meio, por exemplo, da inclusão de autorização estatutária nesse sentido.

Dessa forma, por entender que a celebração de contratos de indenidade pode representar um importante instrumento de atração e retenção de executivos de primeiro escalão, no melhor interesse da Companhia, foi aprovada em AGE, realizada em 29/04/2021, a alteração do Estatuto Social da Companhia que passou a conter autorização expressa para a celebração de tais contratos pela Companhia, em termos e condições previamente aprovados pelo Conselho de Administração, com os seus administradores, membros de comitês de assessoramento, e membros do Conselho Fiscal, estabelecendo a obrigação da Companhia indenizar tais pessoas por perdas patrimoniais resultantes de procedimentos judiciais, arbitrais ou administrativos que envolvam questões relacionadas às suas atividades na Companhia ou em quaisquer sociedades sobre as quais a Companhia detenha o poder de controle direta ou indiretamente.

Nos termos do estatuto social, os Contratos de Indenidade deverão disciplinar, entre outras questões, o valor limite da cobertura oferecida ao beneficiário, o período de cobertura, o procedimento decisório para a concessão de indenização, que deverá prevenir potenciais conflitos de interesses e assegurar que as decisões sejam tomadas no interesse da Companhia, e a obrigação de devolução à Companhia de quaisquer valores que os beneficiários tenham recebido a título de indenização, inclusive adiantamentos de despesas, nos casos em que se restar comprovado, por meio de procedimento a ser estabelecido nos Contratos de Indenidade, que estes não faziam jus a indenização.

Ademais, tais Contratos não obrigarão a Companhia a indenizar os respectivos beneficiários quando se verificar que estes atuaram fora do exercício de suas atribuições, com má-fé, dolo, culpa grave ou mediante fraude, ou, ainda, em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia ou de suas controladas, conforme o caso.

## 7.8 Outras informações relevantes

### 7.8 - Outras informações relevantes

Apresentamos abaixo, com relação às Assembleias Gerais de Acionistas da Companhia realizadas nos últimos três exercícios sociais e no exercício social corrente, (i) resumo das principais matérias aprovadas, Data de sua realização, (iii) se houve instalação em segunda convocação, e (iv) quórum de instalação:

Evento	Principais Matérias	Data	Instalação em segunda convocação	Quórum
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	(i) Exame, discussão e deliberação acerca das contas dos administradores e das demonstrações financeiras da Companhia, acompanhadas do relatório da Administração, parecer dos Auditores Independentes e do resumo do relatório e parecer do comitê auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020; (ii) Aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020; (iii) definição do número de membros para composição do Conselho de Administração da Companhia; (iv) eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; (v) definição se os candidatos para o cargo de membros do Conselho de Administração são independentes; (vi) aprovação da remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2021; e (vii) retificação da remuneração global dos administradores da Companhia para (a) incluir a possibilidade de a Companhia celebrar contratos de indenidade, em termos e condições previamente aprovados pelo Conselho de Administração; e (b) atualizar o capital social da Companhia, considerando o aumento de capital social realizado dentro do limite do capital autorizado, bem como a consolidação do Estatuto Social.	29/04/2021	Não	AGO: 64,32%  AGE: 67,04%
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	Assembleia Geral Extraordinária: (i) eleição de membro suplente do Conselho de Administração em virtude de cargo vago decorrente de renúncia de membro eleito na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 29 de abril de 2021 ("AGOE 2021"), nos	29/04/2022	AGO e AGE relativa à eleição de administrador e Plano de ILP instaladas em primeira convocação.  AGE para alteração	AGO: 50,3% AGE: 49,7%

7.8 Outras informações relevantes

	<p>termos do artigo 15, §11º do Estatuto Social da Companhia; (ii) alteração da denominação social da Companhia de "BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A." para "ZAMP S.A.", com a consequente alteração do artigo 1º do Estatuto Social da Companhia;</p> <p>(iii) alteração do artigo 12 do Estatuto Social da Companhia para refletir ajustes decorrentes de alteração legal sobre o prazo de convocação de assembleias de acionistas, bem como a exclusão do parágrafo 5º do artigo 20 e a alteração do caput e parágrafos 3º e 8º do mesmo artigo para prever a nova estrutura de governança da Companhia, com a absorção das funções da Diretoria Jurídica pelas Diretorias Financeira, de Gente e Gestão e de Engenharia de Expansão;</p> <p>(iv) a consolidação do Estatuto Social da Companhia para refletir as alterações estatutárias submetidas à Assembleia; e</p> <p>(v) a aprovação da criação de novo Plano de Incentivos de Longo Prazo ("Plano de ILP").</p> <p>Em Assembleia Geral Ordinária: (i) exame, discussão e deliberação acerca das contas dos Administradores e das demonstrações financeiras da Companhia, acompanhadas do relatório da Administração, parecer dos Auditores Independentes e do resumo do relatório e parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021; (ii) aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021; e (iii) aprovação da remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2022.</p>		<p>do estatuto social não instalada – realização em segunda convocação, conforme abaixo.</p>	
--	---	--	--	--

## 7.8 Outras informações relevantes

<p>Assembleia Geral Extraordinária</p>	<p>(i) alteração da denominação social da Companhia de "BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A." para "ZAMP S.A.", com a consequente alteração do artigo 1º do Estatuto Social da Companhia;</p> <p>(ii) alteração do artigo 12 do Estatuto Social da Companhia para refletir ajustes decorrentes de alteração legal sobre o prazo de convocação de assembleias de acionistas, bem como a exclusão do parágrafo 5º do artigo 20 e a alteração do caput e parágrafos 3º e 8º do mesmo artigo para prever a nova estrutura de governança da Companhia, com a absorção das funções da Diretoria Jurídica pelas Diretorias Financeira, de Gente e Gestão e de Engenharia de Expansão; e</p> <p>(iii) a consolidação do Estatuto Social da Companhia para refletir as alterações estatutárias submetidas à Assembleia.</p>	<p>18/05/2022</p>	<p>Sim</p>	<p>53,7%</p>
	<p><u>Em Assembleia Geral Ordinária:</u> (i) exame, discussão e deliberação acerca das Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas do Relatório e Parecer dos Auditores Independentes e do Conselho Fiscal e do Relatório Resumido e Parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; (ii) exame, discussão e deliberação acerca das contas dos Administradores e do Relatório da Administração referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; (iii) aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; (iv) definição do número de membros para composição do Conselho de Administração da Companhia; (v) eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; (vi) caracterização da independência dos candidatos para o cargo de membros independentes do Conselho de Administração da Companhia; e (vii) aprovação da remuneração global anual dos administradores da Companhia para o exercício social de 2023.</p> <p><u>Em Assembleia Geral Extraordinária:</u></p> <p>(i) rratificação da remuneração global anual dos administradores da Companhia relativa ao exercício social encerrado em</p>		<p>AGO e AGE relativa à (i) rratificação da remuneração global anual dos administradores da Companhia relativa ao</p>	



## 7.8 Outras informações relevantes

Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	31 de dezembro de 2022; (ii) aditamento do Plano de Incentivos de Longo Prazo aprovado pela Assembleia Geral de Acionistas em 29 de abril de 2022 ("Plano de Performance"); (iii) aprovação da criação do Primeiro Plano de Concessão de Ações Matching da Companhia ("Plano de Matching"); (iv) aprovação da criação do novo Plano de Concessão de Ações da Companhia ("Plano de Concessão"); e (v) alteração e consolidação do Estatuto Social da Companhia.	28/04/2023	exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022;  (ii) aditamento do Plano de Performance; (iii) aprovação da criação do Plano de Matching; (iv) aprovação da criação do Plano de Concessão, instaladas em primeira convocação.  AGE para alteração do estatuto social não instalada – realização em segunda convocação em 19/05/2023.	AGO: 52,7% AGE: 52,7%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) A inclusão, no Estatuto Social da Companhia, de cláusula que determine que a pessoa ou grupo de pessoas que adquiram ou sejam titulares de 25% ou	31/08/2023	Não	77,2%

	mais do capital social da Companhia seja(m) obrigada(s) a realizar uma oferta pública de aquisição de ações ("OPA Poison Pill"); (ii) caso aprovado o item (i) acima, a inclusão, no Estatuto Social da Companhia, de cláusula que determine a limitação de voto de 15% do capital social, nos termos do art. 110, parágrafo 1º da Lei das S.A., para votações em assembleia exclusivamente para: (i) alterar ou excluir a cláusula estatutária da OPA de Poison Pill; ou (ii) dispensar a realização da OPA Poison Pill.			
--	---	--	--	--

7.8 Outras informações relevantes

	<p>(i) A saída voluntária da Companhia do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (“Novo Mercado”), com adispena da realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA), nos termos dos artigos 41 e 44 do Regulamento do Novo Mercado, com aconsequente migração da Companhia para o segmento básico de listagem daB3 (“Saída do Novo Mercado”);</p> <p>(ii) a reforma e consolidação do Estatuto Social da Companhia (“Estatuto Social”) conforme sugerida pelo Mubadala, sujeita à aprovação da Saída do Novo Mercado;</p> <p>(iii) a inclusão, como novo artigo 31 do Estatuto Social, de cláusula prevendo a necessidade de realização de oferta pública de aquisição de ações (“OPA”)por qualquer acionista ou grupo de acionistas que adquirir uma participação relevante igual ou superior a 33% de ações ordinárias de emissão da Companhia (“Poison Pill”); (iv) na hipótese de a deliberação (iii) acima ser aprovada, deliberar a respeito da inclusão, no artigo 5º do Estatuto Social, de limitação ao exercício do direito de voto nas deliberações que visarem a alterar ou excluir a cláusula referente à Poison Pill a ser incluída, de modo que qualquer acionista ou grupode acionistas somente possa votar em tais deliberações com o máximo deações representativas de 25% das ações ordinárias de emissão da Companhia; (v) na hipótese de a Saídado Novo Mercado ser aprovada, deliberar a respeito da inclusão, no artigo 5º do Estatuto Social, de limitação ao exercício do direito de voto nas deliberações que visarem alterar ou excluir as cláusulas do Estatuto</p> <p>Social que tratam de (a) a previsão de</p>			
Assembleia Extraordinária	Geral	03/01/2024	Não	79,9%

7.8 Outras informações relevantes

<p>cláusula arbitral para a resolução de eventuais conflitos; (b) tag along de 100% para todos os acionistas titulares de ações ordinárias ou preferenciais (caso venham a ser emitidas); (c) dentre as competências do Conselho de Administração, a de que o referido órgão elabore e divulgue parecer fundamentado a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações tendo por objeto ações de emissão da Companhia; e (d) adoção, no Código de Ética e Conduta e Política de Gestão de Riscos, de previsão no sentido de que qualquer acionista ou grupo de acionistas somente possa votar em tais deliberações com o máximo de ações representativas de 25% das ações ordinárias de emissão da Companhia; (vi) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo II ao Pedido Mar, na hipótese de os itens (iii) e (iv) serem aprovados e a Saída do Novo Mercado ser rejeitada; (vii) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo III ao Pedido Mar, na hipótese de o item (iii) ser aprovado, o item (iv) ser rejeitado e a Saída do Novo Mercado ser rejeitada; (viii) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo IV ao Pedido Mar, na hipótese de o item (iii) ser aprovado, o item (iv) ser aprovado, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser aprovado; (ix) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo V ao Pedido Mar, na hipótese de o item (iii) ser aprovado, o item (iv) ser aprovado, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser rejeitado; (x) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo VI ao Pedido Mar, na hipótese de os itens (iii) e (iv) serem rejeitados, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser aprovado;</p> <p>(xi) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo VII ao Pedido Mar, na hipótese de os itens (iii) e (iv) serem rejeitados, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser rejeitado; (xii) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo VIII ao Pedido Mar, na hipótese de o item (iii) ser aprovado, o item (iv) ser rejeitado, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser aprovado; e (xiii) a alteração e</p>			
---	--	--	--

7.8 Outras informações relevantes

	consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo IX ao Pedido Mar, na hipótese de o item (iii) ser aprovado, oitem (iv) ser rejeitado, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser rejeitado.			
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	. Em Assembleia Geral Ordinária: (i) exame, discussão e deliberação acerca das Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas do Relatório e Parecer dos Auditores Independentes e do Conselho Fiscal e do Relatório Resumido e Parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023; (ii) exame, discussão e deliberação acerca das contas dos Administradores e do Relatório da Administração referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023; (iii) aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023; (iv) definição do número de membros para composição do Conselho de Administração da Companhia; (v) eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; (vi) caracterização da independência dos candidatos para o cargo de membros independentes do Conselho de Administração da Companhia; e (vii) aprovação da remuneração global anual dos administradores da Companhia para o exercício social de 2024. Em Assembleia Geral Extraordinária: (i) outorga de Opção de Venda de Ações de até 4.267.525 ações de emissão da Companhia, pelo valor de R\$6,50 por ação, a ser concedida aos beneficiários dos planos de concessão de ações cujos períodos de carência foram acelerados em 3 de janeiro de 2024, opção esta a ser exercida contra a Companhia, caracterizando uma recompra de ações pela Companhia, por meio de operações privadas, conforme a Resolução CVM nº 77/22, e que deverá respeitar um prazo de lock-up específico pelos beneficiários ("Recompra" e "Lockup"); e (ii) autorização para a Administração da Companhia praticar todos os atos necessários para a implementação das deliberações anteriores, caso sejam aprovadas pelos acionistas da Companhia	26/04/2024	Não	82,13%

## 8.1 Política ou prática de remuneração

### 8.1. 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 Companhia possui uma Política de Remuneração aprovada pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 28 de abril de 2022, conforme aditada em 27 de abril de 2023, a qual visa estabelecer as diretrizes que deverão ser observadas quanto à remuneração dos membros da Administração considerando os custos e os riscos envolvidos e com a devida transparência ("**Política de Remuneração**").

Por meio da Política de Remuneração, a Companhia busca fornecer níveis de remuneração competitivos em relação aos praticados pelo mercado visando:

- (i) atrair os melhores profissionais para a sustentação do seu negócio;
- (ii) reter os profissionais chave, de modo que sejam recompensados por sua contribuição diferenciada;
- (iii) reforçar valores importantes da cultura da organização entre eles Meritocracia e Visão de Dono;
- (iv) alinhar a remuneração dos participantes aos interesses dos acionistas e, consequentemente, no êxito e na consecução dos objetivos sociais da Companhia; e
- (v) ampliar os níveis de comprometimento com a geração de resultados sustentáveis.

A Política de remuneração encontra-se disponível nos websites da Comissão de Valores Mobiliários ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)), da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e na página de Relações com Investidores Companhia na aba "Governança" e no ícone "Estatuto, Políticas e Regimentos" (<https://ri.zamp.com.br/Download.aspx?Arquivo=LqXRkQ3DyysuJXOZksxNDg==&IdCanal=uGp/74uvQIMOnSazcSVSnA==&linguagem=pt>).

**(b) práticas e procedimentos adotados pelo conselho de administração para definir a remuneração individual do conselho de administração e da diretoria, indicando:**

**(i) os órgãos e comitês do emissor que participam do processo decisório, identificando de que forma participam**

Participam do processo decisório para definir a remuneração individual dos administradores da Companhia os seguintes órgãos: (i) Assembleia Geral; e (ii) Conselho de Administração; conforme indicado abaixo:

**Assembleia Geral:** responsável por fixar a remuneração global dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos membros do Conselho Fiscal (se instalado).

**Conselho de Administração:** responsável por alocar o valor total da remuneração global individualmente entre os membros do Conselho de Administração e os Diretores Estatutários, definindo, ainda, a remuneração individual dos membros dos comitês de assessoramento.

Adicionalmente, a critério do Conselho de Administração, a Companhia poderá contratar empresas especializadas para consultoria de remuneração, a fim de estruturar o arcabouço competitivo de remuneração.

## 8.1 Política ou prática de remuneração

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

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

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

**(iii) com que frequência e de que forma o conselho de administração avalia a adequação da política de remuneração do emissor**

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

**(c) composição da remuneração, indicando:**

**(i) descrição dos diversos elementos que compõe a remuneração, incluindo, em relação a cada um deles:**

- seus objetivos e alinhamento aos interesses de curto, médio e longo prazo do emissor**

De modo geral, 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, possuímos um time coeso de diretores estatutários 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, estabelecemos planos de incentivos de curto prazo, atrelado a metas definidas anualmente para cada nossos diretores estatutários, de modo a incentivar a melhora de resultados da Companhia, com consequente impacto de geração de valor para os acionistas.

Além dos planos de incentivo de curto prazo, implementamos também planos de incentivo de médio e longo prazo para os diretores estatutários e para os membros do Conselho de Administração. Os planos de incentivo de médio e longo prazo aplicáveis aos diretores estatutários estão 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.

## 8.1 Política ou prática de remuneração

Portanto, seja uma perspectiva de curto, médio ou longo prazo, a Companhia busca obter o alinhamento entre os administradores e os acionistas por meio de salários e pacotes de benefícios compatíveis com o mercado.

### Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração fazem jus a uma remuneração fixa mensal e também poderão ser beneficiários de planos de ações. Tal remuneração visa recompensar os membros do Conselho de Administração pelos serviços profissionais prestados e pelo comprometimento à Companhia com suas atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado. O plano de ações proposto, cujos beneficiários são os membros do Conselho de Administração, visa, ainda, aumentar o alinhamento a médio e longo prazo, entre os acionistas da Companhia e seus administradores, com foco no desenvolvimento contínuo da Companhia e crescente geração de valor, reforçando o comprometimento com a tomada de decisões visando não somente as operações de curto prazo da Companhia, mas também seus negócios a longo prazo, inclusive com impactos positivos em períodos posteriores ao término do mandato dos conselheiros.

A remuneração do Conselho de Administração reflete as práticas do mercado, especialmente aquelas verificadas em empresas do mesmo porte, levando também em consideração a composição do Conselho de Administração, bem como as funções e responsabilidades de tais administradores, sobretudo tendo em vista o modelo de governança da Companhia, com seu controle acionário disperso no mercado.

A remuneração é distribuída pelo próprio Conselho de Administração com base na remuneração global aprovada pela Assembleia Geral Ordinária para um determinado exercício social, observado que a Companhia adota cuidados para que ninguém delibere sobre sua própria remuneração, nos termos do Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas.

### Diretoria Estatutária e Diretoria Não Estatutária

Os membros da Diretoria, tanto estatutária quanto não estatutária, recebem uma remuneração fixa, compatível com as posições que ocupam e prática de mercado, bem como são elegíveis a uma remuneração anual variável sujeita ao atingimento de metas individuais e coletivas.

Além disso, os 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 vale refeição e cartão multibenefícios.

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. A remuneração variável é definida a partir de target de salários e está limitada a uma variação máxima de 50% desse target para casos de superação máxima dos objetivos anuais estabelecidos pelo Conselho de Administração. Caso não sejam atingidos os pré-requisitos do programa, a remuneração variável é zerada, ou seja, não há um pagamento mínimo garantido.

8.1 Política ou prática de remuneração

O pacote de benefícios percebido por nossa Diretoria, estatutária e não estatutária, tem por objetivo oferecer aos executivos da Companhia, um pacote adequado, visando promover um maior bem-estar para os membros da Diretoria e seus dependentes.

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023					
% em relação à remuneração total					
Remuneração de Benefícios	Fixa (salvo)	Benefícios diretos e indiretos	Remuneração Variável	Baseada em ações, incluindo opções	Total
Conselho de Administração	92%	0	0	8%	100%
Diretoria Estatutária	34%	3%	10%	53%	100%
Comitês	100%	N/A	N/A	N/A	100%

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, bem como alinhar os interesses de seus acionistas, proporcionando às pessoas que estão ou estarão envolvidas no crescimento da ZAMP a oportunidade de adquirir um direito de propriedade na Companhia, desse modo estimulando essas pessoas a contribuírem e participarem do sucesso da Companhia.

Da mesma forma que o Conselho de Administração, a remuneração total da Diretoria reflete as práticas do mercado, por meio da realização de pesquisas anuais de remuneração, especialmente aquelas verificadas em empresas do mesmo porte, levando também em consideração as suas funções e responsabilidades a partir das avaliações objetivas dos cargos, as quais são conduzidas por empresas especializadas.

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 Finanças e M&A; e (iii) Comitê de Estratégia e Alocação de Capital.

Em contraprestação as funções exercidas nos Comitês, seus membros recebem honorários fixos, observado que não fazem jus à remuneração os membros dos Comitês que fazem parte da Diretoria ou que são remunerados dentro da plataforma global de remuneração do seu respectivo acionista.

A remuneração dos membros dos comitês reflete as práticas do mercado, especialmente aquelas verificadas em empresas da mesma natureza, levando também em consideração as funções e responsabilidades de tais membros.

• sua proporção na remuneração total nos 3 últimos exercícios sociais

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



## 8.1 Política ou prática de remuneração

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022					
% em relação à remuneração total					
Remuneração de Benefícios	Fixa (salvo)	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	16%	1%	17%	66%	100%
Comitês	100%	N/A	N/A	N/A	100%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021					
% em relação à remuneração total					
Remuneração de Benefícios	Fixa (salvo)	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	37%	2%	30%	30%	100%
Comitês	100%	N/A	N/A	N/A	100%

Esclarece-se que, para fins desse item somente foi considerado na remuneração dos Comitês, o valor recebido pelos membros que não compõem o Conselho de Administração, observado, ainda, que não fazem jus à remuneração os membros dos Comitês que fazem parte da Diretoria ou que são remunerados dentro da plataforma global de remuneração do seu respectivo acionista. A remuneração recebida pelos membros dos Comitês que também são membros do Conselho de Administração está englobada somente no item do Conselho de Administração, de forma a evitar duplicidade, e podem ser identificadas no item 8.2 deste Formulário de Referência, conforme aplicável.

- 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, os quais são estabelecidos mediante desempenho e cumprimento de metas.

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

- principais indicadores de desempenho nele levados em consideração, inclusive, se for o caso, indicadores ligados a questões ASG**

Os principais indicadores para a definição da remuneração variável, aplicável apenas à Diretoria estatutária e não estatutária, mas não ao Conselho de Administração, 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.

A Companhia não possui indicadores de desempenho atrelados a questões ASG.

## 8.1 Política ou prática de remuneração

### (ii) 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, médio e longo prazo. Vide mais informações sobre o assunto no item (c)(i) acima.

### (iii) a existência de membros não remunerados pelo emissor e a razão para este fato

Na data deste Formulário de Referência, 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.

Além disso, 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.

### (d) 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.

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

Os participantes dos Planos de Concessão de Ações da Companhia, aprovados em assembleias gerais realizadas em 22 de março de 2019 e em 31 de julho de 2020, bem como os participantes do primeiro programa do Primeiro Plano de Performance da Companhia, aprovado em assembleia geral realizada em 29 de abril de 2022 e aditado em assembleia geral realizada em 28 de abril de 2023, poderão fazer jus à antecipação dos períodos de carência de suas ações virtuais e, consequente, 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 Resolução CVM nº 85, de 31 de março de 2022 ("**Resolução CVM 85**"), contudo, os participantes destes Planos que ainda possuem direito de receber estas referidas ações já renunciaram o direito de as receber de forma antecipada em caso de futuras OPAs mal sucedidas.

Em relação aos participantes do segundo programa do Primeiro Plano de Performance da Companhia, aprovado em assembleia geral realizada em 29 de abril de 2022 e aditado em assembleia geral realizada em 28 de abril de 2023, e do Primeiro Plano de Concessão de Ações Matching, aprovado em assembleia geral realizada em 28 de abril de 2023, poderão fazer jus à antecipação dos períodos de carência de suas ações virtuais e, consequente, ao recebimento de ações da Companhia em caso de (a) 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 Resolução CVM 85, em todos os casos "a" a "d" acima exclusivamente caso referidas OPAs sejam bem-sucedidas e as respectivas operações sejam concluídas. Na hipótese de uma OPA não bem-sucedida (exemplificativamente, que seja interrompida, cancelada, cujas condições precedentes não sejam satisfeitas ou, caso aplicável, não atinja na data do leilão os percentuais

## 8.1 Política ou prática de remuneração

mínimos estabelecidos, dentre outras razões), os períodos de carência das ações virtuais não sofrerão nenhuma alteração.

Para mais informações vide itens 8.4 e 8.20 do Formulário de Referência.

8.2 Remuneração total por órgão

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2024 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,67	6,50	3,00	17,17
Nº de membros remunerados	6,50	6,50	3,00	16,00
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	2.890.000,00	6.159.821,00	261.000,00	9.310.821,00
Benefícios direto e indireto	0,00	723.594,00	0,00	723.594,00
Participações em comitês	350.000,00	0,00	0,00	350.000,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	7.509.372,00	0,00	7.509.372,00
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	Não aplicável			
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	26.906.504,00	0,00	26.906.504,00
Observação	Não aplicável			
Total da remuneração	3.240.000,00	41.299.291,00	261.000,00	44.800.291,00

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2023 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	6,42	3,00	16,42
Nº de membros remunerados	6,00	6,42	3,00	15,42
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	2.000.000,00	5.206.580,00	261.000,00	7.467.580,00
Benefícios direto e indireto	0,00	629.505,00	0,00	629.505,00
Participações em comitês	1.140.000,00	0,00	0,00	1.140.000,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador.	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	2.037.467,00	0,00	2.037.467,00
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			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	1.450.380,00	0,00	1.450.380,00
Baseada em ações (incluindo opções)	261.865,00	10.530.659,00	0,00	10.792.524,00
Observação		Conforme disposto no OFÍCIO;CIRCULAR/ANUAL – 2023 –CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração variável refere-se ao atingimento de 100% metas estabelecidas para o exercício social de 2023. Esse valor pode ser aumentado, nos termos do item 8.3 abaixo, no caso de superação das referidas metas, até o patamar de 150% das metas. A remuneração baseada em ações os valores referentes ao Plano de Concessão de Ações, caso este seja aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária de 28.04.2023.Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram.	Conforme disposto no OFÍCIO CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, 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. Os valores ora previstos referem-se àqueles devidos aos membros do Conselho Fiscal relativos ao período de janeiro a abril de 2023.	
Total da remuneração	3.401.865,00	19.854.591,00	261.000,00	23.517.456,00

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2022 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	6,17	2,00	15,17
Nº de membros remunerados	5,75	6,17	2,00	13,92
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.965.000,00	5.242.062,00	175.450,00	7.382.512,00
Benefícios direto e indireto	0,00	523.021,00	0,00	523.021,00
Participações em comitês	1.095.000,00	0,00	0,00	1.095.000,00
Outros	612.000,00	1.467.777,00	0,00	2.079.777,00
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	7.298.449,00	0,00	7.298.449,00
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				
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	28.547.948,00	0,00	28.547.948,00
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração variável refere-se ao atingimento de 100% metas estabelecidas para o exercício social de 2022. Esse valor pode ser aumentado, nos termos do item 13.3 abaixo, no caso de superação das referidas metas, até o patamar de 150% das metas. A remuneração baseada em ações considera os valores referentes ao Plano de Concessão de Ações – Performance, caso aprovado na Assembleia Geral Ordinária de 29.04.2022. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2024 – CVM/SEP, 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. Os valores ora indicados referem-se àqueles devidos aos membros do Conselho Fiscal relativos ao período de maio a dezembro de 2022	

Total da remuneração	3.672.000,00	43.079.257,00	175.450,00	46.926.707,00
----------------------	--------------	---------------	------------	---------------

## Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2021 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	7,00		14,00
Nº de membros remunerados	6,00	7,00		13,00
Esclarecimento				
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore	1.851.667,00	5.512.824,00		7.364.491,00
Benefícios direto e indireto	0,00	443.090,00		443.090,00
Participações em comitês	780.000,00	0,00		780.000,00
Outros	52.633,30	1.659.348,00		1.711.981,30
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	1.773.194,00		1.773.194,00
Participação de resultados	0,00	4.030.437,00		4.030.437,00
Participação em reuniões	0,00	0,00		0,00
Comissões	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	413.420,00		413.420,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	0,00	6.050.152,00		6.050.152,00
<b>Observação</b>	<p>Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p> <p>Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>A remuneração variável refere-se ao atingimento de 100% metas estabelecidas para o exercício social de 2021. Esse valor pode ser aumentado, nos termos do item 13.3 abaixo, no caso de superação das referidas metas, até o patamar de 150% das metas.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p>			
Total da remuneração	2.684.300,30	19.882.465,00		22.566.765,30

8.3 Remuneração Variável

Exercício Social: 31/12/2024

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	7,67	6,50	3,00	17,17
N° de membros remunerados	6,50	6,50	3,00	16,00
Esclarecimento				
EM RELAÇÃO AO 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	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	11264059,00	0,00	11.264.059,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	7509372,00	0,00	7.509.372,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	7,00	6,42	3,00	16,42
N° de membros remunerados	6,00	6,42	3,00	15,42
Esclarecimento				
EM RELAÇÃO AO 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	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	10739057,96	0,00	10.739.057,96
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	7159372,97	0,00	7.159.372,97
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00

Exercício Social: 31/12/2022

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	7,00	6,17	2,00	15,17
N° de membros remunerados	5,75	6,17	2,00	13,92
Esclarecimento				
EM RELAÇÃO AO 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	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	10438552,00	0,00	10.438.552,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	6959034,00	0,00	6.959.034,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	6546955,00	0,00	6.546.955,00



Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	7,00	7,00		14,00
N° de membros remunerados	6,00	7,00		13,00
Esclarecimento				
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00		0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	5430906,00		5.430.906,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	3620604,00		3.620.604,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	1773194,00		1.773.194,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00		0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	7729714,50		7.729.714,50
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	5153143,00		5.153.143,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	4030437,00		4.030.437,00

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

### 8.4. Plano de remuneração baseado em ações

#### (a) termos e condições gerais

##### Planos de Opções (Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano)

A Companhia possui três Planos de Opção de Ações, quais sejam o primeiro plano de opção de ações de emissão da Companhia ("**Primeiro Plano**"), o segundo plano de opção de ações de emissão da Companhia ("**Segundo Plano**") e o terceiro plano de opção de ações de emissão da Companhia ("**Terceiro Plano**" e, em conjunto com o Primeiro Plano e Segundo Plano os "**Planos de Opções**"). As opções do Primeiro Plano e o Segundo Plano foram outorgadas e exercidas em sua totalidade, de modo que tais planos foram encerrados e não estão mais em vigor, restando apenas parte das opções Terceiro Plano passíveis de serem outorgadas.

Os Planos de Opção são geridos pelo Conselho de Administração. O Conselho de Administração poderá estabelecer 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 nos respectivos Planos de Opções.

O Conselho de Administração, respeitado o disposto na assembleia geral, nos respectivos Planos de Opção e no contrato de outorga, poderá ainda 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.

Adicionalmente, o Conselho de Administração poderá criar, periodicamente, Programas de Opção de Compra de Ações ("**Programas de Opção**"), 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 nos respectivos Planos de Opção e na Assembleia Geral. Os contratos serão individualmente elaborados para cada participante, podendo o Conselho de Administração estabelecer termos e condições diferenciados para cada contrato, dentro dos limites gerais fixados pelos referidos Planos de Opção, pela Assembleia Geral e pelo respectivo Programa.

Os membros da administração e empregados da Companhia e de suas afiliadas são elegíveis aos referidos Planos.

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 Terceiro Plano

No âmbito dos Programas de Opção do Terceiro Plano, foram outorgadas aos administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2023, 5.683.849 opções, das quais: (i) 1.942.278 opções foram exercidas e as respectivas ações entregues aos participantes do Terceiro Plano; (ii) 1.757.829 foram perdidas

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

ou vencidas, de modo que os participantes não tiveram direito de exercício de tais opções; e (iii) 1.911.953 opções tiveram seu respectivo período de vesting completo ou antecipado, porém ainda não foram exercidas.

No âmbito dos Programas de Opção do Terceiro Plano, a Companhia tem 61.051 opções passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas opções na mesma quantidade das opções já canceladas ou perdidas no âmbito do Terceiro Plano.

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

Atualmente, a Companhia possui dois planos de concessão de ações cujos beneficiários são diretores estatutários ou empregados da Companhia, quais sejam Quarto Plano e Quinto Plano (em conjunto definidos como “**Planos de Concessões de Ações**”), conforme descritos abaixo.

Os Planos de Concessão de Ações são geridos pelo Conselho de Administração. O Conselho de Administração terá amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para administração dos Planos de Concessão de Ações incluindo: (i) a criação de cada um dos Programas de Ações (conforme definido nos Planos de Concessão de Ações); (ii) selecionar os participantes dentre as pessoas elegíveis (conforme definido nos Planos de Concessão de Ações); (iii) determinar o número de Ações Restritas Virtuais a serem conferidas para cada participante<sup>3</sup>; (iv) aprovar o modelo de contrato de concessão; (v) analisar casos excepcionais, decidir casos omissos e interpretar os Planos de Concessão de Ações; (vi) estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, sempre que os Planos de Concessão de Ações contiverem expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração; e (vii) propor alterações aos Planos de Concessão de Ações para aprovação pela Assembleia Geral.

A decisão por tornar uma pessoa elegível (conforme definido nos Planos de Concessão de Ações) em um participante será 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.

Cada um dos Planos de Concessão de Ações é composto de 2 programas de concessão de Ações Restritas Virtuais, criados pelo Conselho de Administração. Em cada Programa serão 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 de carência.

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.

---

<sup>3</sup> “**Ações Restritas Virtuais**” significa a expectativa de direito de recebimento de ações de emissão da Companhia a serem objeto de transferência aos participantes, caso cumpridos os termos e condições dos Planos de Concessão de Ações, dos respectivos programas e contratos de concessão.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

### Somente para o Quarto Plano

No âmbito do Primeiro Programa de Ações do Quarto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2023, 1.094.772 Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 405.820 foram perdidas, de modo que os participantes perderam o direito com relação a tais Ações Restritas Virtuais; (ii) 529.419 tiveram seu Período de Carência completo ou antecipado, inclusive já considerando os impactos da OPA, conforme detalhado no item 8.20 deste formulário; e (iii) 159.533 tiveram seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2023.

No âmbito do Segundo Programa de Ações do Quarto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2023, 544.186 Ações Restritas Virtuais das quais (i) 231.685 foram perdidas, de modo que os participantes perderam o direito com relação a tais Ações Restritas Virtuais; (ii) 132.002 tiveram seu Período de Carência antecipado considerando os impactos da OPA, conforme detalhado no item 8.20 deste formulário; (iii) 90.251 tiveram seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2023; e (iv) 90.250 tiveram seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2024.

A Companhia tem, em sede do Quarto Plano, 200.947 Ações Restritas Virtuais passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas Ações Restritas Virtuais na mesma quantidade das Ações Restritas Virtuais já canceladas ou perdidas no âmbito do Quarto Plano.

### Somente para o Quinto Plano

No âmbito do Primeiro Programa de Ações do Quinto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2023, 545.403 Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 70.807 foram perdidas, de modo que os participantes perderam o direito com relação a tais Ações Restritas Virtuais; (ii) 192.807 tiveram seu Período de Carência antecipado considerando os impactos da OPA, conforme detalhado no item 8.20 deste formulário; (iii) 140.895 tiveram seu Período de Carência completo em 2 de janeiro de 2024; e (iv) 140.894 tiveram seu Período de Carência antecipado considerando os impactos da Concentração Acionária, conforme detalhado no item 8.20 deste formulário.

No âmbito do Segundo Programa de Ações do Quinto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2023, 1.244.924 Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 197.436 foram perdidas, de modo que os participantes perderam o direito com relação a tais Ações Restritas Virtuais; (ii) 329.016 tiveram seu Período de Carência antecipado considerando os impactos da OPA, conforme detalhado no item 8.20 deste formulário; e (iii) 718.472 tiveram seu Período de Carência antecipado considerando os impactos do cenário de Concentração Acionária, conforme detalhado no item 8.20 deste formulário.

A Companhia não tem, em sede do Quinto Plano, Ações Restritas Virtuais passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas Ações Restritas Virtuais na mesma quantidade das Ações Restritas Virtuais canceladas ou perdidas no âmbito do Quinto Plano.

### Plano Performance (Sexto Plano)

O Plano de Concessão de Ações por Performance da Companhia ("**Plano de Performance**" ou "**Sexto Plano**") é gerido pelo Conselho de Administração. Obedecidas as condições gerais do Sexto Plano e as diretrizes fixadas pela Assembleia Geral da Companhia o Conselho de Administração tem amplos poderes para tomar todas as

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

medidas necessárias e adequadas para administração do Plano de Performance, incluindo: (a) a criação de cada um dos Programas; (b) a seleção dos participantes dentre as pessoas elegíveis (conforme definido no Sexto Plano); (c) a determinação do número de Ações Virtuais<sup>4</sup> a serem conferidas para cada participante; (d) aprovar o modelo de contrato de concessão; (e) a análise de casos excepcionais, decisão de casos omissos e interpretação do Sexto Plano; e (f) o estabelecimento dos termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, sempre que o Plano de Performance contiver expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração; e (g) a proposição de alterações ao Plano de Performance para aprovação pela Assembleia Geral. O Conselho de Administração poderá especificar ou delimitar as condições estabelecidas no Plano de Performance se assim previsto no Plano, desde que não altere seus princípios e regras.

Adicionalmente, o Conselho de Administração tem poderes para eleger, a seu exclusivo critério e dentre os administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, desde que dentre os cargos de liderança, independentemente senioridade ou tempo de contratação os respectivos participantes de cada Programa, bem como estabelecer o número de Ações Virtuais a serem conferidas a cada participante em cada Programa. Os membros do Conselho de Administração não são Pessoas Elegíveis (conforme definido no Plano de Performance) a participar no referido Plano. A indicação de certo participante em determinado Programa não lhe confere o direito de ser indicado como participante em qualquer outro Programa.

As Ações Virtuais do Plano de Performance serão divididas em dois tipos diferentes: (a) Ações Restritas Virtuais, não sujeitas às Metas de Performance; e (b) Ações Performance Virtuais (e as Ações Performance Virtuais Adicionais), sujeitas às Metas de Performance. O Participante fará jus às ações de emissão da Companhia decorrentes das Ações Performance Virtuais a depender do atingimento parcial, atingimento total ou superação das metas de performance previstas e calculadas nos termos do Plano de Performance. Nos termos do Plano de Performance, o participante poderá fazer jus às Ações Performance Virtuais Adicionais, caso, nos termos do Plano de Performance, as Metas de Performance sejam superadas. O Participante fará jus às ações de emissão da Companhia decorrentes das Ações Restritas Virtuais após cumprido Período de Carência.

O Plano de Performance será composto de até 3 programas de concessão de Ações Virtuais ("**Programas de Ações Performance**"), que serão criados pelo Conselho de Administração. Caso, por qualquer razão, o Conselho de Administração decida criar Programas adicionais, tais Programas de Ações Performance deverão, necessariamente, observar as combinações e possuir Períodos de Carência equivalentes aos dos Programas de

---

<sup>4</sup> Para fins do Plano de Performance: (i) "**Ações Restritas Virtuais**" significa a expectativa de direito de recebimento de ações de emissão da Companhia a serem objeto de transferência aos participantes, não sujeita ao atingimento de certas métricas de performance, porém sujeita, dentre outras condições, ao período que o participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das ações de emissão da Companhia ("**Período de Carência**"); e (ii) "**Ações Performance Virtuais**" significa a expectativa de direito de recebimento das ações de emissão da Companhia a serem objeto de transferência aos participantes, sujeita, dentre outras condições, ao atingimento de determinadas métricas de performance conforme previstas nos respectivos Planos de Concessão de Ações por Performance ("**Metas de Performance**") e dos respectivos Períodos de Carência. Para fins do Plano de Concessões de "Ações por Performance, Ações Performance Virtuais Adicionais" são aquelas Ações Performance Virtuais que o participante poderá ter direito caso as Metas de Performance sejam superadas nos termos do Plano de Concessões de Ações por Performance; e (iii) "**Ações Virtuais**" são as Ações Restritas Virtuais em conjunto com as Ações Performance Virtuais.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Ações Performance iniciais. Em cada Programa de Ações Performance devem ser definidos: (a) os termos e as condições para a concessão de Ações Virtuais relativas ao Programas de Ações Performance em questão, observadas as regras constantes do Plano de Performance; (b) os participantes do Programas de Ações Performance em questão; (c) o número de Ações Virtuais objeto do Programas de Ações Performance em questão, observada as regras constantes do Plano de Performance; e (d) o número de Ações Virtuais a que cada Participante fará jus sob o Programa de Ações Performance em questão.

Cada Programa de Ações Performance preverá a outorga de, a cada concessão, em relação a cada participante, uma combinação de Ações Restritas Virtuais e Ações Performance Virtuais:

- (i) Primeiro Programa de Ações Performance – Concessão 2022: (i) 50% de Ações Restritas Virtuais; (ii) 50% de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% das Ações Performance Virtuais previstas no item “ii”;
- (ii) Segundo Programa de Ações Performance – Concessão 2023: (i) 40% de Ações Restritas Virtuais; (i) 60% de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% das Ações Performance Virtuais previstas no item “ii”; e
- (iii) Terceiro Programa de Ações Performance – Concessão 2024: (i) 30% de Ações Restritas Virtuais; (ii) 70% de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% das Ações Performance Virtuais previstas no item “ii”.

Enquanto não forem convertidas em ações, as Ações 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 Virtuais não terão direito de voto ou qualquer outro direito patrimonial ou político na Companhia.

No âmbito do Primeiro Programa de Ações do Sexto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2023, 1.373.909 Ações Virtuais, das quais (i) 394.341 tiveram seu Período de Carência antecipado considerando os impactos da OPA, conforme detalhado no item 8.20 deste formulário; (ii) 195.916 tiveram seu Período de Carência completo em 1º de janeiro de 2024; e (iii) 783.652 tiveram seu Período de Carência antecipado considerando os impactos da Concentração Acionária, conforme detalhado no item 8.20 deste formulário. O número de Ações Virtuais outorgadas no âmbito do Primeiro Programa de Ações do Sexto Plano, acima indicado, não considera as Ações Performance Virtuais Adicionais a serem entregues aos Participantes em caso de superação de todas as Metas de Performance, conforme o referido programa].

### Plano de Matching (Sétimo Plano)

O Primeiro Plano de Concessão de Ações Matching da Companhia (“**Plano de Matching**” ou “**Sétimo Plano**”) foi aprovado em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 28 de abril de 2023.

No âmbito do Plano de Matching, mediante a efetiva compra pelo Participante das Ações Próprias (conforme definido no Plano de Matching), a Companhia outorgará ao Participante Ações Restritas Virtuais na proporção de 1 (uma) Ação Restrita Virtual para 1 (uma) Ação Própria (ou seja, o *matching* será de 1:1 em número de Ações da Companhia, em número bruto). Caso cumpridos todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos no Plano de Matching, nos respectivos Programas de Matching e no Contrato de Concessão, então as Ações Restritas Virtuais serão convertidas em Ações Matching (i.e., ações ordinárias de emissão da Companhia).

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Até que a propriedade das Ações Matching, em decorrência da “conversão” das Ações Restritas Virtuais, seja efetivamente transferida ao Participante, nos termos do Plano de Matching, respectivos Programas de Matching 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.

O Plano de Matching será gerido pelo Conselho de Administração. Obedecidas as condições gerais do Plano de Matching e as diretrizes fixadas pela Assembleia Geral da Companhia, o Conselho de Administração terá amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para administração do Plano de Matching, incluindo: (a) a criação de cada um dos Programas de Matching; (b) selecionar os Participantes dentre os administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, desde que dentre os cargos de liderança, independentemente senioridade ou tempo de contratação (as “**Pessoas Elegíveis**”, observado que os membros do Conselho de Administração e os membros dos comitês de assessoramento da Companhia não são Pessoas Elegíveis ao Plano de Matching); (c) determinar o percentual do ICP Líquido (conforme definido no Plano de Matching) que poderá ser utilizado por cada Participante (ou cargo do Participante) para aquisição de Ações Próprias passíveis de *matching* pela Companhia em Ações Restritas Virtuais<sup>5</sup>; (d) aprovar o modelo de contrato de concessão; (e) analisar casos excepcionais, decidir casos omissos e interpretar o Plano de Matching; e (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 Plano de Matching para aprovação pela Assembleia Geral.

### Plano de Concessão de Ações (Oitavo Plano)

O Plano de Concessão de Ações da Companhia (“**Plano de Concessão**” ou “**Oitavo Plano**”) foi aprovado em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 28 de abril de 2023.

No âmbito do Oitavo Plano serão elegíveis apenas os membros do Conselho de Administração eleitos para o mandato unificado que se encerrará quando da realização da Assembleia Geral Ordinária da Companhia em abril de 2025, incluindo os eleitos/nomeados pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração após a Assembleia Geral Ordinária realizada em abril de 2023.

O Oitavo Plano será gerido e administrado pelo Conselho de Administração, observadas as restrições previstas em lei, sendo certo, ainda, que nos termos da Política de Remuneração da Companhia e do Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, a Companhia adotará os procedimentos para que nenhum membro do Conselho de Administração delibere acerca de sua própria remuneração, inclusive acerca do número de Ações Restritas Virtuais a serem por ele eventualmente recebidas. Tais procedimentos poderão incluir a contratação de empresas terceirizadas independentes especializadas em remuneração, que poderá levar em consideração a avaliação do desempenho individual e coletivo dos membros do Conselho de Administração, quando houver.

---

<sup>5</sup> Para fins do Plano de Matching, “**Ações Restritas Virtuais**” significa a expectativa de direito de recebimento das ações ordinárias de emissão da Companhia a serem objeto de transferência aos Participantes, sujeita aos termos e condições previstos no Plano de Matching e nos respectivos programa e contrato de concessão, em decorrência do *matching* realizado pela Companhia.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

O Plano será composto de 2 (dois) programas de concessão de Ações Restritas Virtuais, que serão criados pelo Conselho de Administração, com assessoria do Comitê. O primeiro programa foi criado em 2023 e o segundo Programa será criado em 2024. Em cada Programa serão definidos os respectivos Participantes e o número de Ações Restritas Virtuais a que cada Participante fará jus sob o Programa em questão, observado que: (a) em relação ao primeiro Programa: poderão ser concedidas até 160.079 Ações Restritas Virtuais; e (b) em relação ao segundo Programa: poderão ser concedidas até o número de Ações Restritas Virtuais que faça com que o primeiro e o segundo Programas, em conjunto, não ultrapassem o Limite Quantitativo (conforme definido no Oitavo Plano).

Em reunião realizada em 12 de março de 2024, o Conselho da Administração aprovou a extinção do primeiro programa do Oitavo Plano, nos termos do item 9.1.2 do referido plano, que foi criado em pelo Conselho de Administração em 04 de julho de 2023, observado que não haverá qualquer direito a ações não efetivamente transferidas aos participantes até a data da referida reunião.

### **(b) data de aprovação e órgão responsável**

Seguem abaixo as datas de aprovação dos planos em vigor da Companhia:

- (i)** Terceiro Plano: Aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 22 de junho de 2017 e aditado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em e em 22 de março de 2019.
- (ii)** Quarto Plano: Aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 22 de março de 2019.
- (iii)** Quinto Plano: Aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 31 de julho de 2020.
- (iv)** Sexto Plano: Aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2022 e aditado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 28 de abril de 2023.
- (v)** Primeiro Plano de Concessão de Ações Matching da Companhia (Sétimo Plano): Aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 28 de abril de 2023.
- (vi)** Plano de Concessão de Ações da Companhia (Oitavo Plano): Aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 28 de abril de 2023.

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

#### Terceiro Plano

O Terceiro Plano trata-se de plano de opção de compra de ações e não de concessão de ações. Para informações sobre o número de ações decorrentes do exercício das opções, vide item (d) abaixo.

#### Quarto Plano

O Quarto Plano está limitado a um número máximo de 1.839.905 Ações Restritas Virtuais.

#### Quinto Plano

O Quinto Plano de Concessão de Ações está limitado a um número máximo de 1.857.170 Ações Restritas Virtuais.



## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

### Sexto Plano

O Sexto Plano está limitado a um número máximo de 6.053.034 Ações Virtuais já considerado em tal limite o número máximo de Ações Performance Virtuais Adicionais para o caso de superação de todas as Metas de Performance em todos os Programas de Ações Performance.

### Sétimo Plano

O Sétimo Plano está limitado a um número máximo de 1.030.928 Ações Restritas Virtuais.

### Oitavo Plano

O Oitavo Plano está limitado a um número máximo de 257.279 Ações Restritas Virtuais.

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

#### Terceiro Plano

O Terceiro Plano está limitado a um número máximo de 5.744.900 opções das quais 61.051 opções ainda são passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas opções na mesma quantidade das opções já canceladas ou perdidas no âmbito do Terceiro Plano.

#### Plano Quarto ao Plano Oitavo

Os demais planos de incentivos da Companhia não abrangem a outorga de opções de compra de ações.

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

#### Terceiro 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 de Opções (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, hipótese em que o produto da venda será destinado prioritariamente para quitação do débito do participante para com a Companhia.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

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

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

Além disso, a Companhia somente tem a obrigação de conceder ações de emissão da Companhia ao participante dos Planos de Concessão de Ações mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos nos referidos Planos de Concessão de Ações, nos respectivos Programa de Ações e contrato de concessão, inclusive, mas não se limitando ao cumprimento do período de carência.

#### Somente para o Quarto Plano

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

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

Vale destacar que, em decorrência da OPA, os Períodos de Carência foram antecipados para parte dos participantes do Quarto Plano. A esse respeito, vide item 8.20 deste Formulário.

#### Somente para o Quinto Plano

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

- (i) Em relação ao primeiro Programa de Ações, (i) o Período de Carência se encerrou em 1º de janeiro de 2024 em relação a 50% das Ações Restritas Virtuais concedidas no referido Programa de Ações; e (ii) o Período de Carência foi antecipado para 3 de janeiro de 2024 em relação aos 50% remanescente das Ações Restritas Virtuais concedidas no âmbito do mesmo Programa de Ações, em decorrência da Concentração Acionária. A esse respeito, vide item 8.20 deste Formulário; e
- (ii) Em relação ao segundo Programa de Ações, o Período de Carência foi antecipado para 3 de janeiro de 2024 em relação a 100% das Ações Restritas Virtuais concedidas no referido Programa de Ações, em decorrência da Concentração Acionária. A esse respeito, vide item 8.20 deste Formulário.

Vale destacar que, em decorrência da OPA, os Períodos de Carência foram antecipados para parte dos participantes do Quinto Plano. A esse respeito, vide item 8.20 deste Formulário.

### Plano de Performance (Sexto Plano)

No âmbito do Sexto Plano, o participante fará jus às ações de emissão da Companhia decorrentes das Ações Performance Virtuais (incluindo as Ações Performance Virtuais Adicionais, caso existentes nos termos do Plano

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

de Performance) a depender do atingimento parcial, atingimento total ou superação das Metas de Performance previstas no Plano de Performance e após o respectivo Período de Carência. O participante fará jus às ações de emissão da Companhia decorrentes das Ações Restritas Virtuais após o respectivo Período de Carência.

Com relação às Ações Performance Virtuais, o Plano de Performance da Companhia possui 2 Metas de Performance, que serão definidas anualmente pelo Conselho de Administração, quando da aprovação de cada respectivo Programa de Ações Performance, e poderão, caso necessário, ser revisadas pelo Conselho de Administração: (a) a meta de fluxo de caixa operacional, calculada conforme praxe de mercado e usualmente pela Companhia, com data-base de 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada Programa ("FCO"); e (b) a meta de return on invested capital, calculada conforme praxe de mercado e usualmente pela Companhia, com data-base de 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada Programa ("ROIC"). As Ações Performance Virtuais outorgadas a cada Participante a cada Programa serão vinculadas à média entre o atingimento ou superação da Meta de Performance FCO e da Meta de Performance ROIC.

O atingimento das Metas de Performance para as Ações Performance Virtuais é verificado da seguinte forma, com relação a cada Meta de Performance:

Atingimento	Efeito
<b>Atingimento Parcial – Faixa 1: entre 80% e 100%</b>	A respectiva Meta de Performance será considerada parcialmente atingida caso ao menos 80% de tal respectiva Meta de Performance seja atingida. O atingimento de tal Meta de Performance entre 80% e menos que 100% será considerado como um atingimento parcial de 80% de tal Meta de Performance. Se o atingimento da respectiva Meta de Performance for inferior a 80%, então a respectiva Meta de Performance será considerada como não atingida, sendo equivalente a 0%
<b>Atingimento Total – Faixa 2: entre 100% e 120%</b>	A respectiva Meta de Performance será considerada totalmente atingida caso ao menos 100% de tal respectiva Meta de Performance seja atingida. O atingimento de tal Meta de Performance entre 100% e 120% será considerado como um atingimento integral de 100% de tal Meta de Performance.
<b>Superação – Faixa 3: superior a 120%</b>	A respectiva Meta de Performance será considerada superada caso ao menos 120% de tal respectiva Meta de Performance seja atingida. A superação de tal Meta de Performance superior a 120% será considerado como uma superação de 120%. Assim, caso haja <u>superação</u> da respectiva Meta de Performance, o Participante fará jus a um número adicional de Ações Performance Virtuais de 20% sobre às suas respectivas Ações Performance Virtuais vinculadas à Meta de Performance em questão para o Programa em questão.

O Período de Carência será de 3 anos, mas com funcionamentos diferentes em relação às Ações Restritas Virtuais e às Ações Performance Virtuais. Para as Ações Performance Virtuais o Período de Carência será de 3 anos cliff, já a concessão das Ações Restritas Virtuais prevê o faseamento dessa carência ao longo dos 3 anos. O Período de Carência de cada Programa em relação à cada tipo de Ação Virtual deverá observar as datas e proporções abaixo:

Ações Restritas Virtuais	
<b>Primeiro Programa de Ações Performance Concessão 2022</b>	(i) o Período de Carência se encerrou em 1º de janeiro de 2023 em relação a 20% das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; (ii) o Período de Carência se encerrou em 1º de janeiro de 2024 em relação aos 20% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e (iii) o Período de Carência foi antecipado para 3 de janeiro de 2024 em relação aos 60% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa, em decorrência da Concentração Acionária. A este respeito, vide item 8.20 deste Formulário.
<b>Segundo Programa de Ações Performance Concessão 2023</b>	(i) o Período de Carência se encerrou em 1º de janeiro de 2024 em relação a 20% das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; (ii) o Período de Carência foi antecipado para 3 de janeiro de 2024 em relação aos 20% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e (iii) o Período de Carência foi antecipado para 3 de janeiro de 2024 em relação aos 60% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa. A antecipação ocorreu em decorrência da Concentração Acionária. A este respeito, vide item 8.20 deste Formulário.
<b>Terceiro Programa de Ações Performance Concessão 2024</b>	(i) o Período de Carência foi antecipado para 3 de janeiro de 2024 em relação a 20% das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; (ii) o Período de Carência foi antecipado para 3 de janeiro de 2024 em relação aos 20% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e (iii) o Período de Carência foi antecipado para 3 de janeiro de 2024 em relação aos 60% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa. A antecipação ocorreu em decorrência da Concentração Acionária. A este respeito, vide item 8.20 deste Formulário.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Ações Performance Virtuais		
<b>Primeiro Programa de Ações Performance Concessão 2022</b>	–	o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação a 100% das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa.
<b>Segundo Programa de Ações Performance Concessão 2023</b>	–	o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação a 100% das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa.
<b>Terceiro Programa de Ações Performance Concessão 2024</b>	–	o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2027 em relação a 100% das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa.

Vale destacar que, em decorrência da OPA, os Períodos de Carência do Primeiro Programa do Sexto Plano foram antecipados para parte dos participantes do Sexto Plano. A esse respeito, vide item 8.20 deste Formulário.

### Plano de Matching (Sétimo Plano)

A Companhia somente terá a obrigação de conceder Ações Matching ao Participante mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos no Plano de Matching, nos respectivos Programas de Matching e no Contrato de Concessão, inclusive:

- Ações Próprias. A aquisição pelo Participante, a seu exclusivo critério, de Ações de emissão da Companhia, por meio de operação de compra em mercado de bolsa administrado pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, exclusivamente mediante utilização de percentual da remuneração variável relativa ao programa de incentivo de curto prazo da Companhia, líquido de tributos (incluindo imposto de renda e contribuições sociais) e outros encargos, recebida pelo referido Participante em determinado ano, observado o disposto no Plano de Matching.

Mediante a efetiva compra das Ações Próprias, a Companhia outorgará ao Participante Ações Restritas Virtuais na proporção de 1 (uma) Ação Restrita Virtual para 1 (uma) Ação Própria (ou seja, o *matching* será de 1:1 em número de Ações da Companhia, em número bruto). O *matching* e o número de Ações Restritas Virtuais não será alterado em razão de aumento ou diminuição da cotação das Ações de emissão da Companhia negociadas na B3.

- Lock-Up. A observância pelo Participante, durante período de 3 (três) anos contados a partir da data da compra de cada respectiva Ação Própria, do Lock-Up das referidas ações. Durante o referido período o Participante não poderá (a) alienar, ceder, emprestar, permutar, vender, doar, conferir ao capital de sociedade ou fundo, dar em usufruto, fideicomisso ou de qualquer forma ou a qualquer título transferir, direta ou indiretamente, a título gratuito ou oneroso, parcial ou totalmente (todas as operações anteriores serão em conjunto designadas por “**Transferência**”), a respectiva Ação Própria; (b) prometer, negociar ou prometer negociar a realização de qualquer Transferência, ainda que a efetiva Transferência esteja condicionada ao final do prazo acima previsto; (c) Onerar qualquer Ação Própria; ou (d) realizar quaisquer operações com derivativos ou de aluguel envolvendo as Ações Próprias. O Conselho de Administração poderá, a seu critério, decidir por não aplicar, aplicar parcialmente ou excepcionar a aplicação das regras relativas ao Lock-Up previstas no Plano de Matching.
- Período de Carência. O cumprimento pelo Participante do Período de Carência, ou seja, o período em que o Participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à “conversão” das Ações Restritas Virtuais em Ações Matching e recebimento das referidas Ações Matching.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Sem prejuízo aos termos previstos em cada Programa de Matching e respectivos contratos de concessão, o Período de Carência das Ações Restritas Virtuais será de 3 (três) anos (*Cliff*), contado da data de aprovação do respectivo Programa de Matching (ou seja, em relação a determinado Programa de Matching, o Período de Carência se encerrará no prazo de 3 (anos) a contar da aprovação do Programa de Matching em questão em relação a 100% (cem por cento) das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido programa).

### Plano de Concessão de Ações (Oitavo Plano)

A Companhia somente tem a obrigação de conceder ações de emissão da Companhia ao participante do Oitavo Plano mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos no referido Oitavo Plano e nos respectivos programas e contrato de concessão, inclusive, mas não se limitando ao cumprimento do período de carência.

Os períodos nos quais o Participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das Ações nos termos e condições estabelecidas do Oitavo Plano deverá observar as datas e proporções abaixo, observado o disposto no Oitavo Plano: (a) no âmbito do primeiro Programa, o Período de Carência se encerrará na data de realização da Assembleia Geral Ordinária da Companhia em abril de 2025 em relação a totalidade das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; e (b) no âmbito do segundo Programa, o Período de Carência se encerrará na data de realização da Assembleia Geral Ordinária da Companhia em abril de 2026 em relação a totalidade das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa.

Em reunião realizada em 12 de março de 2024, o Conselho da Administração aprovou a extinção do primeiro programa do Oitavo Plano, nos termos do item 9.1.2 do referido plano, que foi criado em pelo Conselho de Administração em 04 de julho de 2023, observado que não haverá qualquer direito a ações não efetivamente transferidas aos participantes até a data da referida reunião.

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

#### 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 por ação, a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do 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 Quarto ao Plano Oitavo

Os demais planos de incentivos da Companhia não abrangem a outorga de opções de compra de ações e não há preço de exercício para “conversão” das Ações Virtuais em ações ordinárias de emissão da Companhia,

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

devendo ser observados os termos e condições dos referidos planos de incentivos e respectivos programas e contrato de concessão para recebimento pelo Participante das ações.

### **(g) critérios para fixação do prazo de aquisição ou de exercício**

#### Terceiro Plano

O Lote Inicial de opções do Terceiro Plano pode ser exercido a partir de 14 de julho de 2017, sendo que 74.189 opções ainda não tiveram seu respectivo período de vesting completo, das quais 71.789 são detidas por administradores da Companhia.

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 8.4 "k" abaixo). Sem prejuízo, o Conselho de Administração poderá, em cada programa ou contrato individual, estabelecer tratamento diverso. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, a qualquer tempo, antecipar o período de vesting das opções dos participantes.

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

Após cumprido o respectivo Período de Carência e as demais condições estabelecidas nos Planos de Concessão de Ações, nos Programas de Ações e nos contratos 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 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 de emissão da Companhia resultantes da conversão das Ações Restritas Virtuais serão transferidas pela Companhia ao participante em até 60 dias contados da data de recebimento da notificação mencionada acima.

#### Plano de Performance (Sexto Plano)

Após cumprido o Período de Carência e verificadas as Metas de Performance (conforme aplicável) e as demais condições estabelecidas no Plano de Performance, nos Programas de Ações Performance e nos contratos de concessão, o participante que tiver interesse em converter suas Ações Virtuais em ações de emissão da Companhia deverá enviar ao Conselho de Administração uma notificação escrita em tal sentido, no prazo de 6 meses contado do respectivo cumprimento, sendo que, após referido prazo, as Ações Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização. As ações de emissão da Companhia resultantes da conversão das Ações Virtuais serão transferidas pela Companhia ao participante em até 60 dias contados da data de recebimento da notificação mencionada acima.

#### Plano de Matching (Sétimo Plano)

Após cumprido o respectivo Período de Carência e as demais condições estabelecidas no Plano de Matching, no Programa de Matching e no Contrato de Concessão, o Participante que tiver interesse em "converter" suas Ações Restritas Virtuais em Ações Matching deverá enviar ao Conselho de Administração uma notificação escrita em tal sentido (juntamente com o comprovante de titularidade contínua das Ações Próprias), 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.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

As Ações Matching serão transferidas ao Participante em até 60 (sessenta) dias contados da data de recebimento da notificação, observada a legislação e as regras e políticas da Companhia para operações desta natureza.

### Plano de Concessão de Ações (Oitavo Plano)

Após cumprido o respectivo Período de Carência e eventuais outras condições estabelecidas no Programa e no Contrato de Concessão as Ações serão transferidas ao Participante em até 60 (sessenta) dias contados do final do respectivo Período de Carência.

### **(h) forma de liquidação**

#### Terceiro Plano

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

### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano), Plano de Performance (Sexto Plano) e Plano de Matching (Sétimo Plano)

Uma vez satisfeitas as condições estabelecidas nos referidos planos de incentivo e respectivos programas e contratos de concessão, com o propósito de satisfazer o recebimento pelos Participantes de ações, a Companhia, sujeita à lei e regulamentação aplicável, transferirá ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada.

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 de emissão da Companhia nos últimos 60 (sessenta) pregões anteriores ao efetivo pagamento.

### Plano de Concessão de Ações (Oitavo Plano)

Uma vez satisfeitas as condições estabelecidas no Oitavo Plano e respectivos programas e contratos de concessão, com o propósito de satisfazer o recebimento das Ações conforme o Oitavo Plano, a Companhia, sujeita à lei e regulamentação aplicável, transferirá ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada, nos termos da Resolução CVM nº 77/2022.

Alternativamente à concessão de Ações, a Companhia, por decisão do Conselho de Administração, poderá optar por pagar em dinheiro ao Participante, na data do respectivo término do prazo de Lock-Up, o valor correspondente à média da cotação de fechamento das ações ordinárias de emissão da Companhia nos últimos 60 (sessenta) pregões anteriores à data do término do respectivo Lock-Up.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

### (i) restrições à transferência das ações

#### 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, 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 ano a contar da formalização de tal Evento de Desligamento ("**Prazo de Lock Up**").

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

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

Os Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) e o Plano de Performance (Sexto Plano) não contêm hipóteses de restrição à transferência das ações resultantes da conversão das Ações Virtuais pelos participantes. Não obstante, o Conselho de Administração, observada os limites dos respectivos Planos, poderá estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes.

#### Plano de Matching (Sétimo Plano)

O Sétimo Plano não contém hipótese de restrição à transferência das Ações Matching resultantes da conversão das Ações Restritas Virtuais pelos participantes. Não obstante, conforme indicado no item 8.4 "e" acima, é condição para a referida conversão e entrega das Ações Matching que os participantes observem, durante o período de 3 (três) anos contados a partir da data da compra de cada respectiva Ação Própria, o Lock-Up das referidas ações. Durante o referido período o participante não poderá (a) alienar, ceder, emprestar, permutar, vender, doar, conferir ao capital de sociedade ou fundo, dar em usufruto, fideicomisso ou de qualquer forma ou a qualquer título transferir, direta ou indiretamente, a título gratuito ou oneroso, parcial ou totalmente (todas as operações anteriores serão em conjunto designadas por "**Transferência**"), a respectiva Ação Própria; (b) prometer, negociar ou prometer negociar a realização de qualquer Transferência, ainda que a efetiva Transferência esteja condicionada ao final do prazo acima previsto; (c) Onerar (conforme definido no Sétimo Plano) qualquer Ação Própria; ou (d) realizar quaisquer operações com derivativos ou de aluguel envolvendo as Ações Próprias.

O Conselho de Administração poderá, a seu critério, decidir por não aplicar, aplicar parcialmente ou excepcionar a aplicação das regras relativas ao Lock-Up previstas no Plano de Matching.

#### Plano de Concessão de Ações (Oitavo Plano)

O Participante não poderá pelo período em que ocupar o cargo de membro do Conselho de Administração da Companhia e pelo prazo adicional de 1 (um) ano contado a partir da data de seu desligamento da Companhia, por qualquer motivo, inclusive em virtude da não renovação de mandato, renúncia ou destituição **(a)** alienar,



## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

ceder, emprestar, permutar, vender, doar, conferir ao capital de sociedade ou fundo, dar em usufruto, fideicomisso ou de qualquer forma ou a qualquer título transferir, direta ou indiretamente, a título gratuito ou oneroso, parcial ou totalmente (todas as operações anteriores serão em conjunto designadas por “**Transferência**”), as Ações recebidas em decorrência da conversão de Ações Restritas Virtuais; **(b)** prometer, negociar ou prometer negociar a realização de qualquer Transferência das Ações recebidas em decorrência da conversão de Ações Restritas Virtuais, ainda que a efetiva Transferência esteja condicionada ao final do prazo acima previsto; **(c)** Onerar (conforme definido no Oitavo Plano) qualquer das Ações recebidas em decorrência da conversão de Ações Restritas Virtuais; ou **(d)** realizar quaisquer operações com derivativos ou de aluguel envolvendo as referidas Ações.

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

#### Terceiro Plano

O Terceiro Plano poderá ser extinto, suspenso ou alterado, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral.

#### Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano), Plano de Performance (Sexto Plano) e Plano de Matching (Sétimo Plano)

Os Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano), o Plano de Performance (Sexto Plano) e o Plano de Matching (Sétimo Plano), conforme aplicável, permanecerão em vigor por prazo indeterminado, até que seja expressamente extinto por deliberação da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração, ou até que o respectivo limite quantitativo dos planos (indicado no item 8.4“c” acima) seja alcançado e a totalidade das Ações Virtuais sejam convertidas pelos participantes com consequente entrega de ações em tesouraria e/ou pagas em dinheiro (conforme indicado no item 8.4 “i” acima).

Os Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano), o Plano de Performance (Sexto Plano) e o Plano de Matching (Sétimo Plano), conforme aplicável, poderão ser extintos, suspensos ou alterados, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral, sem que haja qualquer direito a ações não efetivamente transferidas aos participantes até a data da respectiva extinção, suspensão ou alteração.

Além disso, um Programa de Ações, um Programa de Ações Performance e/ou um Programa de Matching, conforme aplicável, 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.

Ademais, conforme o Quarto Plano, o Quinto Plano e o primeiro programa do Sexto Plano, os Participantes poderão fazer jus à antecipação dos períodos de carência de suas ações virtuais e, consequente, ao recebimento de ações da Companhia em caso de (i) 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 Resolução CVM 85, contudo, os participantes destes Planos que ainda possuem direito de receber estas referidas ações já renunciaram o direito de as receber de forma antecipada em caso de futuras OPAs mal sucedidas.

Em relação aos participantes do segundo programa do Sexto Plano, bem como do Sétimo Plano poderão fazer jus à antecipação dos períodos de carência de suas ações virtuais e, consequente, ao recebimento de ações da

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Companhia em caso de (a) 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 Resolução CVM 85, em todos os casos "a" a "d" acima exclusivamente caso referidas OPAs sejam bem-sucedidas e as respectivas operações sejam concluídas. Na hipótese de uma OPA não bem-sucedida (exemplificativamente, que seja interrompida, cancelada, cujas condições precedentes não sejam satisfeitas ou, caso aplicável, não atinja na data do leilão os percentuais mínimos estabelecidos, dentre outras razões), os períodos de carência das ações virtuais não sofrerão nenhuma alteração.

Destaca-se, ainda, que, em relação aos Planos de Concessão, 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 poderá decidir, a seu exclusivo critério, pela antecipação dos Períodos de Carência, pelo cancelamento de quaisquer restrições à transferência de ações (se houver) e/ou pela recomendação à assembleia geral da companhia sucessora/resultante que aprove a continuidade e adoção dos Planos de Concessão de Ações.

O Plano de Performance prevê que na hipótese de dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou qualquer reorganização da Companhia na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente (ou na qual os então acionistas da Companhia não constituam a maioria dos acionistas da Companhia ou da sociedade resultante após tal operação), então os Períodos de Carências das Ações Virtuais serão integralmente antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, caberá ao Conselho de Administração definir se as Metas de Performance foram ou não atingidas parcialmente, atingidas totalmente ou superadas) e as respectivas Ações poderão ser prontamente transferidas a pedido do Participante.

Por fim, o Plano de Matching prevê que na hipótese de dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou qualquer reorganização da Companhia na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente (ou na qual os então acionistas da Companhia não constituam a maioria dos acionistas da Companhia ou da sociedade resultante após tal operação), então caberá ao Conselho de Administração avaliar se será necessário realizar qualquer ajuste nos Programas de Matching e Contratos de Concessão, inclusive eventual antecipação de Períodos de Carência e/ou cancelamento de quaisquer restrições à transferência de Ações Próprias.

### Plano de Concessão (Oitavo Plano)

O Oitavo Plano permanecerá em vigor por prazo indeterminado, até que seja expressamente extinto por deliberação da Assembleia Geral, ou até que o respectivo limite quantitativo do plano (indicado no item 8.4"c" acima) seja alcançado e a totalidade das ações seja efetivamente transferida aos Participantes.

O Oitavo 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. Ademais, um programa do Oitavo Plano 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.

Destaca-se que a ocorrência de uma OPA, inclusive de uma OPA para cancelamento de registro, seja ou não bem-sucedida, não alterará os períodos de carência do Oitavo Plano.

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Ademais, na hipótese de dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou qualquer reorganização da Companhia na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente, a Assembleia Geral (da Companhia ou da companhia resultante, conforme o caso) poderá decidir, a seu critério, pela continuidade do Oitavo Plano, pelo cancelamento do Oitavo Plano e dos Programas do Oitavo Plano, pela antecipação dos períodos de carência, pelo cancelamento do lock-up e/ou pela substituição do Oitavo Plano por outro.

Em reunião realizada em 12 de março de 2024, o Conselho da Administração aprovou a extinção do primeiro programa do Oitavo Plano, nos termos do item 9.1.2 do referido plano, que foi criado em pelo Conselho de Administração em 04 de julho de 2023, observado que não haverá qualquer direito a ações não efetivamente transferidas aos participantes até a data da referida reunião.

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

#### 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 e o previsto em cada contrato de outorga:

Se, a qualquer tempo durante a vigência dos Planos de Opções, 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 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 dos Planos de Opções, 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 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 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 quando da criação de cada Programa.

Se, a qualquer tempo durante a vigência dos Planos de Opções, 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

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

carência, para que possam ser exercidas pelos participantes ou pelos herdeiros ou sucessores do participante, conforme for o caso, por um período de 1 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 meses, após o que restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente.

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

Nas hipóteses de desligamento do participante por qualquer motivo, incluindo (i) demissão/rescisão por iniciativa da Companhia (com ou sem justa causa) ou por iniciativa do participante, (ii) renúncia ou destituição do cargo de administrador, ou (iii) aposentadoria, os direitos conferidos ao participante no âmbito dos Planos de Concessão de Ações, de qualquer Programa de Ações e/ou contrato de concessão serão automaticamente extintos caso não tenha decorrido integralmente o respectivo Período de Carência (conforme indicado no item 8.4“e” acima), salvo decisão em contrário do Conselho de Administração.

Na hipótese de desligamento do participante após transcorrido integralmente o Período de Carência, porém antes de expirado o prazo de 6 meses para envio de notificação solicitando a transferência das ações (conforme indicado no item 8.4 “h” acima), os direitos conferidos ao participante no âmbito dos Planos de Concessão de Ações, de qualquer Programa de Ações 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 meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao participante no âmbito dos Planos de Concessão de Ações, de qualquer Programa de Ações 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.

O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, deixar de observar a regra estipulada nos Planos de Concessão de Ações, 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.

### Plano de Performance (Sexto Plano)

Se, a qualquer tempo durante a vigência do Plano de Performance, se aprovado, o participante:

(i) desligar-se da Companhia ou de suas subsidiárias voluntariamente, seja pedindo demissão do seu emprego, renunciando ao seu cargo de administrador da Companhia ou em razão de aposentadoria facultativa pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), então os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Performance, de qualquer Programas de Ações Performance e/ou contrato de concessão relacionado (a) às Ações Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente, porém antes de expirado o prazo de 6 meses mencionado no item “h” acima, permanecerão válidos até que (y) o participante envie a referida notificação e receba as ações de emissão da Companhia; ou (z) o prazo de 6 meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao participante serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre “y” e “z”; e (ii) às demais Ações Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização;

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

**(ii)** for desligado da Companhia ou suas subsidiárias, seja mediante demissão, destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo sem Justa Causa (conforme definido no Plano de Performance), então os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Performance, de qualquer de Ações Performance e/ou contrato de concessão relacionado (a) às Ações Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente, será aplicável o quanto disposto no item (i)(a) acima; (b) às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência iria transcorrer em 1 de janeiro do ano imediatamente subsequente ao desligamento sem justa causa, proporcionalmente ao número de meses completos transcorridos no ano-calendário do desligamento em relação ao total de tais Ações Restritas Virtuais, será aplicável o quanto disposto no item (i)(a) acima; (c) às Ações Performance Virtuais cujo respectivo Período de Carência iria transcorrer em 1 de janeiro do ano imediatamente subsequente ao desligamento sem justa causa, proporcionalmente ao número de meses completos transcorridos no ano-calendário do desligamento em relação ao total de tais Ações Performance Virtuais, será aplicável o quanto disposto no item (i)(a) acima, desde que as respectivas Metas de Performance sejam atingidas parcialmente, atingidas integralmente ou superadas conforme apurado segundo o cronograma vigente, sem qualquer antecipação; e (d) às demais Ações Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização;

**(iii)** for desligado da Companhia ou de suas subsidiárias, seja mediante demissão, destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo por Justa Causa, então será aplicável o quanto disposto no item (i) acima;

**(iv)** desligar-se da Companhia ou de suas subsidiárias em decorrência de aposentadoria compulsória pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), bem como de falecimento, então os Períodos de Carência das Ações Virtuais serão antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, será considerado como se ambas as Metas de Performance fossem antecipadamente e integralmente atingidas (Faixa 2), sem que haja, porém, superação de tais Metas de Performance (Faixa 3)), para que a totalidade das ações de emissão da Companhia 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.

O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, deixar de observar a regra estipulada no Plano de Performance, 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.

### Plano de Matching (Sétimo Plano)

Se, a qualquer tempo durante a vigência do Plano, o Participante:

(a) Desligamento Voluntário: desligar-se da Companhia ou de suas subsidiárias voluntariamente, seja pedindo demissão do seu emprego, renunciando ao seu cargo de administrador da Companhia ou em razão de aposentadoria facultativa pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), então os direitos conferidos ao Participante no âmbito do Plano de Matching, de qualquer Programa de Matching e/ou Contrato de Concessão relacionado **(i) às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente**, porém antes de expirado o prazo de 6 meses para notificação mencionado no item “h” acima, permanecerão válidos até que (i.a) o Participante envie a referida notificação e receba as Ações Matching; ou (i.b) o prazo de 6 meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao Participante no âmbito do Plano de Matching, de qualquer Programa de Matching e/ou Contrato de Concessão serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre “a” e “b”; e **(ii) às demais Ações Restritas Virtuais** restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização;

(b) Desligamento sem Justa Causa: for desligado da Companhia ou suas subsidiárias, seja mediante demissão, destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo sem Justa Causa (conforme definido no Plano de

## 8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Matching)), então os direitos conferidos ao Participante no âmbito do Plano de Matching, de qualquer Programa de Matching e/ou Contrato de Concessão relacionado **(i) às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente**, porém antes de expirado o prazo de 6 meses para notificação mencionado no item "h" acima, **permanecerão válidos** conforme itens (i.a) e (i.b) acima, o que ocorrer primeiro; **(ii) às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência não tenha transcorrido integralmente**, proporcionalmente ao número de meses completos transcorridos entre a data de outorga das Ações Restritas Virtuais e a data do desligamento sem Justa Causa, **permanecerão válidos** conforme itens (i.a) e (i.b) acima, o que ocorrer primeiro.

(c) Desligamento por Justa Causa: for desligado da Companhia ou de suas subsidiárias, seja mediante demissão, destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo por Justa Causa, então será aplicável o quanto disposto no item (a) (*Desligamento Voluntário*);

(d) Aposentadoria ou Falecimento: desligar-se da Companhia ou de suas subsidiárias em decorrência de aposentadoria compulsória pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), bem como de falecimento, então os Períodos de Carência das Ações Restritas Virtuais serão antecipados, para que a totalidade das Ações Matching 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.

O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, deixar de observar a regra estipulada no Plano de Matching, 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.

### Plano de Concessão de Ações (Oitavo Plano)

Se, a qualquer tempo durante a vigência do Plano, o Participante:

Desligamento Voluntário: desligar-se da Companhia voluntariamente, inclusive mediante renúncia ao seu cargo de administrador da Companhia ou escolha do Participante de não participar do processo de reeleição, então os direitos conferidos ao Participante no âmbito do Oitavo Plano, de qualquer Programa do Oitavo Plano e/ou do Contrato de Concessão relacionado **(i) às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente** permanecerão válidos; e **(ii) às demais Ações Restritas Virtuais** restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização;

Desligamento sem Justa Causa: for desligado da Companhia, mediante destituição do seu cargo ou não reeleição, apesar do Participante ter participado do processo para tanto, tudo sem justa causa, então os direitos conferidos ao Participante no âmbito do Oitavo Plano, de qualquer Programa do Oitavo Plano e/ou do Contrato de Concessão relacionado: (i) **às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente** permanecerão válidos; e (ii) **às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência não tenha transcorrido integralmente**, proporcionalmente ao número de meses completos transcorridos entre a data de outorga das Ações Restritas Virtuais e a data do desligamento sem Justa Causa, permanecerão válidos.

Desligamento por Justa Causa: for desligado da Companhia, seja mediante destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo por Justa Causa, então será aplicável o quanto disposto no item (a) acima (*Desligamento Voluntário*); e

Aposentadoria ou Falecimento: desligar-se da Companhia em decorrência de aposentadoria compulsória pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), bem como de falecimento ou ausência (conforme art. 22 do Código

#### **8.4 Plano de remuneração baseado em ações**

Civil), então os Períodos de Carência das Ações Restritas Virtuais serão antecipados, para que a totalidade das Ações relacionadas ao Participante permanentemente inválido, falecido ou ausente sejam imediatamente recebidas pelo Participante ou pelos herdeiros ou sucessores do Participante, conforme for o caso.

8.5 Remuneração Baseada em Ações (Opções de Compra de Ações)

Exercício Social: 31/12/2024

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,67	6,50		14,17
Nº de membros remunerados	0,00	6,50		6,50
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,000000	0,000000		0,00
Esclarecimento	Companhia não outorgou opções de compra de ações a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo			----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	0,00		0,00
Perdas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	7,00	6,42		13,42
N° de membros remunerados	6,00	6,42		12,42
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,000000	0,730000		0,73
Esclarecimento				----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	9,67		9,67
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00
Exercidas durante o exercício social	0,00	9,67		9,67

Exercício Social: 31/12/2022

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	6,17		13,17
Nº de membros remunerados	0,00	6,17		6,17
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,000000	0,730000		0,73
Esclarecimento	Companhia não outorgou opções de compra de ações a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo			----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	9,67		9,67
Perdas e expiradas durante o exercício social	0,00	9,67		9,67
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00

Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	7,00		14,00
Nº de membros remunerados	0,00	7,00		7,00
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,000000	0,870000		0,87
Esclarecimento	Companhia não outorgou opções de compra de ações a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo			----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTES GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	9,67		9,67



Perdas e expiradas durante o exercício social	0,00	9,67	9,67
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00	0,00

8.6 Outorga de opções de compra de ações

8.6. Informações sobre cada outorga de opções de compra de ações realizada nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente, do conselho de administração e da diretoria estatutária

As tabelas abaixo apresentam informações sobre a outorga de opções de compra de ações que foram, ainda que parcialmente, reconhecidas no resultado dos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2023, 31 de dezembro de 2022 e 31 de dezembro de 2021. Não há previsão de outorga de opções de compra de ações para o exercício social corrente.

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2023, 31 de dezembro de 2022 e 31 de dezembro de 2021 a Companhia não outorgou a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo, opções de compra de ações e nem prevê fazê-lo no exercício corrente. Dessa forma, as tabelas abaixo não foram preenchidas para o Conselho de Administração.

Exercício Social findo em 31/12/2023							
Diretores Estatutários							
Outorgas de Opções de Compra de Ações	Primeiro Lote do Plano 3	Segundo Lote do Plano 3	Terceiro Lote do Plano 3	Quarto Lote do Plano 3	Quinto Lote do Plano 3	Sexto Lote do Plano 3	Sétimo Lote do Plano 3
Número total de Membros	6,42						
Número de membros remunerados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00
Data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	30/10/2019
Quantidade de opções outorgadas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	71.789
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	14/07/2023
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	47.400: N/A 24.389: 30/01/2024

8.6 Outorga de opções de compra de ações

Prazo de restrição à transferência das ações recebidas em decorrência do exercício das opções	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 (um) ano a contar da formalização do desligamento de cargo executivo
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	R\$ 18,70
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das opções na data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	R\$ 1.342.454,30

Exercício Social findo em 31/12/2022							
Diretores Estatutários							
Outorgas de Opções de Compra de Ações	Primeiro Lote do Plano 3	Segundo Lote do Plano 3	Terceiro Lote do Plano 3	Quarto Lote do Plano 3	Quinto Lote do Plano 3	Sexto Lote do Plano 3	Sétimo Lote do Plano 3
Número total de Membros	6,17						
Número de membros remunerados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,17	6,17
Data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	30/10/2019	30/10/2019
Quantidade de opções outorgadas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	71.790	71.789
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Prazo já cumprido 14/07/2022	14/07/2023
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

8.6 Outorga de opções de compra de ações

Prazo de restrição à transferência das ações recebidas em decorrência do exercício das opções	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 (um) ano a contar da formalização do desligamento	
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	R\$ 18,70	R\$ 18,70
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das opções na data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	R\$ 1.342.473,00	R\$ 1.342.454,30

Exercício Social findo em 31/12/2021							
Diretores Estatutários							
Outorgas de Opções de Compra de Ações	Primeiro Lote do Plano 3	Segundo Lote do Plano 3	Terceiro Lote do Plano 3	Quarto Lote do Plano 3	Quinto Lote do Plano 3	Sexto Lote do Plano 3	Sétimo Lote do Plano 3
Número total de Membros	7,00						
Número de membros remunerados	0,00	7,00	0,00	0,00	7,00	7,00	7,00
Data da outorga	N/A	22/06/2017	N/A	N/A	30/10/2019	30/10/2019	30/10/2019
Quantidade de opções outorgadas	N/A	953.400	N/A	N/A	81.790	81.790	81.789
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	Prazo já cumprido 14/07/2021	N/A	N/A	Prazo já cumprido 14/07/2021	14/07/2022	14/07/2023

8.6 Outorga de opções de compra de ações

Prazo máximo para exercício das opções	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações recebidas em decorrência do exercício das opções	N/A	1 (um) ano a contar da formalização do desligamento	N/A	N/A	1 (um) ano a contar da formalização do desligamento		
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	R\$ 9,67	N/A	N/A	R\$ 18,70	R\$ 18,70	R\$ 18,70
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das opções na data da outorga	N/A	R\$ 9.219.378,00	N/A	N/A	R\$ 1.529.473,00	R\$ 1.529.473,00	R\$ 1.529.454,30

8.7 Opções em aberto

8.7. Informações sobre as opções em aberto detidas pelo conselho de administração e pela diretoria estatutária ao final do último exercício social

As informações referidas neste item 8.7 consideram apenas o Terceiro Plano descrito no item 8.4, uma vez o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo, possui opções de compra de ações da Companhia. Dessa forma, a tabela abaixo não foi preenchida para o Conselho de Administração.

Exercício Social findo em 31/12/2023								
Diretores Estatutários								
Número total de Membros: 6,42								
Número de membros remunerados: 6,42								
Outorgas de Opções de Compra de Ações	Lotes Anteriores do Plano 3	Primeiro Lote do Plano 3	Segundo Lote do Plano 3	Terceiro Lote do Plano 3	Quarto Lote do Plano 3	Quinto Lote do Plano 3	Sexto Lote do Plano 3	Sétimo Lote do Plano 3
Data da outorga	22/06/2017	22/06/2017	22/06/2017	30/10/2019	30/10/2019	30/10/2019	30/10/2019	30/10/2019
Opções ainda não exercíveis								
Quantidade	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	71.789
Data em que se tornarão exercíveis	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	14/07/2023
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 (um) ano a contar da

8.7 Opções em aberto

ações								formalização do desligamento
Preço médio ponderado de exercício	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	R\$ 9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016
Valor justo das opções no último dia do exercício social	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5,45
Opções exercíveis								
Quantidade	28.058	764.376	773.900	71.790	71.790	71.790	71.790	N/A
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	1 (um) ano a contar da formalização do desligamento							
Preço médio ponderado de exercício	R\$ 9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016							
Valor justo das opções no último dia do exercício social	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45
Valor justo total das opções no último dia do exercício social	10.738.331,2	4.336.210,75	4.464.095,00	404.335,50	404.335,50	404.335,50	404.335,50	404.335,50

## 8.8 Opções exercidas e ações entregues

### 8.8. Informações sobre as opções exercidas relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária nos 3 últimos exercícios sociais

Exercício social encerrado em 31/12/2023 <sup>(1)</sup>		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	6,50
Nº de membros remunerados	0,00	6,50
Número de ações	N/A	0,00
Preço médio ponderado de exercício	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A
Multiplicação do total das opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A

(1) Nessas tabelas constam informações referentes apenas ao Terceiro Plano, uma vez que o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram.

Exercício social encerrado em 31/12/2022 <sup>(1)</sup>		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	6,00	6,42
Nº de membros remunerados	0,00	6,42
Número de ações	N/A	0,00
Preço médio ponderado de exercício	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A
Multiplicação do total das opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A

(1) Nessas tabelas constam informações referentes apenas ao Terceiro Plano, uma vez que o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram.

Exercício social encerrado em 31/12/2021 <sup>(1)</sup>		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	7,00
Nº de membros remunerados	0,00	7,00
Número de ações	N/A	0,00
Preço médio ponderado de exercício	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A
Multiplicação do total das opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	N/A

(1) Nessas tabelas constam informações referentes apenas ao Terceiro Plano, uma vez que o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram.



8.9 Diluição potencial por outorga de ações

**8.9. Informações sobre remuneração baseada em ações, sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários, reconhecida no resultado dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente, do conselho de administração e da diretoria estatutária**

	Remuneração baseada em ações prevista para o exercício social corrente (2024)	
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Número total de membros	7,67	6,50
Número de membros remunerados	Plano 4: 0,00  Plano 5: 0,00  Plano 6: 0,00  Plano 7: 0,00  Plano 8: 0,00	Plano 4: 4,00  Plano 5 – Primeiro Programa: 4,00  Plano 5 – Segundo Programa: 5,00  Plano 6 – Primeiro Programa: 5,67  Plano 6 – Segundo Programa: 6,67  Plano 7: 7,00  Plano 8: 0,00
Diluição potencial em caso de outorga de todas as ações aos beneficiários	N/A	N/A

	Remuneração baseada em ações - exercício social encerrado em 31/12/2023	
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Número total de membros	6,00	6,42
Número de membros remunerados	Plano 4: 0,00  Plano 5: 0,00  Plano 6: 0,00  Plano 7: 0,00  Plano 8: 6,00	Plano 4: 4,00  Plano 5 – Primeiro Programa: 4,00  Plano 5 – Segundo Programa: 5,00  Plano 6 – Primeiro Programa: 5,67  Plano 6 – Segundo Programa: 6,67  Plano 7: 0,00

## 8.9 Diluição potencial por outorga de ações

		Plano 8: 0,00
Diluição potencial em caso de outorga de todas as ações aos beneficiários	N/A	N/A

Remuneração baseada em ações - exercício social encerrado em 31/12/2022		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Número total de membros	7,00	6,17
Número de membros remunerados	Plano 4: 0,00	Plano 4: 6,17
	Plano 5: 0,00	Plano 5: 6,17
	Plano 6: 0,00	Plano 6: 6,00
Diluição potencial em caso de outorga de todas as ações aos beneficiários	N/A	N/A

Remuneração baseada em ações - exercício social 2021		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Número total de membros	7,00	7,00
Número de membros remunerados	Plano 4: 0,00	Plano 4: 7,00
	Plano 5: 0,00	Plano 5: 6,75
Diluição potencial em caso de outorga de todas as ações aos beneficiários	N/A	N/A

Destaca-se que a outorga de ações de emissão da Companhia aos beneficiários dos planos de concessão de ações não acarretará diluição dos acionistas da Companhia, na medida em que, caso cumpridos os termos e condições dos referidos planos, serão entregues aos beneficiários ações de emissão da Companhia mantidas em tesouraria ou será realizado pagamento em dinheiro do valor destas, conforme autorizado nos referidos planos. Portanto, não haverá emissão de novas ações, com consequente diluição dos atuais acionistas.

8.10 Outorga de ações

8.10. Informações sobre cada outorga de ações realizada nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente do conselho de administração e da diretoria estatutária

As tabelas abaixo apresentam informações sobre a outorga de ações virtuais que foram, ainda que parcialmente, reconhecidas no resultado dos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2023, 31 de dezembro de 2022 e 31 de dezembro de 2021 ou são previstas para o exercício social corrente.

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2023, 31 de dezembro de 2022 e 31 de dezembro de 2021 a Companhia não outorgou a nenhum membro do Conselho de Administração, razão pela qual as tabelas abaixo não foram preenchidas para o Conselho de Administração em relação aos referidos exercícios sociais.

Em reunião do Conselho da Administração realizada em 03 de janeiro de 2024 (“RCA”), foi aprovada a aceleração dos períodos de carência do Quinto Plano e do Sexto Plano, restando os períodos de carência das parcelas do Quinto Plano e do Sexto Plano vencidas até 1º de janeiro de 2024 (inclusive).

Em 26 de março de 2024, foi divulgado o edital de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária de 26 de abril de 2024, que dentre outras matérias, foi proposto aos acionistas a aprovação: (i) da Outorga de Opção de Venda de Ações de até 4.267.525 ações de emissão da Companhia, contra a Companhia (“Put”), pelo valor de R\$6,50 por ação, a ser concedida aos beneficiários dos planos de concessão de ações cujos períodos de carência foram acelerados em 3 de janeiro de 2024 (“Beneficiários”) relativamente às Ações Put (conforme definido abaixo), e (ii) a recompra de tais ações pela Companhia, conforme o artigo 4º, incisos II e IV da Resolução CVM nº 77, de 29 de março de 2022. A Recompra será de até 4.267.525 ações de emissão da Companhia outorgadas aos Beneficiários no âmbito dos Planos Antecipados e que tiveram seu período de carência (*vesting*) acelerado nos termos da RCA (“Ações Put”).

Previsão para o Exercício Social corrente a se encerrar em 31/12/2024								
Diretores Estatutários								
Outorgas de Ações	Quarto Plano	Quarto Plano	Quinto Plano	Quinto Plano	Sexto Plano	Sexto Plano	Sexto Plano	Oitavo Plano
	Primeiro Programa	Segundo Programa	Primeiro Programa	Segundo Programa	Primeiro Programa	Segundo Programa	Terceiro Programa	Primeiro Programa
Número Total de Membros:	6,50							

8.10 Outorga de ações

Número de Membros Remunerados:	4,00	4,00	4,00	5,00	5,67	6,67	6,50	0,00
Data da outorga	03/09/2019	03/09/2019	29/12/2020	13/12/2021	25/07/2022	07/02/2023	02/01/2024	N/A
Quantidade de ações outorgadas	235.238	110.000	167.405	499.000	881.920	1.452.880	991.525	N/A
Prazo máximo para a entrega das ações	01/01/2022: 117.619 01/01/2023: 117.619	01/01/2023: 55.000 01/01/2024: 55.000	01/01/2024: 83.703 01/01/2025: 83.703	01/01/2025: 249.500 01/01/2026: 249.500	01/01/2023: 88.192 01/01/2024: 88.192 01/01/2025: 705.536	01/01/2024: 84.267 01/01/2025: 84.267 01/01/2026: 884.804	03/01/2024	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data da outorga	R\$ 18,70	R\$ 18,70	R\$ 11,18	R\$ 7,03	R\$ 5,49	5,06	R\$5,62	N/A
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	R\$ 4.398.950,60	R\$ 2.057.000,00	R\$ 1.871.587,90	R\$ 3.507.970,00	R\$ 4.841.740,80	R\$ 7.351.572,80	R\$5.570.274,00	N/A

Exercício Social findo em 31/12/2023

Diretores Estatutários

8.10 Outorga de ações

Outorgas de Ações	Quarto Plano Primeiro Programa	Quarto Plano Segundo Programa	Quinto Plano Primeiro Programa	Quinto Plano Segundo Programa	Sexto Plano Primeiro Programa	Sexto Plano Segundo Programa	Sétimo Plano Primeiro Programa	Oitavo Plano Primeiro Programa
Número Total de Membros:	6,42							
Número de Membros Remunerados:	4,00	4,00	4,00	5,00	5,67	6,67	0,00	0,00
Data da outorga	03/09/2019	03/09/2019	29/12/2020	13/12/2021	25/07/2022	07/02/2023	N/A	N/A
Quantidade de ações outorgadas	235.238	110.000	167.405	499.000	881.920	1.452.880	N/A	N/A
Prazo máximo para a entrega das ações	01/01/2022: 117.619 01/01/2023: 117.619	01/01/2023: 55.000 01/01/2024: 55.000	01/01/2024: 83.703 01/01/2025: 83.703	01/01/2025: 249.500 01/01/2026: 249.500	01/01/2023: 88.192 01/01/2024: 88.192 01/01/2025: 705.536	01/01/2024: 84.267 01/01/2025: 84.267 01/01/2026: 884.804	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data da outorga	R\$ 18,70	R\$ 18,70	R\$ 11,18	R\$ 7,03	9	5,06	N/A	N/A
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	R\$ 4.398.950,60	R\$ 2.057.000,00	R\$ 1.871.587,90	R\$ 3.507.970,00	R\$ 4.841.740,80]	R\$ 7.351.572,80	N/A	N/A

8.10 Outorga de ações

Conselho de Administração								
Outorgas de Ações	Quarto Plano	Quarto Plano	Quinto Plano	Quinto Plano	Sexto Plano	Sexto Plano	Sétimo Plano	Oitavo Plano
	Primeiro Programa	Segundo Programa	Primeiro Programa	Segundo Programa	Primeiro Programa	Segundo Programa	Primeiro Programa	Primeiro Programa
Número Total de Membros	7,00							
Número de Membros Remunerados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00
Data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A – Outorga ainda não ocorreu
Quantidade de ações outorgadas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	160.079
Prazo máximo para a entrega das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Abril 2024: 80.039  Abril 2025: 80.040
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 (um) ano a contar da formalização do desligamento
Valor justo das ações na data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	R\$ 5,06
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	R\$ 809.999,74

8.10 Outorga de ações

Exercício Social findo em 31/12/2022								
Diretores Estatutários								
Outorgas de Ações	Quarto Plano Primeiro Programa	Quarto Plano Segundo Programa	Quinto Plano Primeiro Programa	Quinto Plano Segundo Programa	Sexto Plano Primeiro Programa	Sexto Plano Segundo Programa	Sétimo Plano Primeiro Programa	Oitavo Plano Primeiro Programa
Número Total de Membros	6,17							
Número de Membros Remunerados	6,17	6,17	6,17	6,17	6,00	0,00	0,00	0,00
Data da outorga	03/09/2019	03/09/2019	29/12/2020	13/12/2021	25/07/2022	N/A	N/A	N/A
Quantidade de ações outorgadas	537.220	232.001	326.926	654.022	1.144.869	N/A	N/A	N/A
Prazo máximo para a entrega das ações	01/01/2022: 268.610  01/01/2023: 268.610, sendo que 150.991 tiveram prazo antecipado em virtude da OPA	01/01/2023: 116.001  01/01/2024: 116.001  Do total de ações virtuais, 122.001 tiveram prazo antecipado em virtude da OPA	01/01/2024: 163.463  01/01/2025: 163.463  Do total de ações virtuais, 159.521 tiveram prazo antecipado em virtude da OPA	01/01/2025: 327.011  01/01/2026: 327.011  Do total de ações virtuais, 286.022 tiveram prazo antecipado em virtude da OPA	01/01/2023: 114.487  01/01/2024: 114.487  01/01/2025: 915.895  Do total de ações virtuais, 514.998 tiveram prazo antecipado em virtude da OPA	N/A	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data da outorga	R\$ 18,70	R\$ 18,70	R\$ 11,18	R\$ 7,03	R\$ 5,49	N/A	N/A	N/A
Multiplicação da quantidade de ações	R\$ 10.046.014,00	R\$ 4.338.418,70	R\$ 3.655.032,68	R\$ 4.597.774,66	R\$ 6.285.330,81	N/A	N/A	N/A

8.10 Outorga de ações

outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga								
Exercício Social findo em 31/12/2021								
Diretores Estatutários								
Outorgas de Ações	Quarto Plano	Quarto Plano	Quinto Plano	Quinto Plano	Sexto Plano	Sexto Plano	Sétimo Plano	Oitavo Plano
	Primeiro Programa	Segundo Programa	Primeiro Programa	Segundo Programa	Primeiro Programa	Segundo Programa	Primeiro Programa	Primeiro Programa
Número Total de Membros	7,00							
Número de Membros Remunerados	7,00	7,00	6,75	6,75	0,00	0,00	0,00	0,00
Data da outorga	03/09/2019	03/09/2019	29/12/2020	13/12/2021	N/A	N/A	N/A	N/A
Quantidade de ações outorgadas	653.019	277.001	384.554	754.022	N/A	N/A	N/A	N/A
Prazo máximo para a entrega das ações	01/01/2022: 326.511	01/01/2023: 138.501	01/01/2024: 192.276	01/01/2025: 377.011	N/A	N/A	N/A	N/A
	01/01/2023: 326.508	01/01/2024: 138.500	01/01/2025: 192.278	01/01/2026: 377.011				
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data da outorga	R\$ 18,70	R\$ 18,70	R\$ 11,18	R\$ 7,03	N/A	N/A	N/A	N/A
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	R\$ 12.211.455,30	R\$ 5.179.918,70	R\$ 4.299.313,72	R\$ 5.300.774,66	N/A	N/A	N/A	N/A



8.11 Ações Entregues

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	7,00	6,42	
N° de membros remunerados	0,00	6,00	
N° de ações	0	248.726	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	5,07	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	-1.261.040,82	
Esclarecimento	Companhia não entregou ações a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo		

Exercício Social: 31/12/2022

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	7,00	6,17	
N° de membros remunerados	0,00	6,17	
N° de ações	0	1.502.143	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	8,57	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	10,04	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	-2.208.150,21	
Esclarecimento	Companhia não entregou ações a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo		

Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	7,00	7,00	
N° de membros remunerados	0,00	6,75	
N° de ações	0	0	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	0,00	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	0,00	
Esclarecimento	Companhia não entregou ações a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo		

## 8.12 Precificação das ações/opções

### 8.12. Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 8.5 a 8.11

#### (a) modelo de precificação

##### Terceiro Plano

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. A metodologia de cálculo e as premissas adotadas são aderentes ao CPC 10.

##### Quarto, Quinto, Sexto Plano

Para as ações concedidas no âmbito dos planos de concessão de ações, o valor justo corresponde ao preço de ação de fechamento do pregão na data da outorga das ações virtuais relativas a cada programa dos referidos planos.

#### (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

##### 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.

##### Quarto, Quinto, Sexto Plano

Para as ações concedidas no âmbito dos planos de concessão de ações, o valor justo corresponde ao preço de ação de fechamento do pregão na data da outorga das ações virtuais relativas a cada programa dos referidos planos.

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

##### Terceiro Plano

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.

## 8.12 Precificação das ações/opções

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

### Quarto, Quinto, Sexto Planos

Não é aplicável para as ações concedidas no âmbito dos planos de concessão de ações, dado que não há exercício no âmbito desses planos.

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

##### Terceiro Plano

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

##### Quarto, Quinto, Sexto Plano

Para as ações concedidas no âmbito dos planos de concessão de ações, o valor justo corresponde ao preço de ação de fechamento do pregão na data da outorga das ações virtuais relativas a cada programa dos referidos planos.

#### **(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 e das concessões das ações foram descritos anteriormente.

8.13 Participações detidas por órgão

**8.13. Quantidade de ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos, no Brasil ou no exterior, pelo emissor, seus controladores diretos ou indiretos, sociedades controladas ou sob controle comum, detidas por membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária ou do Conselho Fiscal**

31/12/2023			
Emissor: ZAMP S.A			
Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
2.025.600	864.237	0	2.889.837

## 8.14 Planos de previdência

### **8.14. 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.

8.15 Remuneração mínima, média e máxima

Valores anuais

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração			Conselho Fiscal	
	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2023	31/12/2022
Nº de membros	6,42	6,17	7,00	7,00	7,00	7,00	3,00	2,00
Nº de membros remunerados	6,42	6,17	7,00	6,00	5,75	6,00	3,00	2,00
Valor da maior remuneraçãoReal	2.329.558,39	4.254.977,36	4.012.253,47	816.000,00	648.000,00	648.000,00	261.000,00	104.400,00
Valor da menor remuneraçãoReal	1.081.951,17	1.585.865,88	1.498.274,14	576.000,00	576.000,00	360.000,00	261.000,00	104.400,00
Valor médio da remuneraçãoReal	1.370.768,16	2.259.828,91	2.840.352,22	628.000,00	513.391,30	526.333,33	261.000,00	104.400,00

Observações e esclarecimentos

	Diretoria Estatutária	
	Observação	Esclarecimento
31/12/2021	Para fins de apuração da menor remuneração anual foram desconsiderados os membros da Diretoria Estatutária que exerceram o cargo por menos de 12 meses, conforme disposto no OFÍCIO- CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 1/2021. O membro considerado para apuração da maior remuneração ocupou o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais, observado que tais valores são líquidos dos encargos sociais de ônus do empregador, conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10).	

	Conselho de Administração	
	Observação	Esclarecimento
31/12/2021	PTodos os membros considerados para apuração da maior e menor remuneração ocuparam o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais, observado que tais valores são líquidos dos encargos sociais de ônus do empregador, conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10).	

	Conselho Fiscal	
	Observação	Esclarecimento

## 8.16 Mecanismos de remuneração/indenização

### **8.16. Arranjos contratuais, apólice de seguros e outros instrumentos que estruturam 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. Para eventuais impactos nas opções/ações virtuais detidas por administradores participantes dos planos de incentivo da Companhia em decorrência da destituição ou aposentadoria destes vide item 8.4 deste Formulário de Referência.



## 8.17 Percentual partes relacionadas na remuneração

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

Não aplicável, uma vez que não há previsão para o exercício social corrente (2024) de ser reconhecida qualquer remuneração no resultado da Companhia relativa a membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores diretos ou indiretos da Companhia. Nos últimos três exercícios sociais (2023, 2022 e 2021), a Companhia não possuía acionista controlador.

## 8.18 Remuneração - Outras funções

### **8.18. 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**

Não aplicável, uma vez que nos últimos três exercícios sociais e no exercício social corrente, 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.

## 8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada

### **8.19. Remuneração de administradores e membros do conselho fiscal reconhecida no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas do emissor**

Não aplicável, uma vez que não há previsão para o exercício social corrente (2024) de ser reconhecida qualquer remuneração no resultado dos controladores, diretos ou indiretos, da Companhia de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal. Nos últimos três exercícios sociais (2023, 2022 e 2021), a Companhia não possuía acionista controlador. A Companhia não possui sociedades sob controle comum ou controladas.

## 8.20 Outras informações relevantes

### 8.20. Outras Informações Relevantes

#### Impactos da OPA para a aquisição de controle da Companhia

Em 22 de agosto de 2022, foi publicado edital de oferta pública voluntária para aquisição do controle da Companhia pela MC Brazil F&B Participações S.A. (a “**Oferta**” ou a “**OPA**”). Diante do lançamento da OPA, houve a antecipação dos períodos de carência de todas as ações virtuais referentes ao Quarto, Quinto e Sexto Planos (“**Planos Antecipados**”), de modo que as referidas ações poderiam ser prontamente transferidas a pedido dos participantes dos referidos planos<sup>6</sup>.

A Companhia realizou a divulgação dos impactos na OPA na remuneração por meio do Comunicado de 4 de agosto de 2022, em atendimento à Resolução CVM 85, de 31 de março de 2022, e por meio do Parecer do Conselho de Administração sobre a OPA, divulgado em 17 de agosto de 2022. Ambos os documentos estão disponíveis nos sites da CVM (gov.br/cvm), da B3 (www.b3.com.br) e da Companhia (ri.zamp.com.br), em “Informações aos Investidores” e “Avisos, Comunicados e Fatos Relevantes”.

Em decorrência da antecipação dos períodos de carência, conforme divulgado em Parecer do Conselho de Administração, em 17 de agosto de 2022, a Companhia sofreria um impacto de, aproximadamente, R\$ 51.000.000,00, sendo aproximadamente R\$ 32.000.000,00 relativos à transferência de ações cujo prazo de carência seria antecipado e R\$ 19.000.000,00 relativos a encargos sociais e trabalhistas de ônus da Companhia.

Diante disso, em 7 de setembro de 2022, o Conselho de Administração da Companhia, no exercício de sua competência de (i) gerir os Planos Antecipados; e (ii) compatibilizar o melhor interesse da Companhia e seus acionistas com a manutenção da estabilidade, permanência e alinhamento da alta administração da Companhia, divulgou, por meio de fato relevante, sua decisão de propor aos participantes dos referidos planos a manutenção dos períodos de carência e condições originalmente previstos nos Planos Antecipados caso a OPA não fosse bem-sucedida (“**Proposta**”).

---

<sup>6</sup> Nos termos da Cláusula 8.1 do Plano de Concessão de Ações aprovado na Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 22 de março de 2019, da Cláusula 8.1 do Plano de Concessão de Ações aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 31 de julho de 2020, e da Cláusula 9.1 do Primeiro Plano de Concessão de Ações por Performance aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2022, os períodos de carência das ações virtuais seriam integralmente antecipados e as respectivas ações poderiam 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.

## 8.20 Outras informações relevantes

Aderiram à Proposta 84% dos participantes dos Planos Antecipados ("**Participantes Aderentes**"), de modo que, para tais participantes, os períodos de carência foram mantidos conforme originalmente previstos.

Diante dessa perda de eventual oportunidade decorrente da não antecipação dos períodos de carência, os Participantes Aderentes fizeram jus a uma indenização (a "**Indenização**"), a ser paga até 30 de setembro de 2024 (observado que 50% deste valor será pago em 30 de setembro de 2023), sendo que, se o pagamento do valor total fosse realizado na data da adesão à Proposta, tal montante seria de aproximadamente R\$ 6.364.440,00 relativos a membros da Diretoria da Companhia. Considerando o parcelamento do referido valor entre os anos de 2023 e 2024, o impacto contábil da Indenização nestes anos, em relação aos membros da Diretoria, foi de R\$ 917.413,17 em 2022 e R\$ 3.268.202,22 em 2023. Para os participantes que não aderiram à Proposta, foi realizada a entrega das ações correspondentes à antecipação dos períodos de carência nos termos atuais dos Planos Antecipados.

A Indenização além de visar uma contenção de gastos imediatos para a Companhia em 2022, teve o objetivo também de preservar a retenção dos seus executivos, isso porque se todos os participantes dos Planos Antecipados tivessem recebido suas ações de forma antecipada no momento da OPA, a Companhia perderia parcela significativa de seus mecanismos de retenção a longo prazo sobre estes talentos a partir de então, o que não ocorreu com a alta adesão destes participantes à Proposta.

### Benefícios de Cessação de Cargo

A Companhia informa que, no exercício social de 2023, houve o pagamento de benefício não recorrente de cessação de exercício de cargo, relacionado à celebração de contrato com administrador da Companhia contendo, dentre outras, obrigações de não concorrência e não solicitação.

### Impactos da Concentração Acionária

Em 03 de janeiro de 2024, em reunião do Conselho de Administração da Companhia, foi explicado o cenário da alta concentração acionária ("**Concentração Acionária**") do acionista MC Brazil F&B Participações S.A. ("**Mubadala**") e o seu objetivo de atuar ativamente junto à Companhia e contribuir no desenvolvimento e na execução de suas estratégias de crescimento de longo prazo, e que tal situação extraordinária, especial provocada por fatos fora do controle da Companhia e da sua administração, justificaria a criação de uma hipótese adicional de aceleração do período de carência (*vesting*) do Plano de Concessão de Ações aprovado na assembleia geral ordinária e extraordinária da Companhia realizada em 31 de julho de 2020 (Quinto Plano) e do Primeiro Plano de Incentivos de Longo Prazo aprovado na assembleia e geral ordinária e extraordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2022, conforme aditamento aprovado na assembleia geral ordinária e extraordinária da Companhia realizada em 28 de abril de 2023 (Sexto Plano), dado o espírito e a base nas quais tais planos foram construídos.

Assim, os membros do Conselho de Administração da Companhia aprovaram na referida reunião, por maioria, a criação de hipótese adicional extraordinária de aceleração de todos os períodos de *vestings* de todos os programas dos Planos de Concessão de Ações referidos acima ("**Antecipação dos Períodos de Carência**"), e que o seu disparo ocorreu naquela data,

## 8.20 Outras informações relevantes

atingindo todas as outorgas dadas nos programas de tais Planos de Concessões de Ações até aquela data, sem exceção. Restou consignado, também, que os Períodos de Carência das parcelas dos Planos Aplicáveis que venceram até 1º de janeiro de 2024 (inclusive), como já ocorreram, não seriam objeto da Antecipação dos Períodos de Carência. Em decorrência da Antecipação dos Períodos de Carência, a Companhia sofreria num impacto de aproximadamente R\$ 46,2 milhões (incluindo encargos devidos pela Companhia).

9.1/9.2 Identificação e Remuneração

Código CVM do Auditor	002879		
Razão Social	Tipo Auditor	CPF/CNPJ	
PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES LTDA	Juridica	61.562.112/0018-79	
Data de contratação do serviço	Data de início da prestação de serviço		
17/04/2023	01/01/2023		
Descrição dos serviços prestados			
A Companhia contratou os serviços de seus Auditores Independentes em 17/04/2023, com início das suas atividades em 18/04/2023, para a realização dos seguintes serviços de auditoria independente: (i) auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia, preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP) e normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), referente ao exercício social encerrados em 31 de dezembro de 2023 em português e inglês (free translation), bem como revisão das informações trimestrais individuais e consolidadas da Companhia, contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR, preparadas de acordo com o NBC TG 21 (R4) - Demonstração Intermediária e a IAS 34 - Interim Financial Reporting, emitida pelo International Accounting Standards Board - IASB e apresentadas de forma condizente com as normas expedidas pela CVM, referentes aos trimestres findos em 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2023.			
Montante total da remuneração dos auditores independentes, segregada por serviços, no último exercício social			
O seguinte valor foi pago aos auditores independentes como remuneração pelos serviços prestados no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023: R\$1.272.141,78 pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, bem como revisão das informações trimestrais individuais e consolidadas da Companhia referentes aos trimestres findos em 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2023.			
Justificativa da substituição			
Não houve substituição do auditor em relação ao exercício anterior.			
Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa			
Não houve discordância dos auditores independentes			

.....

## 9.3 Independência e conflito de interesses dos auditores

**9.3. Caso os auditores ou pessoas a eles ligadas, segundo as normas de independência do Conselho Federal de Contabilidade, tenham sido contratados pelo emissor ou pessoas de seu grupo econômico, para prestar outros serviços além da auditoria, descrever a política ou procedimentos adotados pelo emissor para evitar a existência de conflito de interesse, perda de independência ou objetividade de seus auditores independentes**

A fim de evitar a existência de conflito de interesses ou a perda de independência e objetividade dos auditores independentes na contratação, pela Companhia ou pessoas de seu grupo econômico, de serviços além da auditoria, a Política de Contratação de Empresas Responsáveis pela Auditoria Independente das Demonstrações Financeiras da Companhia e de Outros Serviços ("Política") veda a contratação dos auditores independentes responsáveis pelos serviços de auditoria para prestar, concomitantemente a tais serviços, serviços de consultoria que possam caracterizar a perda da sua objetividade e independência, dentre os quais destacam-se: assessoria à reestruturação organizacional; avaliação de empresas; reavaliação de ativos; determinação de valores para efeito de constituição de provisões ou reservas técnicas e de provisões para contingências; planejamento tributário; e remodelação dos sistemas contábil, de informações e de controle interno.

Além disso, a análise da independência dos auditores independentes é verificada no momento de sua contratação ou avaliação de sua destituição, pelo Comitê de Auditoria, que faz sua recomendação ao Conselho de Administração, bem como anualmente, quando da avaliação da atuação do auditor independente quanto à sua independência, objetividade e adequação dos trabalhos prestados às necessidades da Companhia.



9.4 Outras informações relevantes

9.4 Outras Informações Relevantes

Não há outras informações relevantes referentes a esta Seção 9.

10.1A Descrição dos recursos humanos

Quantidade de empregados por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Liderança	1691	1525	0	0	0
Não-liderança	7039	6316	0	0	0
TOTAL = 16.571	8730	7841	0	0	0

Quantidade de empregados por declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Liderança	2	174	15	121	0	0	2904
Não-liderança	199	3410	2153	7236	62	0	295
TOTAL = 16.571	201	3584	2168	7357	62	0	3199

Quantidade de empregados por posição e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Liderança	2391	771	54
Não-liderança	12421	917	17
TOTAL = 16.571	14812	1688	71

Quantidade de empregados por posição e localização geográfica

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	Exterior
Liderança	37	337	169	2328	345	0
Não-liderança	189	1519	815	9397	1435	0
TOTAL = 16.571	226	1856	984	11725	1780	0

Quantidade de empregados por localização geográfica e declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Norte	114	112	0	0	0
Nordeste	877	979	0	0	0
Centro-Oeste	505	479	0	0	0
Sudeste	6320	5405	0	0	0
Sul	914	866	0	0	0
Exterior	0	0	0	0	0
TOTAL = 16.571	8730	7841	0	0	0

Quantidade de empregados por localização geográfica e declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Norte	6	35	40	143	1	0	1
Nordeste	24	213	275	1084	10	0	250
Centro-Oeste	24	148	118	553	5	0	136
Sudeste	128	2468	1501	4833	35	0	2760
Sul	19	720	234	744	11	0	52
Exterior	0	0	0	0	0	0	0

TOTAL = 16.571	201	3584	2168	7357	62	0	3199
----------------	-----	------	------	------	----	---	------

Quantidade de empregados por localização geográfica e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Norte	203	23	0
Nordeste	1604	247	5
Centro-Oeste	893	90	1
Sudeste	10481	1189	55
Sul	1631	139	10
Exterior	0	0	0
TOTAL = 16.571	14812	1688	71

10.1 Descrição dos recursos humanos

10.1. Descrição dos recursos humanos

(a) número de empregados, total e por grupos, com base na atividade desempenhada, na localização geográfica e em indicadores de diversidade, que, dentro de cada nível hierárquico da Companhia

A Companhia apresentou o número consolidado de empregados, incluindo todos os cargos e posições até o nível de presidência, com sua localização geográfica e os indicadores de diversidade (identidade autodeclarada de gênero; identidade autodeclarada de cor ou raça; e faixa etária), no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023.

(b) número de terceirizados (total e por grupos, com base na atividade desempenhada e na localização geográfica)

Grupo de Serviços	Localização Geográfica	Nº Empregados Terceirizados
		Em 31 de dezembro de 2023
Tecnologia da Informação	SP	131
Compras	SP	1
Comunicação Burger King	SP	1
Desenvolvimento de Gente	SP	5
Expansão	SP	2
Facilities	SP	19
Financeiro	SP	18
Marketing e Inovações	SP	1
Remuneração e Benefício	SP	11
Manutenção	SP	7
Serviços de gente	SP	42
SESMT	SP	4
Trade Marketing	SP	1
Limpeza	AL	2
Limpeza	BA	8
Limpeza	CE	2

10.1 Descrição dos recursos humanos

Limpeza	GO	13
Limpeza	ES	4
Limpeza	MG	25
Limpeza	MS	2
Limpeza	PA	4
Limpeza	PB	2
Limpeza	PE	6
Limpeza	PR	35
Limpeza	RJ	38
Limpeza	RS	15
Limpeza	SC	1
Limpeza	SE	4
Limpeza	SP	222
Segurança	AL	2
Segurança	BA	8
Segurança	GO	5
Segurança	MG	15
Segurança	PA	8
Segurança	PB	1
Segurança	PE	9
Segurança	PR	12
Segurança	RJ	24
Segurança	RS	8
Segurança	SE	5
Segurança	SP	101
Total		824

(c) índice de rotatividade 2023

UN.	MÉDIA
ZAMP - TURN-OVER	72,78%

## 10.2 Alterações relevantes

### 10.2. Alterações relevantes – Recursos humanos

Não houve qualquer alteração relevante ocorrida com relação aos números divulgados no item 10.1 deste Formulário de Referência.

## 10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados

### 10.3. Descrição da política de remuneração dos empregados

A política de remuneração da Companhia busca fornecer níveis de remuneração competitivos em relação aos praticados pelo mercado visando:

- (i) atrair os melhores profissionais para a sustentação do seu negócio;
- (ii) reter os profissionais chave, de modo que sejam recompensados por sua contribuição diferenciada;
- (iii) reforçar valores importantes da cultura da organização entre eles Meritocracia e Visão de Dono;
- (iv) alinhar a remuneração dos participantes aos interesses dos acionistas e, consequentemente, no êxito e na consecução dos objetivos sociais da Companhia; e
- (v) ampliar os níveis de comprometimento com a geração de resultados sustentáveis.

A avaliação do posicionamento da Companhia frente ao mercado, alinhada à sua política e estratégia de remuneração, é feita com base anual através de análise de Pesquisa de Remuneração conduzida de forma independente por consultoria especializada, comparada com renomadas empresas do mercado brasileiro, selecionadas e validadas pelo Conselho, a fim de balizar as práticas adotadas pela Companhia com o mercado, podendo gerar uma atualização na tabela salarial da Companhia.

Os valores podem ser reajustados anualmente conforme: (i) meritocracia, (ii) índices oficiais de inflação, (iii) análise da movimentação salarial das empresas do mercado de referência de comparação e (iv) reajustes salariais por determinação de Convenção Coletiva ou Acordo Coletivo.

#### (a) política de salários e remuneração variável

A remuneração de todos os colaboradores da Companhia é composta por um Salário Base, adicionados os benefícios e aplicada a Remuneração Variável, sendo:

- (i) Salário base dos restaurantes com inicial do piso salarial da região e demais níveis conforme tabela salarial: corporativo de acordo com grade da posição comparada com o posicionamento em relação ao mercado selecionado;
- (ii) Benefícios: (i) para os colaboradores que trabalham nos restaurantes: assistência médica, telemedicina e telepsicologia, break (refeição de marmita congelada ou lanche disponibilizados nos próprios restaurantes BURGER KING® ou POPEYES®), vale transporte, seguro de vida, e outros benefícios que possam ter como previsão pelo Sindicato da região, como gratificação por tempo de casa, vale alimentação, entre outros; e (ii) para os colaboradores que trabalham na área corporativa da Companhia: assistência médica, telemedicina e telepsicologia, assistência odontológica, vale refeição ou vale alimentação, cartão multibenefícios, vale transporte ou estacionamento e seguro de vida; e
- (iii) Remuneração variável: Programa de Incentivo de Curto Prazo atrelado a metas de performance e com limites máximos claramente estabelecidos. Assim, a diferenciação da remuneração acontece mediante a entrega de resultados também diferenciados. Isso reforça valores importantes da cultura da organização. Sendo avaliado, apurado e reconhecido mensalmente e semestralmente para os restaurantes, e anualmente para corporativo.

### 10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados

**(b)** política de benefícios

A Companhia busca oferecer políticas de benefícios e programas que sejam alinhados com as práticas do mercado de cada operação. Para maiores informações acerca da composição do pacote de benefícios concedido aos colaboradores da Companhia vide item "a" acima.

**(c)** características dos planos de remuneração baseados em ações dos empregados não-administradores, identificando (i) grupo de beneficiários; (ii) condições para exercício; (iii) preços de exercício; (iv) prazos de exercício; e (v) quantidade de ações comprometidas pelo plano

Os empregados da Companhia possuem remuneração baseada em ações, conforme o Quarto, Quinto e Sexto Plano da Companhia. Para mais informações sobre os referidos planos, vide item 8.4 deste Formulário de Referência.

**(d)** razão entre (i) a maior remuneração individual (considerando a composição da remuneração com todos os itens descritos no campo 8.2.d) reconhecida no resultado do emissor no último exercício social, incluindo a remuneração de administrador estatutário, se for o caso; e (ii) a mediana da remuneração individual dos empregados do emissor no Brasil, desconsiderando-se a maior remuneração individual, conforme reconhecida em seu resultado no último exercício social:

Razão Maior Remuneração / Mediana = [54,98]

Foi reportado somente a relação de proporção entre salários considerando salário fixo. Nenhum outro item de remuneração foi considerado para esta razão de proporção.



10.4 Relações entre emissor e sindicatos

10.4. Descrição das relações entre o emissor e sindicatos

A Companhia adota como premissa o cumprimento na forma da lei dos procedimentos que regulamas relações sindicais e trabalhistas, reconhecendo as Convenções Coletivas de Trabalho de cada Sindicato que representa a categoria em determinada região, sendo elemento regulador do contratocoletivo de trabalho e entidades representativas dos colaboradores, cumprindo como seus direitotrabalhistas, previstos na Legislação, nos Instrumentos Coletivos e em suas Normas Internas. A construção de uma relação transparente de parceria entre os colaboradores, os Sindicatos e a Companhia, visando à satisfação e ao comprometimento do quadro de pessoal, deve-se pautar na prevenção e antecipação de eventuais conflitos localizados. As reivindicações e o processo de negociação com as entidades representativas dos colaboradores devem ser tratados de forma ética e respeitosa, buscando soluções negociadas que fortaleçam as relações de confiança e respeito mútuo.

A Companhia reconhece a legitimidade da representação sindical e apoiando as atividades dos sindicatos por meio: (i) da divulgação e distribuição de material informativo periódico dos sindicatosaos colaboradores; (ii) do cumprimento da Convenção Coletiva de Trabalho; (iii) do recebimento demanifestações e esclarecimento de dúvidas dos representantes sindicais; (iv) de resolução imediatade eventuais conflitos; (v) da organização de assembleias no caso de Acordos Coletivos celebrados com o Sindicato para aprovação dos termos pelos colaboradores; e (vi) de desconto de mensalidadesem folha de pagamento para repasse ao sindicato, de acordo com as condições previstas em cada Convenção Coletiva, podendo ocorrer ou não tal desconto. A gestão das relações sindicais diferencia- se por base territorial sindical e categoria profissional, observando a Convenção Coletiva de Trabalhovigente e aplicando as cláusulas ao colaborador. A Companhia se comunica com todos os seus colaboradores continuamente, independentemente de representação sindical, garantindo a comunicação direta através dos gestores corporativos. Nos últimos três exercícios sociais não foi registrada qualquer paralisação ou greve em nossas atividades.Segue lista refletindo os atuais sindicatos com os quais a Companhia se relaciona:

NOME SINDICATO LABORAL	CATEGORIA SINDICAL	ESTADO	CIDADE	DATA-BASE
Sindicato dos Trabalhadores em Comércio Hoteleiro no Estado de Alagoas (STCHEAL)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	AL	Maceió	Novembro
Sindicato dos Empregados em Bares, Restaurantes e Similares de Salvador e Região (SINDBARES)	Restaurantes, Bares e Similares	BA	Salvador	Maio
SINDCONQUISTA SINDICATO DOS TRABALHADORES EM TURISMO E HOSPITALIDADE DO MUNICIPIO DE VITORIA DA CONQUISTA E REGIAO	Restaurantes, Bares e Similares	BA	Vitória da Conquista	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro e Similares do Município de Caucaia (SINTRAHOSIMC)	Restaurantes, Bares e Similares	CE	Caucaia	Julho
Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Refeições Rápidas (Fast Food) de Fortaleza (SINDIFASTFOOD-CE)	Fast-food	CE	Fortaleza	Julho

**10.4 Relações entre emissor e sindicatos**

NOME SINDICATO LABORAL	CATEGORIA SINDICAL	ESTADO	CIDADE	DATA-BASE
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Bares, Restaurantes e Similares, Turismo e Hospitalidade de Maranguape e Maracanaú (SINTRAHRTUH)	Restaurantes, Bares e Similares	CE	Maracanaú	Julho
Sindicato dos Empregados no Comércio de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Distrito Federal (SECHOSC-DF)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	DF	Brasília	Maio
Sindicato dos Empregados no CH. R. B. S.R.C. AT. C. T. H de Guarapari e Região Suldo Estado Espírito Santo (SECOHTUH-ES)	Restaurantes, Bares e Similares	ES	Guarapari	Janeiro
Sindicato Intermunicipal dos Trabalhadores em Hotéis, Cozinhas Industriais e Afins Restaurantes e Similares no Estado do Espírito Santo (SINTRAHOTEIS)	Restaurantes, Bares e Similares	ES	Vitória	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Restaurantes, Flats, Chop, Posad, Cond Resid, Com, Emp Domest, Ent Filan, Relig, Emp Empr de Comp, Vend, Loc e Adm de Imóveis e Similares (SINDILUZE)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	GO	Luziânia	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Anápolis (SETHA)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	GO	Anápolis	Novembro
Sindicato Intermunicipal dos Empregados no Comércio Hoteleiro do Estado de Goiás (SECHSEG - Aparecida de Goiânia e Região)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	GO	Aparecida de Goiânia	Janeiro
Sindicato Intermunicipal dos Empregados no Comércio Hoteleiro do Estado de Goiás (Restaurantes e Similares) (SECHSEG)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	GO	Goiânia	Março
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro em Meios de Hosp. e de Gast. em Emp. de Ref. Col. em Tur. em Casas de Div.de São Luis e Região	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MA	São Luís	Maio
Sindicato dos Empregados no Turismo e Hospitalidade de Araxá (SINTHA)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Araxá	Janeiro

10.4 Relações entre emissor e sindicatos

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS DE REFEICOES RAPIDAS (FAST FOOD) DE BELO HORIZONTE MG E REGIAO	Fast-food	MG	Belo Horizonte	Julho
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Contagem, Betim e Região (SINDEHOTEIS-MG)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Contagem	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Divinópolis e Região(SIETHD)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Divinópolis	Janeiro
Sindicato dos Empregados do Comércio Hoteleiro, Bares, Rest. Coz. Ind. e Ref. Col.de Ipatinga e Região (SIND-HERC)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Ipatinga	Janeiro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares, Turismo e Lavanderiasde	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Juiz de Fora	Maio

## 10.4 Relações entre emissor e sindicatos

NOME SINDICATO LABORAL	CATEGORIA SINDICAL	ESTADO	CIDADE	DATA-BASE
Juiz de Fora (SINDECOHTUL)				
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Bares, Restaurantes do Norte de Minas (SECHONORTE)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MG	Montes Claros	Janeiro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Uberaba e Região	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MG	Patos de Minas	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Poços de Caldas (SETHPC)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MG	Poços de Caldas	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Hospitalidade, Turismo, Bares, Restaurantes e Similares de São Lourenço e Região de Minas Gerais (SINETH - Pouso Alegre)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MG	Pouso Alegre	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Sete Lagoas (SINDESETH)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MG	Sete Lagoas	Janeiro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Uberaba (SECOSAER)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MG	Uberaba	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Uberlândia Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (SEHTAP)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MG	Uberlândia	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Hospitalidade, Turismo, Bares, Restaurantes e Similares de São Lourenço e Região de Minas Gerais (SINETH)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MG	Varginha	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Campo Grande (SINTHOREMS)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MS	Campo Grande	Fevereiro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Turismo e Hospitalidade de Três Lagoas (SINTHORESTL)	Hotéis, Restaurantes, Bares Similares	MS	Três Lagoas	Fevereiro
Sindicato dos Empregados no Comércio de Bares, Restaurantes, Pizzarias, Churrascarias, Lanchonetes, Boates e Similares do Estado do Mato Grosso (SINDECOMBARES)	Restaurantes, Bares e Similares	MT	Cuiabá	Fevereiro
Sindicato dos Empregados no Comércio de Bares, Restaurantes, Pizzarias, Churrascarias, Lanchonetes, Boates e Similares do Estado do Mato Grosso (SINDECOMBARES-MT - Várzea Grande)	Restaurantes, Bares e Similares	MT	Várzea Grande	Fevereiro

**10.4 Relações entre emissor e sindicatos**

Sindicato dos Trabalhadores no Comércio de B.B.C.CINDHLMPRS de Ananindeua (SINDEMOTEL)	Fast-food	PA	Ananindeua	Agosto
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares do Estado do Pará (SECHSEPA)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PA	Belém	Agosto
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares Campina Grande (SINDECHSCG)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PB	Campina Grande	Novembro

NOME SINDICATO LABORAL	CATEGORIA SINDICAL	ESTADO	CIDADE	DATA-BASE
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares do Estado da Paraíba (SINDHOTEL-PB)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PB	João Pessoa	Maio
Sindicato dos Trabalhadores de Hotéis, Motéis, Flats, Pensões, Pousadas, Boates, Restaurantes, Bares e Lanchonetes (SINTCHOSCPE - Caruaru e Região)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PE	Caruaru	Setembro
Sindicato dos Trabalhadores Comércio Hoteleiro e Similares de Jaboatão dos Guararapes e Região (SINTHORESJ)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PE	Jaboatão dos Guararapes	Setembro
Sindicato Intermunicipal dos Trab. em Hotéis, Flats, Pens. Pou. M. Apart-Hotéis e Simil. Estado de Pernambuco (SINTRAH-PE)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PE	Recife	Setembro
Sindicato Intermunicipal dos Empregados no Comércio Hoteleiro Similares do Estado Piauí (SINDECHESPI)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PI	Teresina	Janeiro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares e Turismo e Hosp. de Cascavel	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PR	Cascavel	Maio
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba (SINDEHOTEIS - Restaurantes - Curitiba)	Restaurantes, Bares e Similares	PR	Curitiba	Maio
Sindicato dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade de Foz do Iguaçu (STTHFI)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PR	Foz do Iguaçu	Maio
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares e em Turismo e Hospitalidade de Guarapuava (SIEMCOH)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PR	Guarapuava	Maio

10.4 Relações entre emissor e sindicatos

Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia, e Turismo e Hospitalidade de Londrina e Região	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	PR	Londrina	Maio
Sindicato dos Empregados no Comércio Varejista de Shop. Centers de Londrina	Shopping Center	PR	Londrina	Julho
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Maringá (SORBAMGA)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	PR	Maringá	Maio
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares em Turismo e Hospitalidade de Ponta Grossa (SINDEHTUR)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	PR	Ponta Grossa	Outubro
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba e Região (SINDEHOTEIS)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	PR	São José dos Pinhais	Maio
Sindicato dos Trabalhadores nas Emp. de Ref. Col. Rápidas (Fast Food) e Afins do Estado do Rio de Janeiro (SINDREFEIÇÕES)	Restaurantes, Bares e Similares	RJ	Rio de Janeiro	Janeiro

NOME SINDICATO LABORAL	CATEGORIA SINDICAL	ESTADO	CIDADE	DATA-BASE
Sindicato dos Empregados no Comércio de Restaurantes e Bares de Natal no Estado do Rio Grande do Norte (SINDEBARNAT-RN)	Restaurantes, Bares e Similares	RN	Natal	Março
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia e em Turismo e Hospitalidade de Caxias do Sul (SINTRAHTUR)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	RS	Caxias do Sul	Março
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares do Vale do Taquari (SINDICOPA)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	RS	Lajeado	Julho
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Restaurantes, Bares e Similares e em Empresas de Alimentação Preparada de Novo Hamburgo e Região (SECHRBSNH)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	RS	Novo Hamburgo	Novembro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Passo Fundo (STHBRSPF)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	RS	Passo Fundo	Abril
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Pelotas (SETUR)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	RS	Pelotas	Dezembro

## 10.4 Relações entre emissor e sindicatos

Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Porto Alegre (SECHSPA)	Restaurantes, Bares e Similares	RS	Porto Alegre	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Rio Grande (SINDETUR-RS) - NÃO HÁ CCT ESPECÍFICA	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	RS	Rio Grande	Janeiro
Sindicato dos Trab. no Com. Hot., Rest, Bares e Similares de Ref. Colet., Ag. de Turismo, Cond., Turismo e Hosp. de Santa Maria (SECOHTUR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	RS	Santa Maria	Março
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Restaurantes, Bares e Similares de São Leopoldo	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	RS	São Leopoldo	Maio
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Balneário Camboriú (SECHOBAR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SC	Balneário Camboriú	Outubro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Blumenau (SECHSBLU)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SC	Blumenau	Junho
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Restaurantes, Bares, Lanchonetes e de Turismo e Hospitalidade da Grande Florianópolis (SITRATUH-FLOR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SC	Florianópolis	Junho
Sindicato dos Empregados dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Itapema e Região (SINDEHOTEIS)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SC	Itapema	Outubro
Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Hotelaria em Terra e Mar, Restaurantes e	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SE	Aracaju	Maio

NOME SINDICATO LABORAL	CATEGORIA SINDICAL	ESTADO	CIDADE	DATA-BASE
Similares de Aracaju (SINDHOTRE)				
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Restaurantes e Refeições Coletivas de Sergipe (SINDECHOS - Federação)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SE	Nossa Senhora do Socorro	Maio
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Bares e Restaurantes de Águas de Lindóia e Região (SINTHORESCA)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Águas de Lindóia	Março
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Bares, Restaurantes, Hotéis, Motéis, Lanchonetes, Apart-Hotéis e Fast-Food de Piracicaba e Região (SINTCHOSPIR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Americana	Agosto

**10.4 Relações entre emissor e sindicatos**

Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Aparecida (SECHSAR)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Aparecida	Novembro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Araçatuba (SENCOTEL)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Araçatuba	Abril
Sindicato dos Empregados em Comércio Hoteleiro e Similares de Araraquara e Região (SINTHORESSARA)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Araraquara	Agosto
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro e Similares de Barretos e Região (SINTHORESBAR)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Barretos	Novembro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Restaurantes, Bares e Similares de Bauru e Região (SECHORBS)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Bauru	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Restaurantes, Bares e Assem. Sorocaba e Região (SINTHORESSOR - Botucatu e Região)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Botucatu	Agosto
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro de Campinas e Região (SECHCR)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Campinas	Agosto
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Aparecida (SECHSAR - Litoral Norte)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Caraguatatuba	Novembro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Motéis, Restaurantes, Bares, Lanchonetes, Fast-Food, de Catanduva e Região	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Catanduva	Janeiro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de São Bernardo do Campo e Região (SINDEHOT-SBC)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Diadema	Outubro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Franca e Região (SINTHORESF)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Franca	Novembro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Restaurantes, Bares e Similares de Barra Bonita e Região (SINDECHORESSB)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Jaú	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis,	Hotéis, Restaurantes, Bares	SP	Jundiaí	Agosto
Motéis, Restaurantes, Bares, Lanchonetes e Fast-Food de Jundiaí e Região (SINTHOJUR)	e Similares			
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Restaurantes, Bares de Limeira e Região	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Limeira	Agosto
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Ourinhos e Região (SINTHORESSOU - Marília)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Marília	Março



**10.4 Relações entre emissor e sindicatos**

Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart-Hotéis, Restaurantes e Similares de São Paulo e Região (SINTHORESP - Osasco e Região)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Osasco	Julho
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Ourinhos e Região (SINTHORESSOU)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Ourinhos	Julho
Federação dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro e Similares do Estado de São Paulo (FECHSESP)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Penápolis	Abril
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Bares, Restaurantes, Hotéis, Motéis, Lanchonetes, Apart-Hotéis e Fast-Food de Piracicaba e Região (SINTCHOSPIR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Piracicaba	Agosto
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio de Hospedagem e Gastronomia de Presidente Prudente e Região (SINTSHOGASTRO-PPR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Presidente Prudente	Janeiro
Sindicato Trabalhadores Hotéis, Motéis, Restaurantes, Bares e Fast-Food de Ribeirão Preto e Região (SECHSRP)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Ribeirão Preto	Novembro
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio e Serviços em Geral de Hospedagem, Gastronomia, Alim. Prep. e Beb. a Vj de Santo André e Região (SINTSHOGASTRO- SAR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Santo André	Fevereiro
Sindicato dos Trabalhadores em Comércio Hoteleiro e Similares de Santos, Baixada Santista, Litoral Sul e Vale do Ribeira (SINTHORESS)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Santos	Agosto
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de São Bernardo do Campo e Região (SINDEHOT-SBC)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	São Bernardo do Campo	Outubro
Sindicato dos Trabalhadores em Hospedagem e Gastronomia de São Carlos e Região (SINTSHOGASTRO-SCR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	São Carlos	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Bares, Restaurantes de São José do Rio Preto e Região (SINDHOTELEIROS-SJRP)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	São José do Rio Preto	Julho
Sindicato Trabalhadores em Hotéis, Motéis, Restaurantes, Bares, Lanchonetes, Apart-Hotéis, Fast-Food e Similares de São José dos Campos e Região (SINTHOTEIS)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	São José dos Campos	Agosto

10.4 Relações entre emissor e sindicatos

NOME SINDICATO LABORAL	CATEGORIA SINDICAL	ESTADO	CIDADE	DATA-BASE
Sindicato dos Trabalhadores nas Empresasde Refeições Rápidas (Fast-Food) de São Paulo (SINDFAST-SP)	Fast-food	SP	São Paulo	Novembro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de São Paulo (SINTHORESP - São Paulo e Região - Restaurantes)	Restaurantes, Bares e Similares	SP	São Paulo	Julho
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Restaurantes, Bares e Assem. Sorocaba e Região (SINTHORESSOR)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Sorocaba	Agosto
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Aparecida (SECHSAR - Taubaté)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Taubaté	Novembro
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Motéis, Restaurantes, Bares e Similares de Votuporanga e Região (SINTHORESVO/SP)	Hotéis, Restaurantes, Barese Similares	SP	Votuporanga	Março

**10.5 Outras informações relevantes**

**10.5. Outras informações relevantes**

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a esta Seção 10.

## 11.1 Regras, políticas e práticas

### 11.1 Descrição das Regras, Políticas e Práticas do Emissor Quanto à Realização de Transações com Partes Relacionadas

A Política de Transações com Partes Relacionadas da Companhia, foi devidamente aprovada em Reunião do Conselho da Administração, realizada em 05 de outubro de 2021 ("**Política**") e visa assegurar que as decisões relacionadas às transações com partes relacionadas e outras situações com potencial conflito de interesses envolvendo a Companhia sejam tomadas tendo em vista os interesses da Companhia e de seus acionistas, conduzidas dentro das Condições de Mercado, prezando, ainda, pela introdução das melhores práticas de governança corporativa, em consonância com as recomendações do Código Brasileiro de Governança Corporativa, e revestidas de transparência, conformidade, equidade e comutatividade.

A Política da Companhia está disponível nos sites da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "Governança" e no ícone de "Estatuto, Políticas e Regimentos".

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido Real	Saldo existente	Montante Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Restaurant Brands International	09/07/2011	1.069.000,00	177.000,00	0	20 anos	0,000000
Relação com o emissor	Acionista indireto da Companhia					
Objeto contrato	Master Franchise and Development Agreement – MFDA”, contrato por meio do qual a Restaurant Brands International outorgou à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede BURGER KING® no Brasil					
Garantia e seguros	Não aplicável.					
Rescisão ou extinção	(a) Falha pela BKB em operar o restaurante BURGER KING® e POPEYES® de acordo com os padrões do BURGER KING® e POPEYES®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema BURGER KING® e POPEYES®; (d) não pagamento das respectivas taxas de royalties e contribuições ao fundo de marketing; (e) falência ou recuperação judicial da BKB; (f) deixar de ocupar o local aprovado ou abandono do restaurante; (g) decisão final condenando a BKB ao pagamento de valor material ou execução da BKB; (h) condenação do Managing Owner por crime; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j)questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação dos de direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante BURGER KING® e POPEYES®; (l) no contexto de uma aquisição de controle da Companhia: (i) caso não haja aprovação em due diligence de compliance, conforme critérios da Burger King Corporation; ou (ii) caso tal acionista (ou suas afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da RBL.					
Natureza e razão para a operação	Exclusividade na prestação de serviços da rede franqueada BURGER KING® no Brasil.					
Posição contratual do emissor	Devedor					
Especificação Posição Contratual						
Restaurant Brands International	09/07/2011	199.859.000,00	30.860.000,00	0	20 anos	0,000000
Relação com o emissor	Acionista indireto da Companhia					
Objeto contrato	Master Franchise Services Agreement - MFSA, contrato por meio do qual a Restaurant Brands International outorgou à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede BURGER KING® no Brasil					
Garantia e seguros	Não aplicável.					

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido Real	Saldo existente	Montante Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Rescisão ou extinção	(a) Falha pela BKB em operar o restaurante BURGER KING® e POPEYES® de acordo com os padrões do BURGER KING® e POPEYES®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema BURGER KING® e POPEYES®; (d) não pagamento das respectivas taxas de royalties e contribuições ao fundo de marketing; (e) falência ou recuperação judicial da BKB; (f) deixar de ocupar o local aprovado ou abandono do restaurante; (g) decisão final condenando a BKB ao pagamento de valor material ou execução da BKB; (h) condenação do Managing Owner por crime; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação dos de direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante BURGER KING® e POPEYES®; (l) no contexto de uma aquisição de controle da Companhia: (i) caso não haja aprovação em due diligence de compliance, conforme critérios da Burger King Corporation; ou (ii) caso tal acionista (ou suas afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da RBI.					
Natureza e razão para a operação	Garantir à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede BURGER KING® e POPEYES® no Brasil. O saldo existente no valor de R\$24.144.000,00 corresponde a saldo a pagar pela Companhia referente a royalties e franchise fee. O valor de R\$2.896.000,00 corresponde a aquisição de franchise fee no exercício de 2022. Trata-se de intangível da Companhia adquirido durante 2022 a ser amortizado em 20 anos. O valor não se refere a Contas a Receber.					
Posição contratual do emissor	Credor					
Especificação Posição Contratual						

## 11.2 Itens 'n.' e 'o.'

**11.2 (itens N/O) Com exceção das operações que se enquadrem nas hipóteses do art. 3º, II, "a", "b" e "c", do anexo 30-XXXIII, informar, em relação às transações com partes relacionadas que, segundo as normas contábeis, devam ser divulgadas nas demonstrações financeiras individuais ou consolidadas do emissor e que tenham sido celebradas no último exercício social ou estejam em vigor no exercício social corrente:**

***Medidas tomadas para tratar dos conflitos de interesses e a Demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou do pagamento compensatório adequado***

As transações realizadas entre a Companhia e suas partes relacionadas são realizadas observando as condições estabelecidas na própria Política, tais como preços, prazos e taxas usuais de mercado, e tomando-se como base, ainda, negociações da mesma natureza realizadas anteriormente pela Companhia com terceiros.

Tais transações são realizadas em condições similares àquelas que poderiam ser estabelecidas em transações com partes não relacionadas. Para buscar assegurar a comutatividade e o pagamento compensatório adequado, a Política estabelece que o Conselho de Administração somente poderá aprová-la caso conclua ser equitativa e realizada no melhor interesse da Companhia sendo facultado, a seu critério em observância à Política, condicionar a aprovação da Transação com Parte Relacionada às alterações que julgar necessárias.

As transações com Partes Relacionadas devem ser formalizadas por meio de instrumento escrito, com a devida indicação do objeto da transação, valores envolvidos no negócio, prazos e taxas cobradas, se aplicáveis, bem como dos demais direitos e responsabilidades das partes envolvidas.

Neste sentido, quando da realização de quaisquer transações com partes relacionadas, a Companhia age de forma a garantir que tais transações não venham a gerar quaisquer benefícios ou prejuízos indevidos às sociedades envolvidas.

As principais transações com partes relacionadas que a Companhia mantém são Master Franchise and Development Agreement – MFDA Burger King, Master Franchise Services Agreement – MFSA MFDA Burger King e o Franchise Agreement – Burger King, todos com a Burger King Corporation, e, ainda o Master Franchise and Development Agreement – MFDA Popeyes e o Franchise Agreement

– Popeyes, ambos com a Popeyes Louisiana Kitchen. A Burger King Corporation e a Popeyes Louisiana Kitchen são acionistas indiretos da Companhia.

Os MFDA Burger King e Popeyes e os Franchise Agreement – Burger King e Popeyes, veem sofrendo aditamentos periódicos, tendo em vista a necessidade de readequação de determinadas condições econômicas. A realização de tais aditamentos é precedida de um amplo processo de negociação entre as partes, envolvendo departamentos jurídicos, assessores externos, e as Diretoria Executivas das partes, culminando com a aprovação das alterações negociadas em reunião do Conselho de Administração, na qual os membros que se encontram em situação de conflito de interesses manifestam sua abstenção.

11.3 Outras informações relevantes

11.3. Outras Informações Relevantes - Transações Com Partes Relacionadas

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a esta Seção 11.



12.1 Informações sobre o capital social

Tipo Capital		Capital Emitido	
Data da autorização ou aprovação		Prazo de integralização	Valor do capital
17/11/2020		-	1.461.068.417,41
Quantidade de ações ordinárias		Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
275.355.447		0	275.355.447

Tipo Capital		Capital Subscrito	
Data da autorização ou aprovação		Prazo de integralização	Valor do capital
17/11/2020		-	1.461.068.417,41
Quantidade de ações ordinárias		Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
275.355.447		0	275.355.447

Tipo Capital		Capital Integralizado	
Data da autorização ou aprovação		Prazo de integralização	Valor do capital
17/11/2020		-	1.461.068.417,41
Quantidade de ações ordinárias		Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
275.355.447		0	275.355.447

Tipo Capital		Capital Autorizado	
Data da autorização ou aprovação		Prazo de integralização	Valor do capital
29/09/2020			0,00
Quantidade de ações ordinárias		Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
7.335.113		0	7.335.113

## 12.2 Emissores estrangeiros - Direitos e regras

**12.2. Emissores estrangeiros devem descrever os direitos de cada classe e espécie de ação emitida e as regras de seu país de origem e do país em que as ações estejam custodiadas no tocante a:**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não é emissora estrangeira.

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Valor mobiliário	Nota Comercial
Identificação do valor mobiliário	Primeira Emissão de Notas Comerciais Escriturais, em Série Única, de
Data de emissão	31/03/2023
Data de vencimento	30/04/2026
Quantidade	100.000
Valor nominal global R\$	100.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	0,00
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	<p>As Notas Comerciais Escriturais serão objeto de colocação privada, realizada nos termos da Lei nº 14.195 e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis, sem qualquer esforço público de venda e/ou distribuição perante investidores e o mercado em geral por instituição integrante do sistema de distribuição de valores mobiliários, não estando, portanto, sujeitas a registro de distribuição perante (i) CVM; e (ii) a ANBIMA.</p> <p>Adicionalmente, as Notas Comerciais Escriturais não serão depositadas para negociação em mercado organizado de valores mobiliários junto à B3.</p>
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	<p>A Emissora poderá, a seu exclusivo critério, a partir da Data de Emissão, realizar o resgate antecipado facultativo total das Notas Comerciais Escriturais (“Resgate Antecipado Facultativo”). Por ocasião do Resgate Antecipado Facultativo, o valor devido pela Emissora será equivalente ao (a) Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais Escriturais ou saldo do Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais Escriturais, conforme o caso, a serem resgatadas, acrescido (b) da Remuneração e demais encargos devidos e não pagos até a data do Resgate Antecipado Facultativo, calculado pro rata temporis desde a Data de Início da Rentabilidade, ou a data do pagamento da Remuneração anterior, conforme o caso, até a data do efetivo Resgate Antecipado Facultativo, incidente sobre o Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário, conforme o caso (“Valor do Resgate Antecipado”)</p>

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Características dos valores mobiliários de dívida	<p>(i)Vencimento, inclusive as condições de vencimento antecipado: vencimento final das Notas Comerciais Escriturais “NCEs” ocorrerá em 37 meses, contados da Data de Emissão, ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das NCEs, de resgate antecipado total das NCEs, nos termos legais e de regulamentação aplicáveis, conforme previsto no Termo de Emissão. O Titular pode exigir o pagamento do Valor Nominal Unitário acrescido da Remuneração devida até a data do efetivo pagamento, calculada pro rata temporis, desde a Data de Início da Rentabilidade ou a Data de Pagamento da Remuneração anterior, dos Encargos Moratórios, se houver, e de quaisquer outros valores eventualmente devidos pela Emissora nos termos do Termo de Emissão, e também cessar toda e qualquer integralização que ainda não tenha ocorrido, na ocorrência de quaisquer dos eventos previstos no mesmo, com relação à Emissora dentre as quais destacam-se:</p> <p>(i)transformação do tipo societário da Cia ou sua liquidação, dissolução ou extinção ou de qualquer de suas controladas que representem 25% do PL e/ou 25% da receita operacional líquida da Cia;(ii)redução do capital social da Cia, exceto para absorção de prejuízos; (iii)alteração do objeto social da Cia para excluir suas atividades principais; (iv)alteração no controle acionário da Cia, salvo se o Controle passar a ser detido pelos Acionistas Específicos, conforme definido no Termo;(v)qualquer forma de reorganização societária da Cia e/ou de quaisquer controladas da Cia, observadas as exceções previstas no Termo de Emissão;(vi)ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas contraídas nos mercados financeiro e/ou de capitais pela Cia ou por qualquer de suas Controladas Relevantes envolvendo valor, igual ou superior a R\$59.000.000,00; (vii)ocorrer o inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de qualquer obrigação pecuniária decorrente de instrumentos de dívida contraída nos mercados financeiro e/ou de envolvendo valor, igual ou superior a R\$59.000.000,00, ou o seu valor equivalente em outras moedas, não sanado no prazo de cura previsto no respectivo contrato, se houver, ou, caso não haja um prazo de cura específico previsto no respectivo contrato, no prazo de 20 dias da data em que tal obrigação se tornou devida, salvo se estiver comprovadamente amparado por decisão judicial ou arbitral vigente que tenha sido obtido efeito suspensivo.</p> <p>(ii) Juros: Sobre o Valor Nominal Unitário das NCEs incidirão juros remuneratórios correspondentes a 100% da variação acumulada das taxas médias diárias de juros dos DI, “over extra grupo”, expressa na forma percentual ao ano, com base 252 Dias Úteis, acrescida exponencialmente de sobretaxa (spread) de 2,25% ao ano, base 252 Dias Úteis, conforme descrito no Anexo I do Termo de Emissão (“Remuneração”), calculados de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, incidentes sobre o Valor Nominal Unitário das NCEs , desde a Data de Início da Rentabilidade ou Data de Pagamento da Remuneração das NCEs (conforme definido abaixo) imediatamente anterior até a data de pagamento da Remuneração das NCEs em questão, data de pagamento por vencimento antecipado em decorrência de um Evento de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido) ou na data de eventual resgate antecipado em decorrência de uma Oferta Facultativa de Resgate Antecipado (conforme abaixo definido).(iii)Garantia e, se real, descrição do bem objeto: Não aplicável(iv)Na ausência de garantia, se o crédito é quirografário ou subordinado: Quirografário(v)Eventuais restrições impostas à Cia em relação: (i)à distribuição de dividendos; (ii) à alienação de determinandos ativos; (iii)à contratação de novas dívidas; (iv)à emissão de novos valores mobiliários; e (v)à realização de operações societárias envolvendo a Cia, seus controladores ou controladas: Não aplicável.(vi)o agente fiduciário, indicando os termos do contrato: Não aplicável.</p>
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	<p>As Notas Comerciais Escriturais não serão objeto de repactuação programada. Adicionalmente, será dispensada a realização de assembleia geral de titulares de Notas Comerciais Escriturais enquanto o Titular detiver 100% das Notas Comerciais Escriturais.</p>
Outras características relevantes	<p>Dentre outras hipóteses de vencimento antecipado, vencimento antecipado não automático por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas suas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício, a partir das demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, até o pagamento integral dos valores devidos em virtude das Notas Comerciais Escriturais: o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,0x (três vezes).</p>

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	Oitava Emissão Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, Dist. Pública c/ Esforços Restritos
Data de emissão	15/10/2019
Data de vencimento	15/10/2024
Quantidade	400.000
Valor nominal global R\$	400.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	406.500.000,00
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As Debêntures foram depositadas para: (i) distribuição no mercado primário por meio do MDA, administrado e operacionalizado pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão - Segmento Cetip UTM, sendo a distribuição liquidada financeiramente por meio da B3; e (ii) negociação no mercado secundário, por meio do CETIP21 – Módulo de Títulos e Valores Mobiliários, administrado e operacionalizado pela B3, sendo as negociações liquidadas financeiramente e as Debêntures custodiadas eletronicamente na B3. As Debêntures somente poderão ser negociadas entre Investidores Qualificados, definidos no artigo 9º-B da Instrução CVM nº 539, de 13 de novembro de 2013, conforme alterada, depois de decorridos 90 (noventa) dias contados da data de cada subscrição ou aquisição pelos Investidores Profissionais, observado o disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM 476, bem como respeitadas as obrigações previstas no artigo 17 de referida instrução, sendo que a negociação das Debêntures deverá sempre observar as disposições legais e regulamentares aplicáveis. O prazo de 90 (noventa) dias de restrição de negociação das Debêntures referido acima não será aplicável às instituições intermediárias para as Debêntures que tenham sido subscritas e integralizadas em razão do exercício da garantia firme de colocação, nos termos do contrato de distribuição, observado o disposto artigo 13 da Instrução CVM 476.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	A Emissora poderá, a seu exclusivo critério, realizar, a qualquer tempo, oferta de resgate antecipado da totalidade das Debêntures da totalidade da série única Debêntures, com o consequente cancelamento de tais Debêntures resgatadas, endereçadas a todos os debenturistas, sem distinção, sendo assegurada a todos os debenturistas da respectiva igualdade de condições para aceitar o resgate das Debêntures por eles detidas, nos termos definidos na Escritura de Emissão. O valor a ser pago aos debenturistas da série objeto da oferta de resgate antecipado a título de resgate antecipado será equivalente ao valor nominal unitário das Debêntures objeto da oferta de resgate antecipado, conforme o caso, acrescido: (i) da Remuneração das Debêntures da série objeto da oferta de resgate antecipado, calculada nos termos da Escritura de Emissão; e (ii) de eventual prêmio de resgate a ser oferecido aos debenturistas da série objeto da oferta de resgate antecipado, a exclusivo critério da Companhia, que não poderá ser negativo.

## 12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

### Características dos valores mobiliários de dívida

As Debêntures renderão juros à taxa correspondente a 100% (cem por cento) da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI – Depósitos Interfinanceiros de um dia, “over extra grupo”, expressas na forma percentual ao ano, base 252 (duzentos e cinquenta e dois) Dias Úteis (conforme definido abaixo), calculadas e divulgadas diariamente pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, no informativo diário disponível em sua página na internet (<http://www.b3.com.br>) (“Taxa DI”), acrescida exponencialmente de um spread ou sobretaxa de 1,35% (um inteiro e trinta e cinco centésimos por cento) ao ano, base 252 (duzentos e cinquenta e dois) dias úteis (“Remuneração”).

A Remuneração será paga semestralmente, sempre no dia 15 dos meses de abril e outubro de cada ano, sendo o primeiro pagamento devido em 15 de abril de 2020 e o último na data de vencimento indicada acima.

O valor nominal unitário da debênture será amortizado em 1 (uma) única parcela na data de vencimento.

Com relação às restrições impostas, os seguintes eventos não deverão ocorrer, entre outros: (i) transformação do tipo societário da Companhia ou sua liquidação, dissolução ou extinção ou de qualquer de suas controladas que representem 25% do patrimônio líquido e/ou 25% da receita operacional líquida da Companhia; (iii) redução do capital social da Companhia, exceto para absorção de prejuízos; (iv) alteração do objeto social da Companhia para excluir suas atividades principais; (v) realização de qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com as obrigações contraídas, ressalvado, entretanto, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da LSA; (vi) caso o Controle da Companhia passe a ser detido por um ou mais acionistas da Companhia, neste último caso, vinculados por acordo de voto, salvo se o Controle passar a ser detido pelos Acionistas Específicos, conforme definido na Escritura de Emissão; (vii) qualquer forma de reorganização societária da Companhia e/ou de quaisquer controladas da Companhia, observadas as exceções previstas na Escritura de Emissão; (viii) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas da Companhia e/ou de suas Controladas Relevantes envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a (a) R\$ 15.000.000,00, até a amortização total ou vencimento do CRA (conforme definido acima); ou R\$ 50.000.000,00 caso tenha ocorrido a amortização total ou vencimento do CRA; (ix) ocorrer o inadimplemento, não sanado em prazo específico, de quaisquer dívidas da Companhia e/ou de suas Controladas Relevantes envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a (a) R\$ 15.000.000,00, até a amortização total ou vencimento do CRA (conforme definido acima); ou R\$ 50.000.000,00 caso tenha ocorrido a amortização total ou vencimento do CRA; (x) ocorrer o inadimplemento de decisão judicial e/ou arbitral transitada em julgado, contra a Companhia, envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a (a) R\$ 15.000.000,00, até a amortização total ou vencimento do CRA (conforme definido acima); ou R\$ 50.000.000,00 caso tenha ocorrido a amortização total ou vencimento do CRA.

O agente fiduciário desta debênture é a Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários.

### Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários

As debêntures não serão objeto de repactuação programada.

### Outras características relevantes

Dentre outras hipóteses de vencimento antecipado, vencimento antecipado não automático por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas suas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício, a partir das demonstrações financeiras consolidadas da Emissora relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, até o pagamento integral dos valores devidos em virtude das debêntures: o índice obtido pela divisão de dívida líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,0x (três vezes). O saldo devedor em aberto se refere ao saldo em aberto em 30/12/2020.

### Valor mobiliário

#### Identificação do valor mobiliário

#### Data de emissão

### Nota Comercial

Segunda Emissão de Notas Comerciais Escriturais, em Série Única, de Distribuição Pública, em Rito de

26/04/2023

### 12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

<b>Data de vencimento</b>	26/04/2025
<b>Quantidade</b>	125.000
<b>Valor nominal global R\$</b>	125.000.000,00
<b>Saldo Devedor em Aberto</b>	125.000.000,00
<b>Restrição a circulação</b>	Sim
<b>Descrição da restrição</b>	As Notas Comerciais serão depositadas para: (i) distribuição no mercado primário por meio do MDA – Módulo de Distribuição de Ativos (“MDA”), administrado e operacionalizado pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão – Balcão B3 (“B3”), sendo a distribuição liquidada financeiramente por meio da B3; e (ii) negociação no mercado secundário, por meio do CETIP21 – Títulos e Valores Mobiliários, administrado e operacionalizado pela B3, sendo as negociações liquidadas financeiramente e as Notas Comerciais custodiadas eletronicamente na B3. Nos termos do artigo 86, inciso II, da Resolução CVM 160, as Notas Comerciais poderão ser revendidas (i) a Investidores Profissionais; (ii) a investidores qualificados, conforme assim definidos na Resolução CVM 30, após decorridos 6 meses da data de divulgação do Anúncio de Encerramento da Oferta; e (iii) ao público investidor em geral após decorrido 1 ano da data de divulgação do Anúncio de Encerramento da Oferta; em qualquer caso por meio de negócios realizados em mercados de balcão organizado e não-organizado.
<b>Conversibilidade</b>	Não
<b>Possibilidade resgate</b>	Sim
<b>Hipótese e cálculo do valor de resgate</b>	A Emitente poderá, observados os termos e condições estabelecidos no Termo de Emissão, a seu exclusivo critério, a qualquer momento, realizar o resgate antecipado total das Notas Comerciais (“Resgate Antecipado Facultativo Total”). Não será admitido o resgate antecipado facultativo parcial das Notas Comerciais. Por ocasião do Resgate Antecipado Facultativo Total, os titulares de Notas Comerciais farão jus ao pagamento (i) do Valor Nominal Unitário, acrescido da Remuneração, calculada pro rata temporis desde a Data da Primeira Integralização, ou da Data de Pagamento da Remuneração imediatamente anterior, conforme o caso (inclusive), até a Data do Resgate Antecipado Facultativo Total (exclusive); (ii) de prêmio flat, correspondente aos valores estabelecidos na tabela prevista no Termo de Emissão, incidente sobre o Valor Nominal Unitário acrescido da respectiva Remuneração; e (iii) de eventuais encargos devidos e não pagos, caso aplicáveis.
<b>Características dos valores mobiliários de dívida</b>	Para maiores informações, vide item 18.12 deste Formulário de Referência.
<b>Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários</b>	Para maiores informações, vide item 18.12 deste Formulário de Referência.
<b>Outras características relevantes</b>	Outras características relevantes Dentre outras hipóteses de vencimento antecipado, vencimento antecipado não automático por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas suas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício, a partir das demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, até o pagamento integral dos valores devidos em virtude das Notas Comerciais Escriturais: o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,0x.
<b>Valor mobiliário</b>	<b>Debêntures</b>
<b>Identificação do valor mobiliário</b>	Nona Emissão Debêntures Simples, Não Conversíveis em ações, Dist. Pública c/ Esforços Restritos
<b>Data de emissão</b>	24/04/2022
<b>Data de vencimento</b>	24/04/2027

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Quantidade	350.000
Valor nominal global R\$	350.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	350.000.000,00
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	<p>As Debêntures serão depositadas para: (i) distribuição pública no mercado primário por meio do MDA – Módulo de Distribuição de Ativos (“MDA”), administrado e operacionalizado pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (“B3”), sendo a distribuição liquidada financeiramente por meio da B3; e (ii) negociação no mercado secundário, por meio do CETIP21 –Títulos e Valores Mobiliários (“CETIP21”), administrado e operacionalizado pela B3, sendo as negociações liquidadas financeiramente e as Debêntures custodiadas eletronicamente na B3. As Debêntures somente poderão ser negociadas depois de decorridos 90 (noventa) dias contados da data de cada subscrição ou aquisição pelos Investidores Profissionais, conforme definido pelo artigo 11 da Resolução CVM 30, observado o disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM 476, bem como respeitadas as obrigações previstas no artigo 17 da Instrução CVM 476, sendo que a negociação das Debêntures deverá sempre observar as disposições legais e regulamentares aplicáveis. O prazo de 90 (noventa) dias de restrição de negociação das Debêntures referido acima não será aplicável aos Coordenadores para as Debêntures que tenham sido subscritas e integralizadas em razão do exercício da garantia firme de colocação, nos termos do Contrato de Distribuição, observado o disposto no inciso II do artigo 13 da Instrução CVM 476, desde que sejam observadas as seguintes condições: (i) o Investidor Profissional adquirente das Debêntures observe o prazo de 90 (noventa) dias de restrição de negociação, contado da data do exercício da garantia firme pelos Coordenadores, nos termos do inciso I do parágrafo único do artigo 13 da Instrução CVM 476; (ii) os Coordenadores verifiquem o cumprimento das regras previstas nos artigos 2º e 3º da Instrução CVM 476; e (iii) a negociação das Debêntures deve ser realizada nas mesmas condições aplicáveis à Oferta Restrita, podendo o valor de transferência das Debêntures ser o seu Valor Nominal Unitário acrescido da respectiva Remuneração, calculada pro rata temporis, desde a Primeira Data de Integralização até a data de sua efetiva negociação.</p>
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	<p>A Emissora poderá, a seu exclusivo critério, resgatar, a partir do 25º (vigésimo quinto) mês a contar da Data de Emissão, ou seja, 24 de abril de 2024 (exclusive), a totalidade das Debêntures, por meio de envio de comunicado à totalidade dos titulares das Debêntures, com cópia ao Agente Fiduciário, com 3 (três) Dias Úteis de antecedência da data do evento (“Resgate Antecipado Facultativo”), informando: (i) a data em que será realizado o Resgate Antecipado Facultativo, que deverá ser um Dia Útil; e (ii) qualquer outra informação relevante para os titulares das Debêntures. Caso a Emissora decida por realizar o Resgate Antecipado Facultativo, será realizado o pagamento do seu respectivo Valor Nominal Unitário ou do saldo do Valor Nominal Unitário, conforme o caso, acrescido da respectiva Remuneração, calculada pro rata temporis desde a primeira Data de Integralização ou da Data de Pagamento da Remuneração imediatamente anterior, conforme o caso, até a data do efetivo Resgate Antecipado Facultativo, acrescido a tal valor o Prêmio de Resgate Antecipado Facultativo, conforme previsto na Escritura de Emissão, bem como Encargos Moratórios.</p>



12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Características dos valores mobiliários de dívida

Sobre o Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures, conforme o caso, incidirão juros remuneratórios à taxa correspondente a 100% (cem por cento) da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI – Depósitos Interfinanceiros de um dia, “over extra grupo”, expressas na forma percentual ao ano, base 252 (duzentos e cinquenta e dois) Dias Úteis, calculadas e divulgadas diariamente pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, no informativo diário disponível em sua página na internet (<http://www.b3.com.br>) (“Taxa DI”), acrescida exponencialmente de um spread ou sobretaxa de 1,90% (um inteiro e noventa centésimos por cento) ao ano, base 252 (duzentos e cinquenta e dois) Dias Úteis (“Remuneração”).

A Remuneração será paga semestralmente, sempre no dia 24 dos meses de abril e outubro de cada ano, sendo o primeiro pagamento devido em 24 de outubro de 2022 e o último na Data de Vencimento indicada acima (“Data de Pagamento da Remuneração das Debêntures”).

O saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures será amortizado em 2 (duas) parcelas, sendo a primeira parcela devida em 24 de abril de 2026 e a segunda parcela na Data de Vencimento indicada acima, ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado e de resgate antecipado, estabelecidas, previstas na Escritura de Emissão. Com relação às restrições impostas, os seguintes eventos não deverão ocorrer, entre outros: (i) transformação do tipo societário da Companhia ou sua liquidação, dissolução ou extinção ou de qualquer de suas controladas que representem 25% do patrimônio líquido e/ou 25% da receita operacional líquida da Companhia; (iii) redução do capital social da Companhia, exceto para absorção de prejuízos; (iv) alteração do objeto social da Companhia para excluir suas atividades principais; (v) realização de qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com as obrigações contraídas, ressalvado, entretanto, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da LSA; (vi) caso o Controle da Companhia passe a ser detido por um ou mais acionistas da Companhia, neste último caso, vinculados por acordo de voto, salvo se o Controle passar a ser detido pelos Acionistas Específicos, conforme definido na Escritura de Emissão; (vii) qualquer forma de reorganização societária da Companhia e/ou de quaisquer controladas da Companhia, observadas as exceções previstas na Escritura de Emissão; (viii) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas contraídas nos mercados financeiro e/ou de capitais pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes (incluindo quaisquer emissões de debêntures) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$59.000.000,00 (cinquenta e nove milhões de reais); (ix) ocorrer o inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de qualquer obrigação pecuniária decorrente de instrumentos de dívida contraída nos mercados financeiro e/ou de capitais (exceto com relação às obrigações pecuniárias previstas nesta Escritura de Emissão) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$59.000.000,00 (cinquenta e nove milhões de reais), ou o seu valor equivalente em outras moedas, não sanado no prazo de cura previsto no respectivo contrato, se houver, ou, caso não haja um prazo de cura específico previsto no respectivo contrato, no prazo de até 20 (vinte) dias da data em que tal obrigação se tornou devida, salvo se estiver comprovadamente amparado por decisão judicial ou arbitral vigente que tenha sido obtido efeito suspensivo.

Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários

As debêntures não serão objeto de repactuação programada.

Outras características relevantes

Dentre outras hipóteses de vencimento antecipado, vencimento antecipado não automático por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas suas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício, a partir das demonstrações financeiras consolidadas da Emissora relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, até o pagamento integral dos valores devidos em virtude das Debêntures: o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,0x (três vezes).

Valor mobiliário  
Identificação do valor mobiliário

Debêntures Conversíveis  
CRA024001Q8 | CRA024001Q9 | CRA024001QA

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Data de emissão	15/02/2024
Data de vencimento	14/02/2029
Quantidade	700
Valor nominal global R\$	700.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	700.000.000,00
Restrição a circulação	Não
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Não
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	N/A

12.4 Número de titulares de valores mobiliários

Valor Mobiliário	Pessoas Físicas	Pessoas Jurídicas	Investidores Institucionais
Debêntures	1	0	229
Nota Comercial	0	0	3

## 12.5 Mercados de negociação no Brasil

### 12.5. Mercados Brasileiros em que os valores mobiliários são admitidos à negociação

As ações ordinárias de emissão da Companhia são admitidas à negociação na B3 sob o ticker "ZAMP3".

As debêntures e as notas comerciais da segunda emissão, descritas no item 12.3 foram depositadas para: (i) distribuição pública no mercado primário por meio do MDA – Módulo de Distribuição de Ativos ("**MDA**"), administrado e operacionalizado pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("**B3**"), sendo a distribuição liquidada financeiramente por meio da B3; e (ii) negociação no mercado secundário, por meio do CETIP21 –Títulos e Valores Mobiliários ("**CETIP21**"), administrado e operacionalizado pela B3, sendo as negociações liquidadas financeiramente e as debêntures custodiadas eletronicamente na B3.

As notas comerciais da primeira emissão, descritas no item 12.3, foram objeto de colocação privada, realizada nos termos da Lei nº 14.195 e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis, sem qualquer esforço público de venda e/ou distribuição perante investidores e o mercado em geral por instituição integrante do sistema de distribuição de valores mobiliários, não estando, portanto, sujeitas a registro de distribuição perante (i) a Comissão de Valores Mobiliários ("**CVM**"); e (ii) a ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais ("**ANBIMA**").

12.6 Negociação em mercados estrangeiros

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não tem valores mobiliários admitidos à negociação em mercados estrangeiros.

12.7 Títulos emitidos no exterior

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Até a data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não possuía valores mobiliários emitidos no exterior.

## 12.8 Destinação de recursos de ofertas públicas

### 12.8. Destinação de recursos de ofertas públicas

#### **(a) como os recursos resultantes da oferta foram utilizados**

Os recursos captados por meio da 9ª Emissão de Debêntures e da 2ª Emissão de Notas Comerciais são destinados aos negócios de gestão ordinária da Companhia, incluindo, sem limitação, ao alongamento da dívida, reforço do capital de giro e investimento em bens de capital (CAPEX).

#### **(b) se houve desvios relevantes entre a aplicação efetiva dos recursos e as propostas de aplicação divulgadas nos prospectos da respectiva distribuição**

Não aplicável, uma vez que os recursos provenientes da 9ª Emissão de Debêntures e da 2ª Emissão de Notas Comerciais vêm sendo utilizados conforme as propostas de aplicação.

#### **(c) caso tenha havido desvios, as razões para tais desvios**

Não aplicável, uma vez que os recursos provenientes da 9ª Emissão de Debêntures e da 2ª Emissão de Notas Comerciais vêm sendo utilizados conforme as propostas de aplicação.

12.9 Outras informações relevantes

12.9. Outras Informações Relevantes

Informações complementares ao item 12.3 deste Formulário de Referência:

Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	10ª Emissão de Debêntures Conversíveis em Ações, em 3 Séries, da Espécie Quirografária, para Colocação Privada
Características dos valores mobiliários de dívida	<p>O vencimento final das Debêntures será em 14 de fevereiro de 2029, ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado da totalidade das Debêntures, nos termos da legislação e regulamentação aplicáveis e conforme prevista na Escritura da Emissão.</p> <p>O Agente Fiduciário deverá declarar antecipadamente vencidas todas as obrigações decorrentes das Debêntures e exigir o imediato pagamento, pela Emitente, aos titulares das Debêntures, do Valor Nominal Unitário das Debêntures, acrescido da Remuneração devida, calculados pro rata temporis desde a Data da Primeira Integralização ou a última Data de Pagamento da Remuneração, conforme o caso, e dos Encargos Moratórios e multas, se houver, incidentes até a data do seu efetivo pagamento, na ocorrência de quaisquer das situações previstas na Escritura de Vencimentos , dentre as quais destacam-se:</p> <p>(i) Principais condições de vencimento antecipado automático:</p> <p>(a) transformação do tipo societário da Companhia ou sua liquidação, dissolução ou extinção ou de qualquer de suas controladas que representem 25% do patrimônio líquido e/ou 25% da receita operacional líquida da Companhia; (b) redução do capital social da Companhia, exceto para absorção de prejuízos; (c) alteração do objeto social da Companhia para excluir suas atividades principais; (d) decretação de falência da Emissora ou de qualquer de suas Controladas Relevantes, pedido de autofalência realizado pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes;</p> <p>(e) alteração ou modificação do objeto social disposto no Estatuto Social da Emissora de forma a excluir as atividades principais atuais, que são consideradas para este fim as indicadas nesta Escritura de Emissão; (f) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas contraídas nos mercados financeiro e/ou de capitais pela Companhia ou por qualquer de suas Controladas Relevantes (incluindo quaisquer emissões de debêntures) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$61.600.000,00; (g) ocorrer o inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de qualquer obrigação pecuniária decorrente de instrumentos de dívida contraída nos mercados financeiro e/ou de capitais (exceto com relação às obrigações pecuniárias</p>



## 12.9 Outras informações relevantes

	<p>previstas no Termo de Emissão) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$61.600.000,00, ou o seu valor equivalente em outras moedas, não sanado no prazo de cura previsto no respectivo contrato, se houver, ou, caso não haja um prazo de cura específico previsto no respectivo contrato, no prazo de até 10 dias da data em que tal obrigação se tornou devida, salvo se estiver comprovadamente amparado por decisão judicial ou arbitral vigente que tenha sido obtido efeito suspensivo; (h) realização de qualquer pagamento, pela Emitente a seus acionistas, de dividendos, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso esteja em mora com as obrigações pecuniárias objetos do Termo de Emissão, ressalvado, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações e os juros sobre capital próprio imputados aos dividendos obrigatórios involuntário, ou outro ato que tenha o efeito prático similar a qualquer das expressões acima sobre ativo(s) que representem montante igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do patrimônio líquido da Emitente, conforme a suas demonstrações financeiras ou informações trimestrais mais recentes, exceto se previamente autorizado por Titulares de Notas Comerciais. Para fins deste item, considera-se "Patrimônio Líquido" o patrimônio líquido da Emitente apurado pelas suas últimas demonstrações financeiras anuais auditadas;</p> <p>(i) não utilização, pela Emissora, dos recursos obtidos com a Emissão conforme a destinação dos recursos, conforme previsto na Escritura.</p> <p>(ii) Principais condições de Vencimento Não Automático:</p> <p>(a) cisão, fusão, incorporação (inclusive incorporação de ações) ou qualquer outra forma de reorganização societária, exceto se previamente autorizado conforme previsto em escritura; (b) realização de transações com partes relacionadas, suas subsidiárias, seus diretores, funcionários, agentes e/ou controladoras, controladas e afiliadas; (c) inadimplemento, pela Emissora, de qualquer obrigação não pecuniária previsto nesta Escritura de Emissão, não sanado em até 15 (quinze) Dias Úteis contados da data em que tal obrigação deveria ter sido cumprida, sempre observados os períodos de cura, quando for o caso; (d) ocorrência de protesto legítimo de títulos contra a Emissora em valor unitário ou agregado, igual ou superior ao Threshold, ou o seu valor equivalente em outras moedas, salvo se: (i) for sustado ou cancelado no prazo legal; ou (ii) o valor objeto do protesto foi devidamente quitado, em qualquer hipótese, no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados da data de intimação do protesto, o qual será considerado como prazo de cura; (e) inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de qualquer decisão judicial e/ou arbitral transitada em julgado ou de decisão colegiada contra a qual não seja interposto recurso ou medida judicial com efeito suspensivo ou, ainda, que não tenha sido integralmente garantida no âmbito de execução, contra a Emissora e/ou qualquer das Controladas Relevantes, em valor unitário ou agregado, igual ou superior ao Threshold, ou o seu valor equivalente em outras moedas; (f) não renovação, cancelamento, revogação ou suspensão das autorizações e licenças, inclusive as ambientais, exigidas para o regular exercício das atividades desenvolvidas pela Emissora e/ou por qualquer de</p>
--	---

## 12.9 Outras informações relevantes

	<p>suas Controladas Relevantes e cuja falta possa gerar um Efeito Adverso Relevante; (g) constituição de qualquer hipoteca, penhor, alienação fiduciária, cessão fiduciária, usufruto, fideicomisso, promessa de venda, opção de compra, direito de preferência, encargo, gravame ou ônus, arresto, sequestro ou penhora, judicial ou extrajudicial, voluntário ou involuntário, ou outro ato que tenha o efeito prático similar a qualquer das expressões acima sobre ativo(s) que representem montante igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do Patrimônio Líquido da Emissora, conforme a suas demonstrações financeiras ou informações trimestrais auditadas mais recentes, exceto se previamente autorizado por Titulares dos CRA; (h) não observância pela Emissora do seguinte índice financeiro, acompanhado anualmente pela Securitizadora, a ser calculado e verificado anualmente pela Emissora com base nas suas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício. O índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,00x (três vezes).</p> <p>Remuneração das Debêntures:</p> <p>Remuneração das Debêntures da Primeira Série: Sobre o Valor Nominal Unitário das Debêntures da Primeira Série incidirão juros remuneratórios correspondentes a 115% das taxas médias diárias do DI, "over extra-grupo", expressas na forma percentual ao ano, base 252 Dias Úteis, calculadas e divulgadas diariamente pela B3 ("Taxa DI"), calculados de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, desde a primeira Data de Integralização das Debêntures da Primeira Série ou a data de pagamento da Remuneração das Debêntures da Primeira Série imediatamente anterior (inclusive), conforme o caso, até a data do efetivo pagamento (exclusive) ("Remuneração das Debêntures da Primeira Série"). A Remuneração das Debêntures da Primeira Série será calculada de acordo com a fórmula presente na Escritura de Emissão.</p> <p>Remuneração das Debêntures da Segunda Série. Sobre o Valor Nominal Unitário das Debêntures da Segunda Série incidirão juros remuneratórios correspondentes a 13% ao ano, base 252 Dias Úteis, calculados de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, desde a primeira Data de Integralização das Debêntures da Segunda Série ou da Data de Pagamento das Debêntures da Segunda Série imediatamente anterior (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive). O cálculo da Remuneração das Debêntures da Segunda Série obedecerá à fórmula presente na Escritura de Emissão.</p> <p>Remuneração das Debêntures da Terceira Série. Sobre o Valor Nominal Unitário Atualizado das Debêntures da Terceira Série incidirão juros remuneratórios correspondentes a 7,30% ao ano, base 252 Dias Úteis, calculados de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, desde a primeira Data de Integralização das Debêntures</p>
--	--

## 12.9 Outras informações relevantes

	<p>da Terceira Série ou a data de pagamento da Remuneração das Debêntures da Terceira Série imediatamente anterior, conforme o caso, até a data do efetivo pagamento. A Remuneração das Debêntures da Terceira Série será calculada conforme a fórmula presente na Escritura de Emissão.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>em relação à distribuição de dividendos:</b> o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de realização de qualquer pagamento, pela Emitente a seus acionistas, de dividendos, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso esteja em mora com as obrigações pecuniárias objeto do Termo de Emissão, ressalvado, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações e os juros sobre capital próprio imputados aos dividendos obrigatórios;</li> <li>• <b>em relação à alienação de determinados ativos:</b> o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de constituição de qualquer hipoteca, penhor, alienação fiduciária, cessão fiduciária, usufruto, fideicomisso, promessa de venda, opção de compra, direito de preferência, encargo, gravame ou ônus, arresto, sequestro ou penhora, judicial ou extrajudicial, voluntário ou involuntário, ou outro ato que tenha o efeito prático similar a qualquer das expressões acima sobre ativo(s) que representem montante igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do Patrimônio Líquido da Emissora, conforme a suas demonstrações financeiras ou informações trimestrais auditadas mais recentes, exceto se previamente autorizado por Titulares dos CRA;</li> <li>• <b>em relação à emissão de novos valores mobiliários:</b> não aplicável.</li> </ul> <p><b>em relação à realização de operações societárias envolvendo o emissor, seus controladores ou controladas:</b> o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de cisão, fusão, incorporação (inclusive incorporação de ações) ou qualquer outra forma de reorganização societária, exceto se previamente autorizado conforme previsto em escritura (1) se previamente autorizado pela Securitizadora (conforme deliberação dos Titulares de CRA em Assembleia Geral a ser convocada nos termos do Termo de Securitização); ou (2) na hipótese prevista na Cláusula 4.7.29, for realizada a Oferta Obrigatória de Resgate Antecipado – Aquisição de Controle; ou (3) se a cisão, fusão ou incorporação da Emissora atender aos requisitos previstos no artigo 231 da Lei das Sociedades por Ações; ou (4) por qualquer reorganização societária realizada entre a Emissora e empresas do Grupo Econômico da Emissora (neste caso, desde que não haja cisão, fusão e/ou incorporação da Emissora) ("Reorganização Societária Permitida");</p> <p>O agente fiduciário, indicando os principais termos do contrato: Oliveira Trust Distribuidora De Títulos E Valores Mobiliários S.A. e os principais termos do Termo de Emissão já estão indicados nos itens acima.</p>
--	---

13.1 Identificação dos Responsáveis pelo Conteúdo do FRE

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário	Cargo do responsável	Status	Justificativa
Ariel Grunkraut	Diretor Presidente	Registrado	
Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães	Diretor de Relações com Investidores	Registrado	

13.1 Declaração do diretor presidente

13.1. Declaração do Diretor Presidente

<b>Nome do responsável pelo conteúdo do formulário</b>	Ariel Grunkraut
<b>Cargo do responsável</b>	Diretor Presidente

O Diretor Presidente acima qualificado declara que:

- (a) revisou o formulário de referência.
- (b) todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Resolução CVM 80, em especial aos arts. 15 a 20.
- (c) as informações contidas no formulário de referência retratam de modo verdadeiro, preciso e completo as atividades da Companhia e dos riscos inerentes às suas atividades.

DocuSigned by:



14D000EE62E64DF...

ARIEL GRUNKRAUT

13.1 Declaração do diretor de relações com investidores

13.2. Declaração do Diretor de Relações Com Investidores

**Nome do responsável pelo conteúdo do formulário** Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães

**Cargo do responsável** Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores

O diretor acima qualificado declara que:

- (a) revisou o formulário de referência.
- (b) todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Resolução CVM 80, em especial aos arts. 15 a 20.
- (c) as informações contidas no formulário de referência retratam de modo verdadeiro, preciso e completo as atividades da Companhia e dos riscos inerentes às suas atividades.

DocuSigned by:  
*Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães*  
C22BABC8A01C43A...  
**GABRIEL MAGALHÃES DA ROCHA GUIMARÃES**