

Índice

1. Responsáveis Pelo Formulário

1.0 - Identificação dos responsáveis	1
1.1 – Declaração do Diretor Presidente	2
1.2 - Declaração do Diretor de Relações Com Investidores	3
1.3 - Declaração do Diretor Presidente/relações Com Investidores	4

2. Auditores Independentes

2.1/2.2 - Identificação E Remuneração Dos Auditores	5
2.3 - Outras Informações Relevantes	6

3. Informações Financ. Seleccionadas

3.1 - Informações Financeiras	7
3.2 - Medições Não Contábeis	8
3.3 - Eventos Subsequentes às Últimas Demonstrações Financeiras	15
3.4 - Política de Destinação Dos Resultados	16
3.5 - Distribuição de Dividendos E Retenção de Lucro Líquido	20
3.6 - Declaração de Dividendos À Conta de Lucros Retidos ou Reservas	21
3.7 - Nível de Endividamento	22
3.8 - Obrigações	23
3.9 - Outras Informações Relevantes	24

4. Fatores de Risco

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco	26
4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado	58
4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes	65
4.4 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos Cujas Partes Contrárias Sejam Administradores, Ex-administradores, Controladores, Ex-controladores ou Investidores	72
4.5 - Processos Sigilosos Relevantes	73
4.6 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Repetitivos ou Conexos, Não Sigilosos E Relevantes em Conjunto	74
4.7 - Outras Contingências Relevantes	77

Índice

4.8 - Regras do País de Origem e do País em Que os Valores Mobiliários Estão Custodiados	79
--	----

5. Gerenciamento de Riscos E Controles Internos

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos	80
5.2 - Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado	85
5.3 - Descrição Dos Controles Internos	88
5.4 - Programa de Integridade	90
5.5 - Alterações significativas	95
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	96

6. Histórico do Emissor

6.1 / 6.2 / 6.4 - Constituição do Emissor, Prazo de Duração E Data de Registro na Cvm	97
6.3 - Breve Histórico	98
6.5 - Informações de Pedido de Falência Fundado em Valor Relevante ou de Recuperação Judicial ou Extrajudicial	100
6.6 - Outras Informações Relevantes	101

7. Atividades do Emissor

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas	102
7.1.a - Informações específicas de sociedades de economia mista	116
7.2 - Informações Sobre Segmentos Operacionais	117
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais	119
7.4 - Clientes Responsáveis Por Mais de 10% da Receita Líquida Total	140
7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades	141
7.6 - Receitas Relevantes Provenientes do Exterior	147
7.7 - Efeitos da Regulação Estrangeira Nas Atividades	148
7.8 - Políticas Socioambientais	149
7.9 - Outras Informações Relevantes	152

8. Negócios Extraordinários

8.1 - Negócios Extraordinários	154
8.2 - Alterações Significativas na Forma de Condução Dos Negócios do Emissor	155

Índice

8.3 - Contratos Relevantes Celebrados Pelo Emissor E Suas Controladas Não Diretamente Relacionados Com Suas Atividades Operacionais	156
---	-----

8.4 - Outras Inf. Relev. - Negócios Extraord.	157
---	-----

9. Ativos Relevantes

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes - Outros	158
--	-----

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.a - Ativos Imobilizados	159
---	-----

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis	160
--	-----

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.c - Participações em Sociedades	167
---	-----

9.2 - Outras Informações Relevantes	168
-------------------------------------	-----

10. Comentários Dos Diretores

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais	198
--	-----

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro	242
---	-----

10.3 - Eventos Com Efeitos Relevantes, Ocorridos E Esperados, Nas Demonstrações Financeiras	246
---	-----

10.4 - Mudanças Significativas Nas Práticas Contábeis - Ressalvas e Ênfases no Parecer do Auditor	247
---	-----

10.5 - Políticas Contábeis Críticas	251
-------------------------------------	-----

10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras	255
--	-----

10.7 - Comentários Sobre Itens Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras	257
---	-----

10.8 - Plano de Negócios	258
--------------------------	-----

10.9 - Outros Fatores Com Influência Relevante	260
--	-----

11. Projeções

11.1 - Projeções Divulgadas E Premissas	263
---	-----

11.2 - Acompanhamento E Alterações Das Projeções Divulgadas	264
---	-----

12. Assembléia E Administração

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa	265
--	-----

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais	279
---	-----

12.3 - Regras, Políticas E Práticas Relativas ao Conselho de Administração	285
--	-----

12.4 - Descrição da Cláusula Compromissória Para Resolução de Conflitos Por Meio de Arbitragem	287
--	-----

Índice

12.5/6 - Composição E Experiência Profissional da Administração E do Conselho Fiscal	288
12.7/8 - Composição Dos Comitês	297
12.9 - Existência de Relação Conjugal, União Estável ou Parentesco Até O 2º Grau Relacionadas A Administradores do Emissor, Controladas E Controladores	302
12.10 - Relações de Subordinação, Prestação de Serviço ou Controle Entre Administradores E Controladas, Controladores E Outros	303
12.11 - Acordos, Inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores	304
12.12 - Outras informações relevantes	306

13. Remuneração Dos Administradores

13.1 - Descrição da Política ou Prática de Remuneração, Inclusive da Diretoria Não Estatutária	314
13.2 - Remuneração Total do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal	321
13.3 - Remuneração Variável do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal	326
13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária	329
13.5 - Remuneração Baseada em Ações	343
13.6 - Opções em Aberto	349
13.7 - Opções Exercidas E Ações Entregues	351
13.8 - Precificação Das Ações/opções	353
13.9 - Participações Detidas Por Órgão	355
13.10 - Informações Sobre Planos de Previdência Conferidos Aos Membros do Conselho de Administração E Aos Diretores Estatutários	356
13.11 - Remuneração Individual Máxima, Mínima E Média do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária E do Conselho Fiscal	357
13.12 - Mecanismos de Remuneração ou Indenização Para os Administradores em Caso de Destituição do Cargo ou de Aposentadoria	359
13.13 - Percentual na Remuneração Total Detido Por Administradores E Membros do Conselho Fiscal Que Sejam Partes Relacionadas Aos Controladores	360
13.14 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal, Agrupados Por Órgão, Recebida Por Qualquer Razão Que Não A Função Que Ocupam	361
13.15 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal Reconhecida no Resultado de Controladores, Diretos ou Indiretos, de Sociedades Sob Controle Comum E de Controladas do Emissor	362
13.16 - Outras Informações Relevantes	363

14. Recursos Humanos

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos	364
---------------------------------------	-----

Índice

14.2 - Alterações Relevantes - Recursos Humanos	370
14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados	372
14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos	374
14.5 - Outras Informações Relevantes - Recursos Humanos	383

15. Controle E Grupo Econômico

15.1 / 15.2 - Posição Acionária	384
15.3 - Distribuição de Capital	387
15.4 - Organograma Dos Acionistas E do Grupo Econômico	388
15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte	389
15.6 - Alterações Relevantes Nas Participações Dos Membros do Grupo de Controle E Administradores do Emissor	390
15.7 - Principais Operações Societárias	391
15.8 - Outras Informações Relevantes - Controle E Grupo Econômico	398

16. Transações Partes Relacionadas

16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas	399
16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas	401
16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado	403
16.4 - Outras Informações Relevantes - Transações Com Partes Relacionadas	405

17. Capital Social

17.1 - Informações Sobre O Capital Social	406
17.2 - Aumentos do Capital Social	407
17.3 - Informações Sobre Desdobramentos, Grupamentos E Bonificações de Ações	412
17.4 - Informações Sobre Reduções do Capital Social	413
17.5 - Outras Informações Relevantes	414

18. Valores Mobiliários

18.1 - Direitos Das Ações	416
---------------------------	-----

Índice

18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública	417
18.3 - Descrição de Exceções E Cláusulas Suspensivas Relativas A Direitos Patrimoniais ou Políticos Previstos no Estatuto	419
18.4 - Volume de Negociações E Maiores E Menores Cotações Dos Valores Mobiliários Negociados	420
18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil	421
18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários	425
18.6 - Mercados Brasileiros em Que Valores Mobiliários São Admitidos À Negociação	426
18.7 - Informação Sobre Classe E Espécie de Valor Mobiliário Admitida À Negociação em Mercados Estrangeiros	427
18.8 - Títulos Emitidos no Exterior	428
18.9 - Ofertas Públicas de Distribuição	429
18.10 - Destinação de Recursos de Ofertas Públicas	432
18.11 - Ofertas Públicas de Aquisição	434
18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários	436

19. Planos de Recompra/tesouraria

19.1 - Informações Sobre Planos de Recompra de Ações do Emissor	437
19.2 - Movimentação Dos Valores Mobiliários Mantidos em Tesouraria	438
19.3 - Outras Inf. Relev. - Recompra/tesouraria	439

20. Política de Negociação

20.1 - Informações Sobre A Política de Negociação de Valores Mobiliários	440
20.2 - Outras Informações Relevantes	441

21. Política de Divulgação

21.1 - Descrição Das Normas, Regimentos ou Procedimentos Internos Relativos À Divulgação de Informações	442
21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas	443
21.3 - Administradores Responsáveis Pela Implementação, Manutenção, Avaliação E Fiscalização da Política de Divulgação de Informações	448
21.4 - Outras Informações Relevantes	449

1.0 - Identificação dos responsáveis

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário

Iuri de Araújo Miranda

Cargo do responsável

Diretor Presidente

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário

Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães

Cargo do responsável

Diretor de Relações com Investidores

1.1 – Declaração do Diretor Presidente

1.1 Declaração do Diretor Presidente

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário

Iuri de Araújo Miranda

Cargo do responsável

Diretor Presidente

O Diretor Presidente acima qualificado declara que:

- a. reviu o formulário de referência.
- b. todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Instrução CVM nº 480, em especial aos arts. 14 a 19.
- c. o conjunto de informações nele contido é um retrato verdadeiro, preciso e completo da situação econômico-financeira do emissor e dos riscos inerentes às suas atividades e dos valores mobiliários por ele emitidos.



Iuri de Araújo Miranda

1.2 - Declaração do Diretor de Relações Com Investidores**1.2 Declaração do Diretor de Relações com Investidores**

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário **Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães**

Cargo do responsável **Diretor de Relações com Investidores**

O Diretor de Relações com Investidores acima qualificado declara que:

- a. reviu o formulário de referência.
- b. todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Instrução CVM nº 480, em especial aos arts. 14 a 19.
- c. o conjunto de informações nele contido é um retrato verdadeiro, preciso e completo da situação econômico-financeira do emissor e dos riscos inerentes às suas atividades e dos valores mobiliários por ele emitidos.



Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães

1.3 - Declaração do Diretor Presidente/relações Com Investidores

1.3 Declaração do Diretor Presidente / Relações com Investidores

Não aplicável, tendo em vista que os atuais Diretor Presidente e Diretor de Relações com Investidores da Companhia já prestaram suas declarações individuais nos itens 1.1 e 1.2 deste Formulário de Referência.

2.1/2.2 - Identificação E Remuneração Dos Auditores

Possui auditor?	SIM		
Código CVM	287-9		
Tipo auditor	Nacional		
Nome/Razão social	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda.		
CPF/CNPJ	61.562.112/0018-79		
Data Início	01/01/2022		
Descrição do serviço contratado	Os auditores independentes foram contratados e os serviços para a Companhia são : (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 2022 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, 30 de setembro de 2022, incluindo os dados correspondentes aos mesmos períodos do ano de 2021.		
Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço	O seguinte valor será pago aos auditores independentes como remuneração pelos serviços prestados no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022: (i) R\$792.281,70 pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022 bem como revisão das informações trimestrais individuais e consolidadas da Companhia referentes aos trimestres findos em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro de 2022.		
Justificativa da substituição	Rodízio obrigatório de auditores independentes após o decurso do prazo de 5 anos previsto na regulamentação		
Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa do emissor	Não houve discordância dos auditores independentes		

Nome responsável técnico	DATA_INICIO_ATUACAO	CPF	Endereço
Geovani da Silveira Fagunde	01/01/2022	715.354.386-49	Av. Francisco Matarazzo, 1400, Torre Torino, Água Branca, São Paulo, SP, Brasil, CEP 05001-903, Telefone (11) 941317278, e-mail: geovani.fagunde@pwc.com

2.3 - Outras Informações Relevantes

2.3 - Outras Informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 2.

3.1 - Informações Financeiras - Consolidado

(Reais)	Exercício social (31/12/2020)	Exercício social (31/12/2019)	Exercício social (31/12/2018)
Patrimônio Líquido	1.838.459.000,00	1.786.629.000,00	1.716.960.000,00
Ativo Total	3.932.755.000,00	3.528.060.000,00	2.525.632.000,00
Rec. Liq./Rec. Intermed. Fin./Prem. Seg. Ganhos	2.238.127.000,00	2.867.990.000,00	2.348.333.000,00
Resultado Bruto	1.324.170.000,00	1.785.121.000,00	1.457.041.000,00
Resultado Líquido	-445.607.000,00	48.543.000,00	128.036.000,00
Número de Ações, Ex-Tesouraria (Unidades)	274.132.728	226.882.728	222.525.821
Valor Patrimonial da Ação (Reais Unidade)	6,706456	7,874681	7,715779
Resultado Básico por Ação	-1,916100	0,214200	0,575800
Resultado Diluído por Ação	-1,61	0,21	0,57

3.2 - Medições Não Contábeis

3.2- 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 Instrução da CVM nº 527, de 4 de outubro de 2012 (“**Instrução CVM 527**”), 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 plano de opção de compra de ações (*stock option*).

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

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

3.2 - Medições Não Contábeis

significado padrão e podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias.

Medições não contábeis (em milhares de R\$, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2020 ¹	2019 ¹	2018
EBITDA	(55.083)	427.611	259.964
Margem EBITDA	-2,5%	14,9%	11,1%
EBITDA Ajustado	(17.502)	465.420	287.952
Margem EBITDA Ajustado	-0,8%	16,2%	12,3%

¹ Conforme mencionado nos itens 10.3 (c) e 10.4 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. Consequentemente, as informações financeiras relativa ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 não foram ajustadas para refletir a adoção do CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16 e, por isso, não são comparáveis com as informações financeiras relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019, as quais refletem os efeitos da adoção desta norma.

De forma resumida, a Companhia passou a reconhecer suas obrigações futuras e mensuráveis de aluguéis no passivo de seu balanço patrimonial, ajustados ao valor presente de seus juros, tendo como contrapartida o reconhecimento em seu ativo do direito de uso. O que antes era tratado como despesa de aluguel fixa passou a ser registrado como amortização de “direito de uso” e juros sobre as obrigações de aluguéis. Consequentemente, o **EBITDA** e o **resultado operacional** foram afetados.

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 e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo não circulante.

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

Em milhares de Reais	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Endividamento Total	830.776	519.870	279.113
Endividamento (Caixa) Líquido	9.957	(85.589)	(323.833)

3.2 - Medições Não Contábeis

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 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		
	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018
Lucro (Prejuízo) do exercício	(445.607)	48.543	128.036
(+) Resultado financeiro líquido	44.251	70.664	(10.897)
(+) Depreciação e amortização ⁽²⁾	332.082	303.181	133.144
(+/-) Imposto de renda e contribuição social	14.191	5.223	9.681
EBITDA	(55.083)	427.611	259.964
Receita operacional líquida	2.238.127	2.867.990	2.348.333
Margem EBITDA	2,5%	14,9%	11,1%
(+) Despesas pré-operacionais	5.851	18.084	9.678
(+) Despesas com aquisição e incorporação	158	3.144	6.711
(+) Outras despesas ⁽³⁾	31.572	16.581	11.599
EBITDA Ajustado	(17.502)	465.420	287.952
Receita operacional líquida	2.238.127	2.867.990	2.348.333
Margem EBITDA Ajustada	-0,8%	16,2%	12,3%

3.2 - Medições Não Contábeis

¹ Conforme mencionado nos itens 10.3 (c) e 10.4 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. Consequentemente, as informações financeiras relativa ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 não foram ajustadas para refletir a adoção do CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16 e, por isso, não são comparáveis com as informações financeiras relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019, as quais refletem os efeitos da adoção desta norma.

De forma resumida, a Companhia passou a reconhecer suas obrigações futuras e mensuráveis de aluguéis no passivo de seu balanço patrimonial, ajustados ao valor presente de seus juros, tendo como contrapartida o reconhecimento em seu ativo do direito de uso. O que antes era tratado como despesa de aluguel fixa passou a ser registrado como amortização de “direito de uso” e juros sobre as obrigações de aluguéis. Consequentemente, o **EBITDA** e o **resultado operacional** foram afetados.

(²) Inclui também a amortização do ativo de direito de uso - IFRS 16 para os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2021 e 2020.

(³) 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		
	2020	2019	2018
Resultado líquido na baixa de imobilizado	24.438	9.224	6.832
Resultado com sinistros	(13)	39	(4)
Provisão (reversão) para <i>Impairment</i>	(2.246)	2.807	4.205
Resultado da venda de ativo(¹)	(431)	196	(3.920)
Custo com plano de ações	9.824	4.315	4.486
Outras despesas	31.572	16.581	11.599

(1) Corresponde às rubricas Receita com lojas vendidas e Baixa de ativos de lojas vendidas.

3.2 - 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	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Empréstimos e financiamentos circulante -	53.612	116.556	161.581
Empréstimos e financiamentos - não circulante	777.164	403.314	117.532
Endividamento Total	830.776	519.870	279.113
(-) Caixa e equivalentes de caixa	(219.670)	(325.277)	(174.963)
(-) Títulos e valores mobiliários - circulante	(601.149)	(265.683)	(413.136)
(-) Títulos e valores mobiliários vinculados - circulante	-	(13.133)	(2.486)
(-) Títulos e valores mobiliários vinculados – não circulante	-	(1.366)	(12.361)
Endividamento (Caixa) Líquido	9.957	(85.589)	(323.833)

(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:

Despesas pré-operacionais: como são despesas exclusivamente relacionadas com a abertura de restaurantes, entendemos que seus efeitos ocorrerão somente nos anos que houver aberturas de

3.2 - Medições Não Contábeis

restaurantes, sendo que as lojas abertas em anos anteriores geraram caixa livre destes custos iniciais.

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.

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 compra de 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 10.1.f e 18.5 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 comparáveis nos mesmos restaurantes (ou SSS) utilizada por outras companhias.

3.2 - Medições Não Contábeis

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.

3.3 - Eventos Subsequentes às Últimas Demonstrações Financeiras

3.3 - Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras

Eventos subsequentes às informações contábeis financeiras referentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020.

Renúncia do Diretor Vice-Presidente Financeiro e de RI

Em 09 de abril de 2021, a Companhia informou via Comunicado ao Mercado que o Sr. Clayton de Souza Malheiros apresentou, ao Conselho de Administração da Companhia, a renúncia do cargo de Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores para assumir um novo desafio em uma empresa privada fora da indústria de restaurantes. O Sr. Clayton permaneceu em seu cargo até o dia 07 de maio de 2021.

Frente a isso, o Conselho de Administração elegeu Gabriel Magalhães de Rocha Guimarães atual Diretor não Estatutário Financeiro e de Relações com Investidores para ocupar a posição interinamente a partir do dia 08 de maio de 2021.

Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária

Em 29 de abril de 2021 foi realizada a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, onde os acionistas aprovaram:

AGO:

- (i) o relatório da administração, as contas dos administradores, as demonstrações financeiras da Companhia e do relatório dos auditores independentes referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;
- (ii) o orçamento de capital da Companhia, para o exercício de 2021, nos termos do artigo 196 da Lei das S.A.;
- (iii) a destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020; e
- (iv) a remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2021.

AGE:

- (v) retificação da remuneração global dos administradores da Companhia relativa ao exercício social de 2020; e
- (vi) alteração do Estatuto Social da Companhia para (i) incluir a possibilidade de a Companhia celebrar contratos de indenidade, em termos e condições previamente aprovados pelo Conselho de Administração; e (ii) atualizar o capital social da Companhia considerando aumento de capital social realizado dentro do limite do capital autorizado, bem como consolidar o Estatuto Social.

3.4 - Política de Destinação Dos Resultados**3.4 - Política de destinação dos resultados**

	2020	2019	2018
a. regras sobre retenção de lucros	<p>Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia adotava como política de retenção de lucros as previsões contidas em seu estatuto social e na Lei das Sociedades por Ações, autorizando a assembleia geral a, por proposta da administração, deliberar reter parcela de lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital previamente aprovado pela assembleia geral.</p> <p>Adicionalmente, qualquer retenção de lucros do exercício pela Companhia deverá ser obrigatoriamente acompanhada de proposta de orçamento de capital previamente aprovado pelo conselho de administração.</p>	<p>Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia adotava como política de retenção de lucros as previsões contidas em seu estatuto social e na Lei das Sociedades por Ações, autorizando a assembleia geral a, por proposta da administração, deliberar reter parcela de lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital previamente aprovado pela assembleia geral.</p> <p>Adicionalmente, qualquer retenção de lucros do exercício pela Companhia deverá ser obrigatoriamente acompanhada de proposta de orçamento de capital previamente aprovado pelo conselho de administração.</p>	<p>Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia adotava como política de retenção de lucros as previsões contidas em seu estatuto social e na Lei das Sociedades por Ações, autorizando a assembleia geral a, por proposta da administração, deliberar reter parcela de lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital previamente aprovado pela assembleia geral.</p> <p>Adicionalmente, qualquer retenção de lucros do exercício pela Companhia deverá ser obrigatoriamente acompanhada de proposta de orçamento de capital previamente aprovado pelo conselho de administração.</p>
a.i. valores das retenções de lucros	No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia registrou um prejuízo de R\$445,6 milhões.	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, a Companhia registrou um lucro líquido no valor de R\$48,5 milhões, cuja destinação está descrita abaixo:</p> <p>Reserva Legal: R\$2,4 milhões</p>	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, a Companhia registrou um lucro líquido no valor de R\$128,0 milhões, cuja destinação está descrita abaixo:</p> <p>Reserva Legal: R\$6,4 milhões</p>

3.4 - Política de Destinação Dos Resultados

	2020	2019	2018
		Dividendo mínimo obrigatório na forma de Juros sobre Capital Próprio: R\$11,5 milhões Reserva de Lucros: R\$34,6 milhões	Dividendo mínimo obrigatório na forma de Juros sobre Capital Próprio: R\$30,4 milhões Reserva de Lucros: R\$91,2 milhões
a.ii. percentuais em relação aos lucros totais declarados	Não aplicável, tendo em vista que, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia apurou prejuízo.	Reserva Legal: 5,0% Dividendo mínimo obrigatório na forma de Juros sobre Capital Próprio: 23,7% Reserva de Retenção de Lucros: 71,3%	Reserva Legal: 5,0% Dividendo mínimo obrigatório na forma de Juros sobre Capital Próprio: 23,7% Reserva de Retenção de Lucros: 71,3%
b. regras sobre distribuição de dividendos	Em 31 de dezembro de 2020, o estatuto social da Companhia previa que os acionistas teriam direito de receber como dividendo obrigatório, naquele exercício, quantia equivalente a, no mínimo, 25% do lucro do exercício social, ajustado de acordo com a Lei das Sociedades por Ação.	Em 31 de dezembro de 2019, o estatuto social da Companhia previa que os acionistas teriam direito de receber como dividendo obrigatório, naquele exercício, quantia equivalente a, no mínimo, 25% do lucro do exercício social, ajustado de acordo com a Lei das Sociedades por Ação.	Em 31 de dezembro de 2018, o estatuto social da Companhia previa que os acionistas teriam direito de receber como dividendo obrigatório, naquele exercício, quantia equivalente a, no mínimo, 25% do lucro do exercício social, ajustado de acordo com a Lei das Sociedades por Ação.

3.4 - Política de Destinação Dos Resultados

	2020	2019	2018
c. periodicidade das distribuições de dividendos	<p>Em 31 de dezembro de 2020, a política de distribuição de dividendos da Companhia garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos.</p> <p>Sem prejuízo, o conselho de administração poderia declarar dividendos intermediários, trimestralmente ou em períodos mais longos, à conta dos lucros acumulados ou de reservas de lucros, apurados em demonstrações financeiras anuais ou semestrais, os quais seriam considerados antecipação do dividendo obrigatório previsto no estatuto social. O conselho de administração poderia, ainda, determinar o levantamento de balanços mensais ou trimestrais e declarar dividendos intercalares com base nos lucros então apurados, observadas as limitações legais.</p>	<p>Em 31 de dezembro de 2019, a política de distribuição de dividendos da Companhia garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos.</p> <p>Sem prejuízo, o conselho de administração poderia declarar dividendos intermediários, trimestralmente ou em períodos mais longos, à conta dos lucros acumulados ou de reservas de lucros, apurados em demonstrações financeiras anuais ou semestrais, os quais seriam considerados antecipação do dividendo obrigatório previsto no estatuto social. O conselho de administração poderia, ainda, determinar o levantamento de balanços mensais ou trimestrais e declarar dividendos intercalares com base nos lucros então apurados, observadas as limitações legais.</p>	<p>Em 31 de dezembro de 2018, a política de distribuição de dividendos da Companhia garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos.</p> <p>Sem prejuízo, o conselho de administração poderia declarar dividendos intermediários, trimestralmente ou em períodos mais longos, à conta dos lucros acumulados ou de reservas de lucros, apurados em demonstrações financeiras anuais ou semestrais, os quais seriam considerados antecipação do dividendo obrigatório previsto no estatuto social. O conselho de administração poderia, ainda, determinar o levantamento de balanços mensais ou trimestrais e declarar dividendos intercalares com base nos lucros então apurados, observadas as limitações legais.</p>

3.4 - Política de Destinação Dos Resultados

	2020	2019	2018
d. eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais	Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e pelo estatuto social da Companhia, a Companhia não possuía 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 10.1.f deste Formulário de Referência.	Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e pelo estatuto social da Companhia, a Companhia não possuía 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 10.1.f deste Formulário de Referência.	Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e pelo estatuto social da Companhia, a Companhia não possuía 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 10.1.f deste Formulário de Referência.
e. política de destinação de resultados	Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia não possuía política específica que tratasse sobre destinação de resultados	Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia não possuía política específica que tratasse sobre destinação de resultados	Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia não possuía política específica que tratasse sobre destinação de resultados

3.5 - Distribuição de Dividendos E Retenção de Lucro Líquido

(Reais)	Exercício social 31/12/2020	Exercício social 31/12/2019	Exercício social 31/12/2018
Lucro líquido ajustado	-445.607,00	46.116.000,00	121.635.000,00
Dividendo distribuído em relação ao lucro líquido ajustado (%)	0,000000	25,000000	25,000000
Taxa de retorno em relação ao patrimônio líquido do emissor (%)	0,000000	2,700000	7,500000
Dividendo distribuído total	0,00	11.529.000,00	30.409.000,00
Lucro líquido retido	0,00	37.014.000,00	97.627.000,00
Data da aprovação da retenção		31/07/2020	29/04/2019

Lucro líquido retido	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo
Outros						
Ordinária	0,00					
Juros Sobre Capital Próprio						
Ordinária			11.529.000,00	16/03/2020	30.409.000,00	29/03/2019

3.6 - Declaração de Dividendos À Conta de Lucros Retidos ou Reservas**3.6 - Declaração de dividendos à conta de lucros retidos ou reservas**

Não foram declarados dividendos à conta de lucros retidos ou reservas constituídas nos últimos três exercícios sociais.

3.7 - Nível de Endividamento

Exercício Social	Soma do Passivo Circulante e Não Circulante	Tipo de índice	Índice de endividamento	Descrição e motivo da utilização de outro índice
31/12/2020	2.094.296.000,00	Índice de Endividamento	1,13915839	

3.8 - Obrigações

Exercício social (31/12/2020)							
Tipo de Obrigação	Tipo de Garantia	Outras garantias ou privilégios	Inferior a um ano	Um a três anos	Três a cinco anos	Superior a cinco anos	Total
Financiamento	Garantia Real		46.881.000,00	281.959.000,00	0,00	0,00	328.840.000,00
Financiamento	Quirografárias		6.731.000,00	495.205.000,00	0,00	0,00	501.936.000,00
Total			53.612.000,00	777.164.000,00	0,00	0,00	830.776.000,00
Observação							

3.9 - Outras Informações Relevantes

3.9 - Outras informações relevantes

Evolução da pandemia da COVID-19 e os impactos na Companhia

O OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP/nº 02/2020, editado pela CVM no dia 10 de março de 2020, discorre sobre potenciais efeitos que a pandemia ocasionada pelo novo coronavírus (causador da COVID-19) possa acarretar nos negócios das Companhias e seus respectivos reflexos em demonstrações financeiras. Ainda, ressalta a importância das Companhias e seus Auditores Independentes avaliarem minuciosamente os potenciais impactos da COVID-19 em seus negócios e os riscos e incertezas aos quais estão expostas.

Ressaltamos que a Administração tem acompanhado de perto a evolução dos impactos causados globalmente pela pandemia, bem como as medidas adotadas pelos governos até o momento para auxiliar a manutenção de empregos e retomada da economia.

O surto da COVID-19 vem refletindo na operação dos restaurantes da Companhia que, conforme comunicado ao mercado de 23 de março de 2020, fechou temporariamente os salões de todas as unidades no país, das marcas **BURGER KING®** e **POPEYES LOUISIANA KITCHEN®**, que continuaram operando e servindo à população somente através do Delivery, DriveThru e Take Away (viagem). Ainda, os reflexos dos impactos desta pandemia, além de afetar os resultados operacionais da Companhia, consequentemente, podem afetar sua capacidade em atingir índices financeiros determinados nos contratos de dívidas. Qualquer inadimplemento dos termos de tais contratos, que não seja sanado ou renunciado por seus respectivos credores, nos termos dos respectivos contratos, podem resultar na decisão desses credores em declarar o vencimento antecipado do saldo devedor das respectivas dívidas e/ou resultar no vencimento antecipado de outros contratos financeiros.

No entanto, ainda existem incertezas quanto a novas medidas que poderão ser adotadas pelas autoridades, o que dificulta a previsibilidade de novos impactos diretos e/ou indiretos que poderão ser causados pela pandemia. Ainda, a Companhia ressalta que os efeitos resultantes da COVID-19, encontrados na divulgação referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020, podem distorcer a sazonalidade histórica da Companhia, bem como os resultados financeiros e operacionais auferidos, além de prejudicar a comparabilidade das informações financeiras e operacionais da Companhia.

Considerando as atuais informações e os dados disponíveis para esta divulgação, a respeito dos potenciais impactos da pandemia da COVID-19 em nossas atividades, a Companhia registrou ao longo deste exercício a perda dos itens perecíveis sem expectativa de utilização, devido aos seus vencimentos, além do forte impacto de custos fixos existentes nos restaurantes que ficaram fechados por conta das medidas restritivas impostas pelos Governos. Ao analisar as projeções de resultado e consumo de caixa neste cenário, a Companhia revisou suas análises em período subsequente a 31 de dezembro de 2020, e como resultado até o momento, identificou a necessidade de encerrar a operação de lojas que não possuíam expectativas de recuperação dos resultados após as reaberturas e optou pelo fechamento definitivo de lojas específicas onde já havia realizado provisões para impairment, além de registrar provisões referente a outras lojas. Não obstante, a Companhia tem monitorado periodicamente sua projeção de resultado e a geração de caixa com o intuito também de cumprir com as cláusulas restritivas existentes de alavancagem financeira (Dívida Líquida/ Ebitda Ajustado). Para o exercício findo em 2020, a Companhia negociou com seus credores e obteve waiver para que não houvesse a medição.

3.9 - Outras Informações Relevantes

Com base nas informações atualmente disponíveis, e considerando a renegociação de prazos de pagamentos com fornecedores, a renegociação de valores dos custos de ocupação e também a captação de recursos com instituições financeiras, além da adesão aos programas do governo, de redução de jornadas de trabalho e salários, medidas tomadas para resguardar a saúde financeira da Companhia, não foram identificados efeitos adversos significativos nas operações que coloquem em dúvida a continuidade e que possam impactar de forma significativa, as estimativas contábeis aplicadas na preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

Em virtude da crise gerada pela COVID-19 e de seus impactos nos negócios da Companhia, o BKB continua monitorando de forma zelosa qualquer informação acerca desse assunto e avaliando a necessidade de divulgação de novo fato relevante e/ou alteração das projeções e estimativas relacionadas aos riscos reportados em seu Formulário de Referência, de forma a esclarecer seus acionistas e o mercado acerca de mudanças de avaliação que tragam efeitos relevantes.

Captações de Empréstimos – R\$/mil

Em 20/03/2020 a Companhia contratou empréstimo nos termos da Lei nº 4.131 simultaneamente a uma operação de swap, para proteção da variação cambial, no montante de R\$170 milhões com juros atrelados de CDI + 0,37% a.m., cuja finalidade é capital de giro. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures em relação à medição de índice financeiro (Divida Líquida/EBITDA) com o vencimento em março de 2021 e não possui qualquer garantia (clean), salvo por *standby letter of credit* a ela atrelada.

Em 09/04/2020 a Companhia contratou novo 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, com vencimento em abril de 2021. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures em relação a medição de índice financeiro (Divida Líquida/EBITDA), com vencimento em março de 2021 e não possui qualquer garantia (clean). Em 16/12/2020 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 05/06/2020 a Companhia contratou novo empréstimo através de CCB sem IOF de acordo com o Decreto 10.305/2020, no montante de R\$150 milhões com juros atrelados de CDI + 0,30% a.m., para capital de giro e alongamento do perfil da dívida. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures em relação a medição de índice financeiro (Divida Líquida/EBITDA), com o vencimento em junho de 2023. A cessão fiduciária da bandeira de cartões na representatividade de 20% do saldo devedor foi dada em garantia, além de um CDB de R\$25 milhões por prazo determinado de 90 dias.

Também em 05/06/2020 a Companhia contratou novo empréstimo através de CCB sem IOF de acordo com o Decreto 10.305/2020, no montante de R\$50 milhões com juros atrelados de CDI + 0,30% a.m., para capital de giro e alongamento do perfil da dívida. Esta captação não possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures, e garantias (clean), com vencimento em junho de 2022.

4.1 - Descrição Dos 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 são aqueles que a Companhia conhece 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

O surto de doenças transmissíveis no Brasil e/ ou no mundo, a exemplo da pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em razão da disseminação do novo coronavírus (causador da COVID-19), provocou e pode continuar provocando um efeito adverso em nossas operações, inclusive paralisando integralmente ou parcialmente os nossos canais de venda. A desaceleração econômica e volatilidade nos mercados de capitais brasileiros e internacionais decorrentes do coronavírus tiveram, e podem continuar a ter no futuro, um efeito adverso relevante sobre nossa situação financeira e nossa liquidez, além dos já mencionados resultados de nossas operações. A extensão da pandemia da COVID-19, respostas e ações dos governos federal e estaduais, a percepção de seus efeitos, ou a forma pela qual tal pandemia impactará nossos negócios depende de desenvolvimentos futuros, que são altamente incertos e imprevisíveis, podendo resultar em um efeito adverso relevante em nossos negócios, condição financeira, resultados das operações e fluxos de caixa e, finalmente, nossa capacidade de continuar operando nossos negócios.

Em 11 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 desencadeou severas medidas restritivas por parte de autoridades governamentais no mundo todo, a fim de tentar controlar o surto, resultando em medidas restritivas relacionadas ao fluxo de pessoas, incluindo quarentena e lockdown, restrições a viagens e 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. No Brasil, alguns estados e municípios, incluindo das localidades em que a Companhia possui lojas, seguiram essas providências, adotando medidas para impedir ou retardar a propagação da doença, como restrição à circulação e o isolamento social, que resultaram no fechamento de shoppings, áreas de grande circulação, parques e demais espaços públicos. Além disso, essas medidas influenciaram o comportamento da população em geral, resultando na acentuada queda ou até mesmo na paralisação das atividades de companhias de diversos setores, bem como na redução drástica de consumo. Seguindo as normas ou recomendações editadas pelas autoridades governamentais, em 20 de março de 2020, a administração da Companhia fechou, temporariamente, os salões de todas as suas unidades no

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

país, das marcas BURGER KING® e POPEYES LOUISIANA KITCHEN®. Em virtude de decretos federais, estaduais e municipais emitidos em razão da pandemia da COVID-19, a Companhia voltou a operar gradualmente suas lojas das marcas BURGER KING® e POPEYES LOUISIANA KITCHEN® no início de julho de 2020, com a reabertura de aproximadamente 75% das mesmas. Somente em setembro de 2020, a Companhia voltou a operar com a totalidade de suas lojas abertas. Tendo em vista a possibilidade de divergências políticas acerca das estratégias de combate à pandemia, medidas tomadas pela Companhia relacionadas à reabertura de lojas estão sujeitas a interpretações diversas por parte das autoridades públicas (principalmente de juízes, promotores e delegados de polícia), as quais podem questionar, dentre outros, a classificação de nossos negócios como essenciais e/ou a hierarquia no cumprimento de normas expedidas por diferentes entes federativos, no contexto da reabertura de suas lojas, estando a Companhia e/ou seus administradores sujeitos a figurar como investigados em procedimentos de natureza cíveis ou criminais por eventual descumprimento de medidas sanitárias preventivas devido à reabertura e/ou ao funcionamento das lojas da Companhia, os quais podem afetar adversamente a sua reputação.

Em 31 de julho de 2020, o Brasil era um dos focos mundiais de casos de COVID-19 e os estados onde a Companhia possui sua operação apresentavam aumento no número de casos. A Companhia não pode garantir que suas lojas não serão fechadas novamente em razão de nova onda da COVID- 19, incluindo em razão da intensificação de casos em todo o país. Não é possível prever as consequências que isso pode gerar, nem se a Companhia poderá ser obrigada a adotar medidas adicionais em razão do aumento no número de casos.

Durante o primeiro trimestre de 2021 sofremos impactos mais severos da pandemia da COVID 19 quando comparado ao primeiro trimestre de 2020. Enquanto em 2020 as medidas restritivas começaram na segunda quinzena de março, nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2021 fomos impactados durante todo o período.

Em janeiro de 2021, foram retomadas as medidas restritivas, sobretudo em São Paulo e Minas Gerais onde concentramos mais de 50% do nosso negócio. A partir de março, porém, com a intensificação dos lockdowns, cerca de 40% das nossas operações foram fechadas, levando a um impacto relevante nas vendas, que atingiram aproximadamente 50% versus o período pré pandemia. . Nesse sentido, não temos como prever se ou quando as medidas restritivas serão relaxadas ou mesmo, bem como não há garantia de que as medidas restritivas impostas por alguns estados e municípios brasileiros não serão aumentadas, em especial se o Brasil enfrentar novas ondas de COVID-19. Por exemplo, no início de 2021, uma nova variante de COVID-19 começou a circular no Brasil, causando um aumento no número de mortes e hospitalizações.

Os impactos da pandemia da COVID-19 poderão afetar material e negativamente os negócios, condição financeira, resultados operacionais, liquidez e fluxos de caixa da Companhia. Para mais informações sobre esses impactos, vide item 10.9 deste Formulário de Referência. Adicionalmente, uma recessão e/ou desaceleração econômica global, notadamente no Brasil, incluindo aumento do

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

desemprego, pode resultar em: (i) menor atividade comercial e de consumo, tanto durante a pandemia da COVID-19 quanto depois que o surto diminuir; (ii) receio dos consumidores de adoecerem; e (iii) receio dos consumidores de ficarem desempregados. 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, as 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. A pandemia da COVID-19 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 da COVID-19. 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.

A Companhia acredita, ainda, que a extensão dos impactos da pandemia dependerá de desenvolvimentos futuros, que são altamente incertos e imprevisíveis, incluindo, dentre outros, a duração e a distribuição geográfica do surto, sua gravidade, as ações para conter o vírus ou tratar seu impacto, a eficiência das políticas adotadas pelo governo e a vacinação, e com que rapidez e até que ponto as condições econômicas e operacionais usuais podem ser retomadas.

Qualquer surto de uma doença que afete o comportamento das pessoas ou que demande políticas públicas de restrição à circulação de pessoas e/ou de contato social pode ter um impacto adverso na economia brasileira e nos nossos negócios. Surtos de doenças também podem impossibilitar que nossos funcionários se dirijam às nossas instalações (incluindo por prevenção ou por contaminação em larga escala de nossos colaboradores), o que prejudicaria o regular desenvolvimento dos nossos negócios. Após a diminuição do surto da COVID-19 e a expansão do Plano de Vacinação, a Companhia e suas controladas poderão continuar a sofrer impactos materialmente adversos em seus negócios como resultado do impacto econômico nacional e global, incluindo qualquer recessão, desaceleração econômica ou aumento nos níveis de desemprego no Brasil, que já ocorreram ou possam vir a ocorrer. Não temos conhecimento de eventos comparáveis que possam nos fornecer uma orientação quanto ao efeito da disseminação da COVID-19 e de uma pandemia global e, como resultado, o impacto final do surto da COVID-19 é altamente incerto.

Em decorrência das normas de restrição à circulação no âmbito da pandemia do COVID-19, os restaurantes da Companhia poderão ser interditados pelos órgãos fiscalizadores caso eles interpretem que há aglomeração, com impacto negativo no faturamento e receita de tais unidades. Em 31 de outubro de 2020, a Companhia promoveu uma campanha de marketing denominada Vassoura Thru e distribuiu mais de 139 mil hambúrgueres ao longo do dia. Em virtude da elevada aderência dos clientes à campanha, quatro restaurantes da Companhia foram interditados pelas autoridades sob o argumento de aglomeração.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Caso a Companhia venha a promover novas campanhas de marketing, não conseguiremos garantir que outros restaurantes da Companhia não serão interditados pelas autoridades, nem que tal fato não impacte negativamente nossos negócios.

Do ponto de vista macroeconômico, o impacto do COVID-19 no Brasil é incerto. É razoável acreditar que, quanto maior a duração das medidas de isolamento, menor a velocidade da recuperação no segundo semestre do ano, uma vez que as consequências sobre a situação financeira das empresas e das famílias tendem a ser mais intensas, retardando a normalização. A estagnação e a contração econômicas e o aumento do desemprego podem afetar o custo de captação de recursos, a capacidade de recuperação e o valor dos ativos das Investidas e poderia resultar em aumento da inadimplência, considerando a deterioração da situação financeira dos clientes das Investidas e, portanto, resultando na redução de seus resultados.

O surto de COVID-19 também 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.

Os impactos da pandemia da COVID-19 também podem precipitar ou agravar os outros riscos informados neste Formulário de Referência. Para maiores informações sobre os impactos da pandemia da COVID-19 sobre os nossos negócios, vide item 10.9 deste Formulário de Referência. Até a data deste Formulário de Referência, não há informações adicionais disponíveis para que pudéssemos realizar uma avaliação a respeito do impacto do surto do COVID-19 em nossos negócios, além daquelas apresentadas nos itens 7.1, 10.1, e 10.9 deste Formulário de Referência. Na data deste Formulário de Referência, não é possível assegurar se, futuramente, tal avaliação será prejudicada ou a extensão de tais prejuízos, tampouco é possível assegurar que não haverá incertezas materiais na capacidade da Companhia continuar operando seus negócios. 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 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 2020, o endividamento total da Companhia, que corresponde ao somatório dos empréstimos e financiamentos (circulante e não circulante) era de R\$830,8 milhões. Os contratos financeiros e instrumentos de dívida da Companhia exigem a manutenção de certos índices financeiros e/ou de cumprimento de determinadas obrigações. Considerando as projeções de resultado, o consumo de caixa no cenário atual e o agravamento dos efeitos da pandemia em suas atividades operacionais, a Companhia obteve indícios que podem vir a limitar o cumprimento das cláusulas restritivas de covenants financeiros, especialmente da 8ª Emissão de Debêntures, no que tocam à sua obrigatoriedade de medição referente ao exercício de 2020 (em 31 de dezembro, o saldo em

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

aberto da 8ª Emissão de Debêntures era de R\$406,5 milhões). Qualquer inadimplemento dos termos de tais contratos 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.

Além disso, em decorrência da pandemia da COVID-19, a Companhia pode enfrentar dificuldades para obtenção de novos financiamentos junto a instituições financeiras ou eventuais outras restrições de caixa, o que pode comprometer e/ou dificultar o cumprimento dos covenants financeiros aos quais está sujeita no âmbito de suas obrigações. Ainda, a eventual solicitação perante credores de revisão contratual ou sustação de efeitos de inadimplemento (*waiver*) pode ser negada pelo credor, com a confirmação do vencimento antecipado da dívida, ou, ainda, para sua concessão, pode ser exigido pagamento de prêmio pelo credor, de modo que em qualquer uma dessas situações a condição financeira e nota de crédito da Companhia poderá ser adversamente impactada.

Para maiores informações sobre o endividamento da Companhia, vide seções 3.7, 3.8, 3.9 e 10.1 (f e g) deste Formulário de Referência. Para informações adicionais sobre o eventual descumprimento dos covenants financeiros, vide os itens 10.1 e 10.9 deste Formulário de Referência, e para informações sobre a assembleia geral de debenturistas da 8ª Emissão de Debêntures a ser convocada pela Companhia para deliberar sobre a concessão de anuência prévia no caso de eventual descumprimento do Índice Financeiro, vide o item 10.1 (f)(IV) 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: (i) 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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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 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 financeira das empresas de construção contratadas, cuja atuação pode ser prejudicada pelos efeitos decorrentes da pandemia da COVID-19 e/ou eventos similares, 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 oportuna e bem sucedida 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.

Poderemos 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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

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, consequentemente, limitando o 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. Ademais, 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 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 MFDA 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.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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 sub-franqueados e todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. serão rescindidos. Ademais, 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.

O sucesso da Companhia depende, em parte, da proteção e da preservação dos ativos de propriedade intelectual utilizados para o desenvolvimento dos seus negócios, incluindo marcas registradas, segredos comerciais e *know-how*, de modo que qualquer problema relacionado à propriedade intelectual pode afetá-la significativamente.

As marcas e submarcas que compõem os sistemas BURGER KING® e POPEYES® no Brasil estão registradas ou em processo de registro perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (“INPI”) em nome da Burger King Corporation e da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. e são licenciadas a nós. Demais direitos de propriedade intelectual também são detidos pela Burger King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. podendo também estar licenciados a nós. Não podemos garantir que tais marcas e/ou direitos continuarão a ter a devida proteção legal e registros aplicáveis à manutenção da propriedade ou posse pela Burger King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. Também não podemos garantir que tais marcas e/ou direitos não serão violados ou contestados por terceiros na esfera administrativa ou na esfera judicial.

Há também o risco, ainda que por omissão, de a Burger King Corporation e a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. não conseguirem renovar o registro das marcas junto ao INPI em tempo hábil, ou que terceiros obtenham êxito na invalidação de quaisquer direitos de propriedade intelectual licenciados para a Companhia.

Qualquer falha da Burger King Corporation e da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. em proteger suas marcas, nomes de domínio e demais direitos de propriedade intelectual podem prejudicar os nossos negócios ou reputação, ainda que em decorrência de ato ou fato ocorrido no exterior.

Qualquer disputa ou litígio relacionado a ativos de propriedade intelectual pode ser oneroso ou demorado devido à incerteza de litígios sobre o assunto. Além disso, o monitoramento do uso não autorizado de propriedade intelectual demanda esforços

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

significativos, sendo que não há como garantir que terceiros não tenham registrado ou adquirido direitos sobre marcas idênticas ou similares para produtos ou serviços que atendam os mesmos mercados de atuação da Companhia.

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 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.

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,

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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 durante o período de restrições de circulação ocasionadas pela pandemia da COVID-19 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 (cinco) anos ininterruptos, sendo admitida a somatória 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.

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 (trinta) 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 (seis) 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 se 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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

sejam preenchidos, o adquirente poderá solicitar a desocupação do imóvel locado no prazo de 90 (noventa) 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.

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.

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 da proteção, divulgação e aumento do valor das marcas e submarcas dos sistemas BURGER KING® e POPEYES®. Eventuais incidentes relacionados à Companhia ou franqueados podem reduzir a confiança dos nossos clientes e diminuir de forma significativa o valor de nossas marcas.

Se os nossos clientes perceberem ou experimentarem uma redução na qualidade dos alimentos, do serviço, 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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

Especificamente com relação ao desenvolvimento da marca relacionada ao sistema POPEYES®, podemos não obter sucesso e aceitação no mercado brasileiro, por se tratar de produtos ainda pouco testados no Brasil e com menor reconhecimento do que os produtos da marca BURGER KING®. Caso materializado este risco, nossos negócios e resultados financeiros podem ser adversamente impactados.

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

efetivamente a uma mudança adversa em qualquer desses fatores poderá causar um efeito adverso relevante em nossas vendas e nos resultados de nossas operações.

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 4.3 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.

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.

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 da nossa parte ou em decorrência de outros fatores, tais como falhas nos sistemas, softwares ou serviços de terceiros contratados por nós, incidentes de

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

Em 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.

Indisponibilidade, interrupção ou deterioração de desempenho de nossos sistemas poderá prejudicar nossa capacidade de processar operações e, eventualmente, prejudicar nossos controles operacionais e financeiros.

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, consequentemente, 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.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

A LGPD, sancionada em 2018, entrou em vigor em 18 de setembro de 2020, exceto pela aplicabilidade das sanções administrativas estabelecidas, que está prevista para entrar em vigor a partir 1º de agosto de 2021, nos termos da Lei nº 14.010/2020 e é um novo marco legal a ser observado nas operações de tratamento de dados pessoais da Companhia e 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 garantidora da observância das normas sobre proteção de dados.

Com isso, as práticas da Companhia relacionadas ao tratamento de dados pessoais, inclusive em ambiente online e relacionadas à publicidade digital, sofrerão 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.

Com a entrada em vigor das sanções, caso não estejamos 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 (seis) meses, prorrogável por igual período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador, em caso de reincidência; e (v) multa de até 2% (dois por cento) 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 (cinquenta milhões de reais) 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.

Logo, antes mesmo das sanções administrativas entrarem em vigor, 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,

4.1 - Descrição Dos Fatores 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.

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 o local e podem ser afetadas em razão da pandemia do COVID-19, da qual podem decorrer medidas restritivas e inviabilizar a rentabilidade de algumas lojas.

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

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.

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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 e, conseqüentemente, as nossas vendas, afetando adversamente o nosso negócio. Além disso, alguns dos 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 com suas 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 confiança que 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, bem como relacionados a eventuais falhas nos protocolos de segurança adotados por nós em razão da pandemia do COVID-19, poderemos sofrer um efeito adverso relevante. Novas tecnologias, tais como mídias sociais, são cada vez mais usadas para 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 sobre nós, 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 divulgação de informações confidenciais. Eventual publicidade negativa que prejudique significativamente tanto a 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 todas essas marcas e submarcas, o que poderá impactar adversamente nossas vendas.

Além disso, Burger King Corporation detém as principais marcas que usamos em nossos negócios e atividades 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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

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, 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.

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.

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 previdenciário 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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

descumprimento dos terceirizados, resultando em multas e outras sanções. Essas situações podem afetar adversamente a imagem e negócios da Companhia.

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.

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.

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 sobre o consumo ou resultar em instabilidade política ou econômica. Esses eventos podem causar o fechamento temporário ou definitivo de alguns de nossos

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

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.

Além disso, passamos a adotar o IFRS 16 a partir de 1º de janeiro de 2019, o que pode impactar nossos resultados futuros, uma vez que as despesas com juros sobre o passivo de arrendamento, bem como as despesas de amortização do ativo de direito de uso tendem a ser maiores do que as despesas de aluguel que atualmente reconhecemos em nossas demonstrações financeiras, uma vez que tais despesas tendem a ser maiores nos anos iniciais dos contratos de arrendamento. Para mais informações, vide a Nota 3 das nossas Demonstrações Financeiras Consolidadas – “Normas, alterações e interpretações de normas que ainda não estão em vigor, alteração de interpretações da norma ainda não em vigor”.

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 10.1(f) deste Formulário de Referência.

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

(b) Riscos relacionados aos controladores, diretos e indiretos, da Companhia

Não aplicável, tendo em vista que não possuímos acionista controlador.

(c) Riscos relacionados aos acionistas da Companhia

Não temos um grupo de controle ou acionista controlador, o que poderá nos deixar suscetível a alianças entre acionistas, conflitos entre acionistas, mudanças repentinas e inesperadas em nossas políticas estratégicas e corporativas, ofertas não solicitadas para aquisição de controle e outros eventos decorrentes da ausência de um grupo de controle.

Não temos um grupo de controle ou acionista controlador, o que poderá nos deixar suscetíveis a alianças e conflitos entre acionistas. Caso seja formado um grupo de controle ou surja um acionista controlador com poderes de decisão, poderemos ficar sujeitos a mudanças repentinas e inesperadas em nossas políticas estratégicas e corporativas, o que também poderá incluir a substituição de nossa administração. No contexto de uma eventual substituição de nossa administração, foi aprovada, na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 22 de março de 2019, a alteração do 1º, 2º e 3º Planos de Opção de Compra de Ação, para possibilitar que as opções *non-vested* sejam aceleradas em caso de desligamento dos beneficiários dos referidos Planos de Opção, dentre eles os membros da Diretoria, de modo que, neste caso, tais Participantes poderão exercer suas opções, com conseqüente diluição dos acionistas.

A ausência de um grupo controlador definido também poderá prejudicar nosso processo decisório com relação a certas decisões como resultado da nossa incapacidade de atingir os quóruns mínimos legalmente estabelecidos. Além disso, poderemos ficar expostos a ofertas não solicitadas para aquisição de controle e disputas que elas possam gerar.

(d) Riscos relacionados às controladas e coligadas da Companhia

Entendemos que não estamos sujeitos a riscos relevantes cuja fonte seja nossas controladas.

(e) Riscos relacionados aos fornecedores da Companhia

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 risco de incidentes

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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, conseqüentemente, 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, por exemplo em razão de medidas governamentais restritivas impostas em decorrência da pandemia da COVID-19, 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 está 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.

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 sabotagem.

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 sabotagem de alimentos por fornecedores, funcionários ou clientes. Relatos de acidentes causados por sabotagem de alimentos afetaram negativamente no passado a reputação de cadeias de restaurantes e podem nos afetar no futuro. Casos de sabotagem de alimentos, mesmo aqueles que ocorrem somente em restaurantes de nossos concorrentes, poderiam resultar em 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

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 e substancial.

(f) Riscos relacionados aos clientes da Companhia

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.

(g) Riscos relacionados ao setor varejista

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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, obtiver 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.

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 macroeconômico no Brasil. Assim, a atual recessão econômica no Brasil, inclusive em decorrência dos impactos econômicos causados pela pandemia da COVID-19, 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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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 de tempo 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.

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.

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,

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

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.

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.

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,

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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 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.

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

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 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.

Alterações na legislação tributária, incentivos fiscais, benefícios ou diferentes interpretações da legislação tributária podem

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

afetar adversamente os resultados das nossas operações.

As autoridades tributárias têm frequentemente realizado alterações nos regimes fiscais que podem nos afetar 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. 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-las por meio de outros impactos, o que poderá, indiretamente, ter efeito material sobre a Companhia.

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.

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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 aplique-se 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.

O surto ou potencial surto de doenças transmissíveis em escala global, como a atual 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 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 atual 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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

(i) Riscos relacionados aos países estrangeiros em que a Companhia atua

Não atuamos em países estrangeiros.

(j) Riscos relacionados a questões socioambientais

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.

Descumprimentos de normas ambientais pela cadeia de fornecedores pode afetar a Companhia

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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.

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.

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.

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

4.2 – Descrição dos principais riscos de mercado

RISCOS MACROECONÔMICOS

Qualquer queda adicional no rating de crédito do Brasil pode afetar adversamente o preço de negociação das nossas ações ordinárias.

Os ratings de crédito afetam a percepção de risco dos investidores e, em consequência, o preço de negociação de valores mobiliários e rendimentos necessários na emissão futura de dívidas nos mercados de capitais. Agências de rating avaliam regularmente o Brasil e seus ratings soberanos, que se baseiam em uma série de fatores, incluindo tendências macroeconômicas, condições fiscais e orçamentárias, métricas de endividamento e a perspectiva de alterações em qualquer um desses fatores. A Standard & Poor's, Moody's e a Fitch são as três principais agências de rating. Qualquer queda adicional no rating de crédito soberano do Brasil pode aumentar a percepção de risco dos investidores e, consequentemente, aumentar o custo futuro de emissão de dívidas e afetar adversamente o preço de negociação das nossas ações ordinárias.

Os nossos negócios, nossa condição financeira e nossos resultados operacionais podem ser materialmente afetados pela desaceleração da economia nacional e mundial e pela instabilidade e volatilidade nos mercados financeiros.

Em relação ao mercado interno brasileiro, o país apresentou nos últimos anos uma forte desaceleração da economia, com recessão que possui efeitos amplificadores na arrecadação de impostos e, consequentemente, piorando os atuais problemas fiscais do país.

Ainda, conforme mencionado no item 4.1 deste Formulário, em 11 março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia da COVID-19. A declaração da pandemia da COVID-19 desencadeou severas medidas restritivas por parte de autoridades governamentais no mundo todo, a fim de tentar controlar o surto, resultando em medidas restritivas relacionadas ao fluxo de pessoas, incluindo quarentena e lockdown, restrições a viagens e 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. O surto de pandemia culminou, consequentemente, com a desaceleração da economia nacional e mundial, gerando instabilidade e volatilidade nos mercados financeiros, impactando o resultado da Companhia.

Uma desaceleração econômica poderá afetar materialmente a liquidez, o desempenho dos negócios e/ou a condição financeira dos nossos clientes, que, por sua vez, poderá resultar em redução na demanda por seus produtos. Adicionalmente, uma eventual nova crise financeira mundial pode afetar negativamente a nossa capacidade de captar recursos, bem como inviabilizar o custo de captação.

Tais crises nos mercados nacional e internacional também podem levar a uma redução na disponibilidade de crédito comercial em função de preocupações relacionadas à liquidez das contrapartes. Se os nossos produtos tiverem sua demanda reduzida, ou, ainda, se a Companhia não conseguir realizar empréstimos para seus negócios, sua condição financeira e o resultado de suas operações podem ser adversamente afetados.

Uma eventual recessão e/ou desaceleração econômica global, especialmente nos Estados Unidos e países de mercados emergentes, inclusive em decorrência dos efeitos da pandemia COVID-19, pode afetar negativamente a economia brasileira e por sua vez levar a uma menor atividade comercial e de consumo, bem como a um aumento em nossas perdas e provisões para devedores duvidosos.

O Governo Federal exerce influência significativa sobre a economia brasileira. Essa influência, bem como a conjuntura econômica e a política brasileira, poderão causar um efeito adverso relevante nas nossas atividades.

A economia brasileira tem sofrido intervenções frequentes por parte do Governo Federal, que por vezes, realiza modificações significativas em suas políticas e normas. As medidas tomadas pelo Governo Federal para controlar a inflação, além de outras políticas e normas, frequentemente implicam aumento das taxas de juros, mudança das políticas fiscais, controle de preços, intervenções no mercado de câmbio, controle de capital e limitação às importações, entre outras medidas. Não temos controle sobre as medidas e políticas que o Governo Federal pode vir a adotar no futuro, e tampouco podemos prevêê-las. Os nossos negócios, nossa situação econômico-financeira e nossos resultados operacionais poderão vir a ser afetados de maneira relevante por modificações nas políticas ou normas que envolvam ou afetem fatores como:

- taxas de juros;

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

- controles cambiais e restrições a remessas para o exterior;
- política monetária;
- flutuações cambiais;
- alteração das normas trabalhistas, legais e regulatórias;
- inflação;
- liquidez dos mercados financeiros e de capitais domésticos;
- expansão ou contração da economia brasileira;
- política fiscal e alterações na legislação tributária;
- controle sobre importação e exportação;
- instabilidade social e política;
- políticas de saúde pública, tais como taxaço ou restrição de consumo de determinados grupos de alimentos (i.e. bebidas açucaradas e/ou gorduras); e
- outros acontecimentos políticos, diplomáticos, sociais e econômicos que venham a ocorrer no Brasil ou que o afetem.

A incerteza quanto à implementação de mudanças por parte do Governo Federal nas políticas ou normas que venham a afetar esses ou outros fatores no futuro pode contribuir para a incerteza econômica no Brasil e para aumentar a volatilidade do mercado de valores mobiliários brasileiro e dos valores mobiliários emitidos no exterior por companhias brasileiras.

As ações do Governo Federal nas políticas ou normas que envolvam os fatores macroeconômicos acima listados poderão afetar adversamente nossas atividades e nossa análise de sensibilidade aos aumentos de taxa de juros. Ademais, mudanças nos preços de ações ordinárias de companhias abertas, ausência de disponibilidade de crédito, reduções nos gastos, desaceleração da economia global, instabilidade de taxa de câmbio, aumento nas taxas de juros no Brasil ou no exterior e pressão inflacionária podem adversamente afetar, direta ou indiretamente, a economia e o mercado de capitais brasileiros, o que poderá reduzir a liquidez global e o interesse do investidor no mercado de capitais brasileiro, afetando negativamente o preço das ações de nossa emissão, gerando consequências negativas aos nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Crises econômicas e políticas no Brasil podem afetar adversamente os nossos negócios, operações e condição financeira.

A recente instabilidade econômica no Brasil causada pelo aumento da inflação observada nos últimos anos, a desaceleração do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e os efeitos da pandemia do COVID-19, levaram a um declínio da confiança do mercado na economia brasileira e a uma crise no governo.

O ambiente político no Brasil influenciou e continua a influenciar o desempenho da economia do país. As crises políticas afetaram e continuam afetando a confiança dos investidores e do público em geral, podendo resultar em desaceleração econômica e aumento da volatilidade dos valores mobiliários emitidos pelas empresas brasileiras. Além disso, a economia brasileira continua sujeita às políticas e aos atos governamentais, os quais, em não sendo bem-sucedidos ou implementados, poderão afetar as operações e o desempenho financeiro das empresas, incluindo os da Companhia.

Nos últimos anos, o cenário político brasileiro experimentou uma intensa instabilidade em decorrência principalmente da deflagração de esquemas de corrupção ou pagamento de propina envolvendo políticos, bem como executivos de grandes empresas, que foram investigados pelo Ministério Público Federal, sendo presos ou processados nas Operações *Lava Jato*, *Zelotes*, *Greenfield*, *Eficiência*, dentre outras, incluindo membros do alto escalão do Governo Federal e dos Poderes Legislativo e Executivo, o que culminou com o *impeachment* presidencial em 2016.

O dinheiro recebido por políticos a título de propina teria sido usado para financiar campanhas políticas de partidos políticos atuais e de governos anteriores e para enriquecer os beneficiários do regime de troca de favores. Como resultado, diversos políticos, incluindo ministros, senadores, representantes

federais e executivos das principais empresas estatais, foram demitidos ou presos. Não se pode garantir que qualquer pessoa que, direta ou indiretamente, esteja vinculada a nós, seja funcionário, diretor, conselheiro, fornecedor, prestador de serviços ou subcontratado não está ou não estará envolvida na

Operação Lava Jato ou em investigações similares, o que poderia afetar negativamente a nossa imagem e reputação.

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

O resultado das investigações em curso é incerto, mas já houve impacto negativo na imagem e reputação das empresas envolvidas, bem como na economia brasileira. Não podemos prever se as investigações resultarão em mais instabilidade política e econômica ou se haverá novas alegações contra funcionários do governo no futuro. Além disso, não podemos prever o resultado dessas investigações, nem seus efeitos sobre a economia brasileira, sobre o mercado acionário brasileiro e/ou sobre os nossos negócios.

O desenvolvimento desses casos de condutas antiéticas tem afetado e pode continuar a afetar adversamente nossa condição financeira e nossos resultados operacionais, bem como o preço de negociação de nossas ações. Não podemos prever se investigações irão conduzir a uma maior instabilidade política e econômica, nem se novas alegações contra funcionários e executivos do governo e/ou companhias privadas surgirão no futuro.

Não somos capazes de estimar o impacto dos acontecimentos políticos e macroeconômicos globais e brasileiros em nossos negócios. Além disso, há uma incerteza substancial sobre as políticas econômicas futuras e não podemos prever quais políticas serão adotadas pelo governo brasileiro e se essas políticas afetarão negativamente a economia, seus negócios ou condição financeira. A recente instabilidade política e econômica levou a uma percepção negativa da economia brasileira e um aumento na volatilidade do mercado de valores mobiliários brasileiro, que também podem afetar adversamente os nossos negócios e as nossas ações. Qualquer instabilidade econômica e incertezas políticas podem afetar adversamente os nossos negócios e o valor das nossas ações.

Riscos do Ambiente Macroeconômico

A economia brasileira tem sido marcada por frequentes e, por vezes, significativas intervenções do Governo Federal do Brasil, que modifica as políticas monetárias, de crédito, fiscal e outras. As ações do Governo Federal para controlar a inflação e estabelecer outras políticas monetárias envolveram no passado, entre outras, aumentos nas taxas de juros, mudanças na política fiscal, desvalorizações monetárias, controles de remessas e ingresso de capital, imposição de limitações às importações e outras medidas. Não temos controle sobre tais intervenções, tampouco podemos prever quaisquer medidas ou políticas que o Governo Federal possa adotar no futuro.

Nesse sentido, poderemos ser afetados adversamente por mudanças significativas nas políticas ou regulamentações que envolvam ou afetem os seguintes fatores: (i) instabilidade econômica, política e social; (ii) índices de inflação; (iii) acontecimentos diplomáticos prejudiciais; (iv) controles cambiais e restrições à remessa de dívidas ao exterior; (v) política fiscal e alterações da legislação tributária; (vi) taxas de juros; (vii) liquidez dos mercados de capital e empréstimo financeiro, nacionais e estrangeiros; (viii) expansão ou contração da economia brasileira, conforme medido por taxas de crescimento do seu produto interno bruto; e (ix) outras políticas ou acontecimentos políticos, sociais e econômicos no Brasil ou que o afetem.

Ainda, a incerteza quanto à implantação de eventuais mudanças em referidas políticas ou regulamentações geram instabilidade no ambiente econômico brasileiro, aumentando a volatilidade do mercado de valores mobiliários no país, que poderão ter um efeito prejudicial sobre nossos negócios e resultados, bem como afetar adversamente a negociação e o preço de nossas ações.

RISCOS DE MERCADO DA COMPANHIA

Risco de Taxa de Câmbio

Estamos sujeitos a flutuações na taxa de câmbio, o que pode afetar desfavoravelmente nossos negócios, nossa condição financeira e nossos resultados operacionais, bem como nossa capacidade de pagamentos, relacionado à exposição decorrente da remessa de royalties e da taxa de franquia, no âmbito do MFDA.

A nossa exposição ao risco de variações nas taxas de câmbio está relacionada, principalmente, à compra de máquinas e equipamentos, alguns insumos, pagamento de *royalties* e taxa de franquia em moeda estrangeira.

A tabela a seguir demonstra os eventuais impactos no resultado na hipótese dos respectivos cenários apresentados em 31 de dezembro de 2020:

Saldo contábil em 31 de dezembro de 2020	(em milhares)	R\$	Risco	Taxa de câmbio efetiva em 31/12/2020 (R\$)	Cenário Controladora (em R\$ milhares)				
					I Provável	II 50%	III 25%	IV -25%	V -50%
Royalties/Taxa de franquia	11.008		Variação dólar	5,4565	15.824	(7.912)	(3.956)	3.956	7.912

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

americano

A tabela a seguir demonstra os eventuais impactos no resultado na hipótese dos respectivos cenários apresentados em 31 de dezembro de 2019:

Saldo contábil em 31 de dezembro de 2019	(em milhares)	R\$	Risco	Taxa de câmbio efetiva em 31/12/2019 (R\$)	Cenário Controladora (em R\$ milhares)				
					I Provável	II 50%	III 25%	IV -25%	V -50%
Royalties/Taxa de franquia	23.760		Variação dólar	4,1644	23.760	(11.880)	(5.940)	5.940	11.880

americano

A instabilidade cambial pode ter um efeito adverso relevante sobre a economia brasileira e sobre nós.

A moeda brasileira flutua em relação ao dólar norte-americano, euro e outras moedas estrangeiras. No passado, o Governo Federal adotou diferentes regimes cambiais, incluindo desvalorizações repentinas, minidesvalorizações periódicas (durante as quais a frequência dos ajustes variava de diária para mensal), controles cambiais, mercados cambiais duplos e um sistema de taxa de câmbio flutuante. Desde 1999, o Brasil adota um sistema de taxa cambial flutuante, com intervenções do Banco Central do Brasil na compra ou venda de moeda estrangeira. De tempos em tempos, ocorrem flutuações significativas na taxa cambial entre o real e o dólar norte-americano e outras moedas. O real pode desvalorizar ou valorizar substancialmente com relação ao dólar norte-americano no futuro. A instabilidade cambial pode ter um efeito adverso relevante sobre nós. A desvalorização do real frente ao dólar norte-americano pode criar pressões inflacionárias no Brasil e provocar aumentos nas taxas de juros, o que poderia afetar negativamente o crescimento da economia brasileira como um todo e resultar em um efeito adverso relevante sobre nós.

Risco de Taxa de Juros

Estamos expostos a riscos decorrentes de oscilações nas taxas de juros, que poderão afetar negativamente nossa situação financeira e nossos resultados operacionais.

Estamos expostos a 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). Esse risco está atrelado predominantemente aos empréstimos e aos financiamentos que nós e nossas controladas contratamos junto a instituições financeiras para fazer frente à necessidade de caixa para investimentos e crescimento. Alguns dos nossos passivos têm taxas de juros pós-fixadas, o que gera uma exposição às oscilações de mercado.

Em 31 de dezembro de 2020, apresentávamos um Endividamento Total de R\$830,8 milhões, sujeitos a instrumentos ligados à taxa CDI. A tabela a seguir demonstra os eventuais impactos no resultado na hipótese dos respectivos cenários apresentados, e para cenário provável utilizamos o CDI médio de 2,80%:

Saldo Contábil em 31 de dezembro de 2020	(em R\$ milhares)	Risco	Consolidado				
			I Provável	II 50%	III 25%	IV (25%)	V (50%)
Aplicações financeiras	793.289	Variação DI	11.568	5.784	2.892	(2.892)	(5.784)
Empréstimos e financiamento (830.776)		Variação DI	(26.823)	(13.412)	(6.706)	6.706	13.412

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

Em 31 de dezembro de 2019, apresentávamos um Endividamento Total de R\$519,9 milhões, sujeitos a instrumentos ligados à taxa CDI. Caso esses índices e taxas de juros venham a subir, poderão afetar negativamente a nossa situação financeira e os nossos resultados operacionais. A tabela a seguir demonstra os eventuais impactos no resultado na hipótese dos respectivos cenários apresentados, e para cenário provável utilizamos o CDI médio de 5,96%:

Saldo contábil em 31 de dezembro de 2019	(em R\$ milhares)	Risco	Consolidado				
			I	II	III	IV	V
			Provável	50%	25%	(25%)	(50%)
Aplicações financeiras (circulante e não circulante)	573.904	Variação DI	18.732	9.366	4.683	(4.683)	(9.366)
Empréstimos e financiamentos (circulante e não circulante) (*)	(511.777)	Variação DI	(14.941)	(7.471)	(3.735)	3.735	7.471

(*) Somente contemplam os empréstimos e financiamentos com taxas variáveis.

Risco de Crédito

Estamos expostos a riscos de crédito, o que pode afetar desfavoravelmente nossa condição financeira e nossos resultados operacionais, bem como nossa capacidade de pagamentos.

Estamos sujeitos a riscos de crédito relacionados aos recebíveis de nossos clientes pagáveis pelas adquirentes de cartões de créditos, vale-refeição e demais meios de pagamento magnético. Considerando que o valor contábil dos nossos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito, a exposição máxima do risco do crédito em 31 de dezembro de 2020 era de R\$219,7 milhões em caixa, bancos e aplicações financeiras (circulante) e R\$601,1 milhões em títulos e valores mobiliários (circulante), e ainda R\$107,2 milhões em contas a receber de clientes, líquido.

A exposição máxima do risco do crédito em 31 de dezembro de 2019 era de R\$325,3 milhões em caixa, bancos e aplicações financeiras (circulante) e R\$265,7 milhões em títulos e valores mobiliários (circulante), R\$14,5 milhões em títulos e valores mobiliários vinculados (circulante e não circulante) e ainda R\$60,4 milhões em contas a receber de clientes, líquido.

Caso os clientes ou contrapartes nos instrumentos financeiros detidos por nós venham a descumprir suas obrigações, a nossa condição financeira e nossos resultados operacionais, bem como nossa capacidade de pagamentos, poderão ser negativamente afetados.

Risco dos preços de commodities

Estamos expostos a 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

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.

A tabela a seguir demonstra os riscos de liquidez dos principais instrumentos financeiros por faixa de vencimento e refletem o fluxo financeiro consolidado não descontado da Companhia em 31 de dezembro de 2020:

(em R\$ milhares)	Cenário consolidado			
	Fluxo financeiro	Menos de 3 meses	3 a 12 meses	1 a 5 anos
Ativos				
Caixa e equivalentes de caixa	219.670	219.670	0	0
Títulos e valores mobiliários	601.149	0	601.149	0
Contas a receber	107.188	107.188	0	0
				Total
				219.670
				601.149
				107.188

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

Passivos

Empréstimos e financiamentos (circulante e não circulante)	973.145	13.302	70.490	889.353	973.145
Fornecedores e aluguéis a pagar	217.616	217.616	0	0	217.616
Obrigações corporativas	15.824	15.824	0	0	15.824
Obrigações tributárias	42.341	7.890	23.671	10.780	42.341
Arrendamentos (aluguel) a pagar	1.083.014	49.498	151.244	882.272	1.083.014

A tabela a seguir demonstra os riscos de liquidez dos principais instrumentos financeiros por faixa de vencimento e refletem o fluxo financeiro consolidado não descontado da Companhia em 31 de dezembro de 2019:

(em R\$ milhares)	Fluxo financeiro	Cenário consolidado			Total
		Menos de	3 a 12	1 a 5	
		3 meses	meses	anos	
Ativos					
Caixa e equivalentes de caixa	325.277	325.277	-	-	325.277
Títulos e valores mobiliários	280.182	-	278.816	1.366	280.182
Contas a receber	60.361	60.361	-	-	60.361
Passivos					
Empréstimos e financiamentos (circulante e não circulante)	678.110	6.982	136.811	534.317	678.110
Fornecedores	286.432	286.432	-	-	286.432
Obrigações corporativas	23.760	23.760	-	-	23.760
Obrigações tributárias	37.755	23.196	1.954	12.605	37.755
Arrendamentos (aluguel) a pagar	964.323	41.112	123.102	800.109	964.323

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes

4.3 - 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 4.3, 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 4.3 do Formulário de Referência foram extraídos das nossas informações financeiras trimestrais consolidadas para o período de nove meses findo em 31 de dezembro de 2020.

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 2020, a Companhia figurava como parte em processos administrativos e judiciais de natureza tributária. Estes processos versam, principalmente, sobre discussões relativas à cobrança de taxas e ICMS.

De acordo com a análise dos advogados externos da Companhia, em 31 de dezembro de 2020, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza tributária com chance de perda possível era de R\$9,4 milhões, e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$2,0 mil.

Processos de natureza trabalhista e previdenciária

Em 31 de dezembro de 2020, 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.

De acordo com a análise dos advogados internos e externos da Companhia, em 31 de dezembro 2020, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza trabalhista com chance de perda possível era de R\$26,4 milhões e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$21,8 milhões.

Como regra de provisionamento de causas de prognóstico de perda *provável*, a Companhia segrega os processos em: (i) típicos; e (ii) atípicos ou outliers. Para o primeiro grupo, 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 acima discriminadas, 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.

4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes

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 2020, destacam-se em razão do valor e/ou de seu objeto os seguintes casos:

Processo nº 0000915-40.2017.5.21.0003	
a. juízo	03ª Vara do Trabalho de Natal/RN (21ª Região)
b. instância	1ª Instância
c. data de instauração	28/06/2017
d. partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 21ª Região-RN Réu: BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.
e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor)

4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes

f. principais fatos	<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, que, atualmente, aguardam 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) 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 duração exceda de 6 (seis) horas, nos termos do art. 71 da CLT; (f) Conceder a seus empregados intervalo interjornada mínimo de 11 (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 subitens 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 6.3 da NR-6</p>
---------------------	--

4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes

	<p>(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 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 afixandose, ainda, a presente decisão, por 60 (sessenta) dias a contar da sua prolação, no local destinado à ciência dos atos da empresa aos empregados.</p>
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$100 mil o valor estimado em caso de perda (em 20 de maio de 2021), 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

a. juízo	28ª Vara do Trabalho de São Paulo/SP (02ª Região)
b. instância	2ª Instância
c. data de instauração	31/05/2016
d. partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 02ª Região-SP Réu: BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.

4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes

e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor)
f. principais fatos	<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% (cinco por cento) 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, que estão pendentes de julgamento.</p>
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$3 milhões o valor estimado em caso de perda (em 31 de dezembro de 2020).

Processo nº 0010686-51.2017.5.15.0151	
a. juízo	03ª Vara do Trabalho de Araraquara/SP (15ª Região)
b. instância	2ª Instância
c. data de instauração	09/05/2017
d. partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 15ª Região/SP Réu: BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.
e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$1 milhão (valor a risco, calculado com base no pedido e na jurisprudência)
f. principais fatos	<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</p>

4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes

	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, que está pendente de julgamento.
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	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 (em 31 de dezembro de 2020).

Processo nº 0039400-85.2008.5.02.0381	
a. juízo	1ª Vara do Trabalho de Osasco/SP (2ª Região)
b. instância	1ª Instância
c. data de instauração	06/03/2008
d. partes no processo	Autor: Sinthoresp Réu: BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.
e. valores, bens ou direitos envolvidos	Valor ainda não apurado, considerando ausência de liquidação efetiva da decisão e o número de empregados envolvidos
f. principais fatos	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; (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 e vincendas 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

4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes

	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 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.
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro a ser apurado após a efetiva liquidação da condenação

Processos de natureza cível e outros

Em 31 de dezembro de 2020, 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.

De acordo com a análise dos advogados internos e externos da Companhia, em 31 de dezembro de 2020, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza cível com chance de perda possível era de R\$10,6 milhões, e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$1,2 milhões. Não foram identificados processos de natureza cível, em 31 de dezembro de 2020, relevantes em relação à matéria ou valores envolvidos.

4.1.1 - Valor total provisionado dos processos descritos no item 4.3

Nenhum dos processos relevantes especificamente descritos no item 4.3 deste Formulário de Referência possui valor provisionado.

As provisões da Companhia são constituídas para processos avaliados por seus consultores jurídicos com chance de perda provável.

De acordo com a análise dos advogados externos da Companhia, em 31 de dezembro de 2020, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza tributária com chance de perda possível era de R\$9,4 milhões, e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$2,0 mil. Os processos administrativos e judiciais de natureza cível com chance de perda possível alcançam um valor total de R\$10,6 milhões, e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$1,2 milhões..

Em relação aos processos administrativos e judiciais de natureza trabalhista, em 31 de dezembro de 2020, o valor total envolvido nos referidos processos com chance de perda possível era de R\$ 26,4 milhões e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$ 21,8 milhões.

4.4 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos Cujas Partes Contrárias Sejam Administradores, Ex-administradores, Controladores, Ex-controladores ou Investidores**4.4 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos cujas partes contrárias sejam administradores, ex-administradores, controladores, ex-controladores ou investidores**

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, tendo como partes contrárias administradores ou ex-administradores, controladores ou ex-controladores ou investidores da Companhia ou de suas controladas.

4.1.1 - Valor total provisionado dos processos descritos no item 4.4

Não aplicável, tendo em vista que, 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, tendo como partes contrárias administradores ou ex-administradores, controladores ou ex-controladores ou investidores da Companhia ou de suas controladas.

4.5 - Processos Sigilosos Relevantes

4.5 - Processos sigilosos relevantes

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia e suas controladas não figuravam como partes em processos sigilosos relevantes que não tenham sido divulgados nos itens anteriores.

4.6 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Repetitivos ou Conexos, Não Sigilosos E Relevantes em Conjunto

4.6 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais repetitivos ou conexos, não sigilosos e relevantes em conjunto

A Companhia apresenta a seguir uma breve descrição dos processos repetitivos ou conexos em que figura como parte:

Processos de natureza trabalhista e previdenciária

a. valores envolvidos	Conforme descrito no item 4.3, a carteira de processos trabalhistas e previdenciários é dividida entre processos “típicos” e “atípicos”. Entendemos que os processos típicos correspondem aos processos de naturezas repetitivas e/ou conexas, também denominados processos “massificados”. A avaliação de risco e o critério de provisionamento destes processos típicos determinam que o provisionamento deve ocorrer para cada novo processo ajuizado contra a Companhia (utilizando-se para tanto o valor de “ticket médio de desembolso”), independentemente de seu prognóstico unitário de perda - provável, possível ou remoto. Assim, apenas para a carteira de processos típicos, integralmente considerada, a Companhia possui provisão equivalente a R\$11,4 milhões em 31 de dezembro de 2020.
b. práticas do emissor ou de sua controlada que causou tal contingência	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.

Processos de natureza tributária

Ações Anulatórias nºs 5134770-03.2018.8.13.0024, 5174874-37.2018.8.13.0024 e 5116585-77.2019.8.13.0024 (Casos ICMS-ST/MG)	
a. juízo	3ª Vara de Feitos Tributários do Estado da comarca de Belo Horizonte, 1ª Vara de Feitos Tributários do Estado da comarca de Belo Horizonte e 1ª Vara de Feitos Tributários do Estado da comarca de Belo Horizonte, respectivamente
b. instância	1ª Instância judicial
c. data de instauração	24/09/2018, 12/12/2018 e 05/08/2019, respectivamente
d. partes no processo	Autor: Companhia Réu: Estado de Minas Gerais
e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$100 mil (valor atribuído à causa em cada uma das Ações, apenas para fins de alçada). A Companhia ofereceu apólices de seguro nas três Ações em garantia aos débitos que lhes são objeto, cujos valores históricos são R\$ 2,045 milhões (31/12/2018); R\$ 6,4 milhões

4.6 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Repetitivos ou Conexos, Não Sigilosos E Relevantes em Conjunto

	(31/12/2018) e R\$ 408 mil (05/08/2019), respectivamente.
f. principais fatos	Trata-se de quatro Ações Anulatórias que visam ao cancelamento integral dos débitos consignados nos Autos de Infração nºs 01.001010992-30, 01.001031442-41, 01.000987358-86, 01.001019628-41, 01.001018782-04, 01.001017118-81, 01.001033462-00, 01.001037454-31, 01.001030148-86, 01.001039304-83, 01.001028534-34, 01.001039528-27, 01.001042902-41, 01.001035681-30, 01.001038455-91, 01.001041723-53, 01.001046194-47, 01.001047367-53, 01.001054331-18, 01.001192537-61 e 01.001193526-89. As referidas autuações fiscais visam à cobrança de valores de ICMS-ST sobre aquisições de mercadorias ocorridas entre janeiro de 2014 e dezembro de 2017, oriundas de fornecedores localizados em outras Unidades da Federação. As Ações Anulatórias são sustentadas no argumento de que os restaurantes da BK no Estado de Minas Gerais atuam como verdadeiros industriais, de modo que as mercadorias recebidas de outros Estados são verdadeiros insumos, o que deveria, por regra constitucional e legal, afastar a incidência do ICMS-ST.
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$ 8,9 milhões o valor estimado em caso de perda (valor atualizado das autuações para 31 de dezembro de 2020). Há de se considerar que as garantias oferecidas nos casos possuem um acréscimo exigido pela Advocacia Geral do Estado que não corresponde a valor efetivamente devido pela Companhia.

4.5.1 - Valor total provisionado dos processos descritos no item 4.6

A Companhia é parte em diversos processos no desenvolvimento normal de suas atividades.

Em 31 de dezembro de 2020, o valor total provisionado para os processos trabalhistas e previdenciários típicos, descritos no item 4.6 deste Formulário de Referência era de R\$ 11,4 milhões.

Conforme descrito no item 4.3, a Companhia provisiona toda a carteira de processos trabalhistas repetitivos ou conexos, que denomina de “típicos”, utilizando o critério de “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

4.6 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Repetitivos ou Conexos, Não Sigilosos E Relevantes em Conjunto

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 acima discriminadas, pelo número total 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 para os processos “típicos”, de maneira que toda a carteira de processos “típicos”, independentemente do prognóstico de cada processo (provável, possível ou remoto), encontra-se provisionada.

Ainda, em 31 de dezembro de 2020, o valor total envolvido para os processos de natureza tributária com chance de perda possível descritos no item 4.6 deste Formulário de Referência era de R\$ 8,9 milhões.

4.7 - Outras Contingências Relevantes

4.7 - Outras contingências relevantes

Não existem outras contingências relevantes que não tenham sido divulgadas neste item 4 do Formulário de Referência.

4.7 - Outras Contingências Relevantes

4.8 - Regras do País de Origem e do País em Que os Valores Mobiliários Estão Custodiados

4.8 - Regras do país de origem e do país em que os valores mobiliários estão custodiados

(a) restrições impostas ao exercício de direitos políticos e econômicos

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia possui sede no Brasil e seus valores mobiliários encontram-se custodiados no país.

(b) restrições à circulação e transferência dos valores mobiliários

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia possui sede no Brasil e seus valores mobiliários encontram-se custodiados no país.

(c) hipóteses de cancelamento de registro, bem como os direitos dos titulares de valores mobiliários nessa situação

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia possui sede no Brasil e seus valores mobiliários encontram-se custodiados no país.

(d) hipóteses em que os titulares de valores mobiliários terão direito de preferência na subscrição de ações, valores mobiliários lastreados em ações ou valores mobiliários conversíveis em ações, bem como das respectivas condições para o exercício desse direito, ou das hipóteses em que esse direito não é garantido, caso aplicável

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia possui sede no Brasil e seus valores mobiliários encontram-se custodiados no país.

(e) outras questões do interesse dos investidores

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia possui sede no Brasil e seus valores mobiliários encontram-se custodiados no país.

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

5.1 - Descrição da política de gerenciamento de riscos e controles internos

(a) Política formalizada de gerenciamento de riscos

No objetivo de administrar adequadamente seus riscos, a Companhia tem envidado esforços para estabelecer uma estrutura de governança que se inicie a partir do envolvimento da alta Administração, passando pela estruturação das áreas de gestão de Riscos e Controles Internos, Auditoria Interna e principalmente assegurando o envolvimento de toda a liderança na implementação de ações que reduzam a exposição da Companhia aos riscos inerentes e residuais, garantindo esse comprometimento através de incentivos condizentes com a realidade da organização.

Dentre as principais ações estabelecidas pela companhia para uma correta administração dos riscos podemos elencar:

- a) Ciclo anual de auditoria interna com cobertura dos riscos altos e muito altos;
- b) Mapeamento e documentação dos riscos e controles internos;
- c) Monitoramento dos controles internos;
- d) Estabelecimento de políticas e procedimentos internos;
- e) Estabelecimento claro de alçadas;
- f) Implementação de ações para redução da exposição aos riscos;
- g) Revisão periódica do portfólio de riscos; e
- h) Estabelecimento de planos de continuidade dos negócios.

Essas medidas são acompanhadas e reportadas periodicamente junto ao Comitê de Auditoria, que tem como uma de suas atribuições, supervisionar as atividades da área de Controles Internos, Gerenciamento de Riscos e Compliance, reportando periodicamente ao Conselho de Administração da Companhia o seu desempenho nestas áreas.

Dentro do processo de revisão da Matriz de Riscos da Companhia, está prevista para 2021 uma adequação a metodologia ERM (Enterprise Risk Management). Em adicional, a Política de Gestão de Riscos está sendo construída para que, até a assembleia Geral Ordinária de 2022 seja aprovada, em conformidade com o Ofício Circular 005/2020 da B3.

(b) Objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos

Em que pese a Companhia ainda não tenha formalizado sua Política de Gerenciamento de Riscos, as práticas de gerenciamento de riscos adotadas atualmente pela Companhia buscam a adequação às melhores práticas de gerenciamento de riscos, controles internos e governança corporativa. O gerenciamento de riscos é fundamental para a estratégia da Companhia, provendo um procedimento de identificação de riscos aplicável às atividades atuais e futuras da Companhia.

(i) Riscos para os quais se busca proteção

Determinadas atividades da Companhia comportam algum risco decorrente de ameaças potenciais que possam vir a prejudicar, impedir, dificultar ou interferir a consecução de seus objetivos. A Companhia busca proteção para os principais riscos a seguir, conforme metodologia amplamente adotada no mercado, denominada “Coso II - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”:

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

- Risco estratégico: adoção de uma estratégia incorreta, inadequada ou ineficaz, que impeça a Companhia de atingir os seus objetivos;
- Risco operacional: perdas devido a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoal, sistemas ou eventos externos. Inclui, mas não se limita a, sanções ou multas pelo não cumprimento de leis e regulamentos. Ainda inclui fraudes internas e externas como furto de estoque, dinheiro em espécie e ativos fixos;
- Risco de tecnologia da informação: falha em sistemas de tecnologia da informação com impacto nas atividades, negócios ou execução de processos relacionados à tecnologia da informação;
- Risco de compliance: não cumprimento de todas as leis, regulamentos, códigos de conduta e padrões de boas práticas aplicáveis, o que inclui as Políticas da própria Companhia, podendo resultar em perda de reputação, sanções ou multas;
- Riscos relacionados ao meio ambiente: riscos relacionados à gestão inadequada de questões ambientais, com efeitos como contaminação decorrente da disposição inadequada de resíduos sólidos. As contingências relacionadas a este tipo de risco são necessidades de remediação de áreas degradadas, elevação dos valores pagos a título de prêmio, seguro, indenizações, multas, perda de imagem de produtos ou da marca da Companhia, com consequente redução do valor das suas ações;
- Riscos financeiros: consiste na avaliação das incertezas relacionadas às operações financeiras de uma empresa, que incluem da gestão do fluxo de caixa até a alocação de recursos em investimentos; e
- Riscos por Eventos Atípicos: Riscos que podem se materializar somente em situações atípicas, como fechamento de diversos restaurantes de maneira simultânea. Esses riscos foram revistos no ano de 2020 devido à pandemia do vírus Covid-19.

(ii) Instrumentos utilizados para proteção

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. A Companhia utiliza a seguinte metodologia para a identificação, avaliação, monitoramento e gerenciamento de riscos:

- Ambiente interno: estabelecimento de regras e diretrizes internas de como os riscos e controles devem ser abordados e tratados pelos empregados da Companhia;
- Identificação: identificação de fatores internos e externos que possam gerar eventos potenciais para afetar a estratégia de negócios e alcance de objetivos da Companhia;
- Avaliação: realização de análise de um risco identificado para determinar qual a melhor forma para geri-lo;
- Resposta: seleção da abordagem ou conjunto de ações para mitigar o risco identificado quando apropriado;
- Atividades de controle: criação e execução de políticas e procedimento para ajudar a garantir que a abordagem adotada na resposta ao risco seja realizada de maneira eficaz;

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

- Informação e comunicação: identificação de informação relevante a ser comunicada na forma e prazo que permita que as respectivas pessoas cumpram com as suas responsabilidades; e
- Monitoramento: monitoramento do procedimento de gerenciamento de riscos com a realização de modificações quando necessário, de modo a garantir que o sistema reaja de maneira dinâmica e eficaz.

Ademais, a Companhia possui um Código de Conduta que objetiva estabelecer padrões de integridade e reunir um conjunto de princípios éticos e normas de conduta de modo a nortear os negócios e decisões da Companhia.

Em 2016, a Companhia realizou treinamentos sobre o seu Código de Conduta no momento da contratação de cada colaborador corporativo, deixando o Código de Conduta digital à disposição em seu website para consulta. Em 2017, o Código de Conduta da Companhia foi revisto de modo a torná-lo mais claro e simplificado e a divulgação do novo Código de Conduta passou a ser conduzidos pela área de auditoria e compliance, que também iniciou a promoção de eventos de treinamento para todos os colaboradores corporativos e lideranças nos restaurantes, até o nível de “Gerente de Negócios”. Em 2018, a Companhia manteve a sistemática de 2017, treinando cada novo empregado corporativo contratado, bem como expandiu o treinamento para um novo cargo de liderança nos restaurantes, os “Coordenadores de Turno”. A partir de novembro de 2017, houve inclusão do Código de Conduta no kit admissional para que haja leitura e assinatura do termo de aceite do Código de Conduta. Em 2019, a área de Compliance realizou a reciclagem do Código de Conduta com todos os cargos de liderança de restaurantes e cargos corporativos. Ainda neste ano, foi incluído o módulo “Conhecendo nosso Código de Conduta” na plataforma oficial de treinamentos da Companhia, sendo este obrigatório a todos os colaboradores. Desde 2020, os treinamentos estão disponibilizados em uma plataforma digital e a realização dos mesmos é monitorada tanto pela área de Treinamentos, quanto pela área de Compliance.

Por meio de seu canal de denúncias terceirizado, independente e confidencial, a Companhia recebeu denúncias internas, as quais versaram sobre diversos temas, por exemplo, assédio, discriminação, suspeitas de desvios de produtos e outros procedimentos operacionais. As denúncias podem ser realizadas 24 horas por dia e a identificação do relator é opcional. A área de compliance possui uma estrutura para investigação e finalização das denúncias recebidas. Atualmente, existem 8 analistas responsáveis por, além de investigações, auditar/inspecionar os restaurantes e analisar uma ampla diversidade de itens de risco, tais como: segurança alimentar, condições de conservação e

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

segurança, procedimentos financeiros relativos a caixa, produtos e demais insumos, estado de equipamentos, processos de administração de recursos humanos, segurança, medicina do trabalho, relações trabalhistas, dentre outros.

Em 2019 foi implantada a (i) Comissão Interna de Conduta (composta pelo Presidente, Vice- Presidente Jurídico e Vice-Presidente de Gente e Gestão) 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 de lideranças de restaurantes e demais temas envolvendo colaboradores corporativos e (ii) Comitê de Conduta (composto pelo Presidente, Vice-Presidente Jurídico e Vice-Presidente de Gente e Gestão e um membro do Conselho de Administração) com reuniões semestrais ou ad-hoc para análise e deliberação de denúncias envolvendo o 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 apuados pelo Comitê.

Além disso, a Companhia conta com a área de auditoria interna, responsável por revisar periodicamente os processos e riscos, apontar as fragilidades existentes nos controles e acompanhar o desenvolvimento dos planos de ação estabelecidos pelas áreas de negócio.

(iii) Estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

O Comitê de Auditoria é o órgão responsável por zelar pela eficácia dos mecanismos instalados, cabendo às áreas de Riscos e Auditoria Interna monitorar e avaliar sistematicamente os riscos inerentes à Companhia. As áreas de Auditoria e Riscos são responsáveis pelas verificações, monitoramento e planos de remediação para riscos inerentes aos assuntos internos e externos da Companhia. Além disso, a Companhia possui uma estruturada ligada a compliance com analistas de campo dedicados a visitar todos os restaurantes da Companhia e um canal de denúncias gerido por um terceiro independente (pertencente à ICTS Protiviti, reconhecida como Empresa Pró-Ética em 2015, 2016, 2017 e 2018). Além das reuniões regulares do Comitê de Auditoria, a Companhia também realiza “Fóruns de Compliance”, com agendas mensais fixas, com as lideranças da Vice-Presidência de Operações e demais pessoas envolvidas no tratamento e monitoramento de riscos identificados nas auditorias de campo, bem como reuniões bimestrais da Comissão Interna de Conduta para deliberação de determinadas denúncias realizadas no Canal Confidencial, relacionadas a fraudes/ desvios de lideranças de restaurantes e demais temas envolvendo

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

colaboradores corporativos. Para mais informações sobre o Comitê de Auditoria da Companhia, ver item 12.1 deste Formulário de Referência.

(c) Adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada

A Companhia acredita que consegue monitorar os riscos inerentes aos seus negócios de maneira eficaz, exercendo a hierarquização das atividades de avaliação de riscos, por meio de um planejamento de demandas realizado pelo Conselho de Administração e pela Diretoria da Companhia, com a atuação dos departamentos, Comitê de Auditoria e fóruns internos citados acima.

5.2 - Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado

5.2- Descrição da política de gerenciamento de riscos de mercado

(a) Política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não adotava uma política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado, uma vez que tem como prática monitorar os riscos que possam impactar o atingimento dos objetivos previstos no planejamento estratégico e operacional da Companhia, incluindo mudanças no cenário macroeconômico.

A Política de Riscos e Controles Internos será formalizada pela Companhia até 2022, de forma a atender as determinações do Regulamento do Novo Mercado, que contemplará o gerenciamento de riscos de mercado.

(b) Objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado

(i) os riscos de mercado para os quais se busca proteção

A Companhia adquire em bases regulares determinados insumos e equipamentos, bem como paga *royalties* e taxas de franquia, cujos preços são atrelados ao dólar norte americano. Especificamente com relação aos *royalties* e taxas de franquias o período de exposição é geralmente curto, em bases mensais, incidente entre a data de emissão das faturas pela franqueadora BKC e a data do efetivo vencimento e pagamento de tais faturas, que ocorre 15 dias depois, conforme determinado nos contratos com a franqueadora.

(ii) a estratégia de proteção patrimonial (*hedge*)

A estratégia 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.

(iii) os instrumentos utilizados para proteção patrimonial (*hedge*)

Durante os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, 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.

(iv) os parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos

A Companhia está exposta a determinados riscos de mercado resultantes do curso normal de seus negócios, incluindo variações nas taxas de juros, taxas de inflação e câmbio. No entanto, tendo em vista a natureza das atividades da Companhia, a administração entende que, atualmente, não há necessidade de gerenciamento de riscos para nenhum tipo de risco - além da variação cambial que afeta diretamente a compra de determinados insumos e equipamentos importados, *royalties* e taxas de franquia. Na avaliação de seus administradores, tais riscos de mercado não influenciam diretamente de modo relevante as atividades da Companhia e não representam impactos negativos em seus resultados.

5.2 - Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado

(v) se o emissor opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (*hedge*) e quais são esses objetivos

A Companhia efetua a designação formal de suas relações de *hedge accounting* conforme disposto na Deliberação CVM nº 763/16/IFRS9 e em sua Política de Risco. As relações utilizadas pela Companhia, em 31 de dezembro de 2020, estão descritas abaixo:

1. Hedge de fluxo de caixa. A Companhia compra insumos, componente do custo de mercadorias e produtos vendidos, sendo esse custo atrelado ao Euro ou dólar, de modo que, no momento em que passa a conhecer sua expectativa de compras futuras altamente provável, há o surgimento do risco cambial. Com isso, a Companhia possui como política gerenciar este risco por meio da contratação de derivativos (NDF – Termo de moeda). Uma vez os derivativos contratados, são estritamente relacionados as compras futuras de insumos, e que por consequência se qualificam para a adoção de contabilidade de hedge. 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 Câmbio por meio do derivativo (instrumento de hedge).
2. 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 a estratégia definida em política.

(vi) a estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos de mercado

Não há estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos de mercado. Tendo em vista a natureza de suas atividades, sua administração entende que, atualmente, não há necessidade de gerenciamento de riscos para nenhum tipo de risco além do risco cambial retro mencionado porque, na avaliação de seus administradores, tais riscos de mercado não influenciam diretamente de modo relevante as atividades da Companhia e não representam

5.2 - Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado

impactos negativos em seus resultados.

(c) adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada

Não há estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos. Tendo em vista a natureza de suas atividades, sua administração entende que, atualmente, não há necessidade de gerenciamento de riscos para nenhum tipo de risco além do risco cambial retro mencionado. Na avaliação de seus administradores, tais riscos de mercado não influenciam diretamente de modo relevante as atividades da Companhia e não representam impactos negativos em seus resultados. O risco cambial acima mencionado é gerenciado pela área financeira, iniciando-se com a elaboração do orçamento, revisado em bases semestrais, e acompanhado mensalmente em reuniões de resultados financeiros.

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

5.3 - Descrição controles internos

(a) grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e providências adotadas para corrigi-las

Os Vice-Presidentes e demais Diretores da Companhia acreditam 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, os Diretores não identificaram quaisquer tipos de imperfeições que possam comprometer as demonstrações financeiras da Companhia.

(b) estruturas organizacionais envolvidas

O Comitê de Auditoria, formado por membros do Conselho de Administração e um membro independente, é o órgão máximo que supervisiona a auditoria interna dos controles internos da Companhia, sendo responsável por zelar pela qualidade e eficácia dos sistemas de controles internos e de administração dos riscos que possam impactar as demonstrações financeiras. Além disso, a Companhia possui um departamento de auditoria interna que fiscaliza as atividades corporativas, uma estrutura em compliance e riscos que inspeciona e monitora os controles nos restaurantes e no corporativo, e um canal de denúncias gerido por um terceiro independente.

(c) forma de supervisão da eficiência dos controles internos 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, no mínimo, trimestralmente para apresentação de resultados e acompanhamento das medidas tomadas. As reuniões de trabalho do Comitê de Auditoria são em periodicidade mensal.

(d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presente no relatório do auditor independente

Os relatórios sobre os controles internos emitidos pelos auditores independentes da Companhia com relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 não apontam deficiências significativas de controles ou fraquezas materiais sobre os procedimentos e controles internos utilizados para elaboração das demonstrações financeiras da Companhia.

5.3 - 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

Não aplicável, tendo em vista que relatórios sobre os controles internos emitidos pelos auditores independentes da Companhia com relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 não apontam deficiências significativas sobre os procedimentos e controles internos utilizados para elaboração das demonstrações financeiras da Companhia.

5.4 - Programa de Integridade

5.4 - Mecanismos e procedimentos internos de integridade

(a) regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública

A Companhia busca 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 fornecedores e parceiros comerciais, de seu “Código de Conduta e Conduta nos Negócios para Fornecedores”, disponível on-line no site www.burgerking.com.br. Há também uma política específica para compras que foi estabelecida em 2018 e revisada em 2020, além do processo de *due diligence* para avaliação de cada fornecedor contratado.

(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 e de conduta que devem ser observados por todos os seus administradores, funcionários, colaboradores, prestadores de serviços e terceirizados;
- Código de Conduta nos Negócios para Fornecedores (“**Código de Conduta para Fornecedores**”). A Companhia exige de seus fornecedores 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 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

5.4 - Programa de Integridade

pessoais de terceiros como clientes e colaboradores.

- Controles Internos, Monitoramento e Auditoria interna. A Companhia conta com os departamentos de 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;
- Contratação de Serviços e Produtos. Todos 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 Jurídico e Vice-Presidente de Gente e Gestão) 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 de lideranças de restaurantes e demais temas envolvendo colaboradores corporativos e (ii) Comitê de Conduta (composto pelo Presidente, Vice- Presidente Jurídico e Vice-Presidente de Gente e Gestão e um membro do Conselho de Administração) com reuniões semestrais ou ad-hoc para análise e deliberação de denúncias envolvendo Presidente e Vice Presidentes.
- 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.
- Comissão Interna de Conduta e Comitê de Conduta. Em 2019 foi implantada na Companhia (i) A Comissão Interna de Conduta (composta pelo Diretor Presidente, Diretor Jurídico e Diretora de Gente e Gestão) com reuniões bimestrais ou ad-hoc para análise dos dados do Canal de Denúncias e deliberação de determinadas denúncias realizadas no Canal, relacionadas a fraudes/ desvios de lideranças de restaurantes e demais temas envolvendo colaboradores corporativos; e (ii) O Comitê de Conduta (composto pelo Diretor Presidente, Diretor Jurídico, Diretora de Gente e Gestão e um membro do Conselho de Administração) com reuniões semestrais ou ad-hoc para análise e deliberação de denúncias envolvendo os membros da Diretoria, destacando-se que os membros deste comitê se afastam das deliberações e apurações

5.4 - Programa de Integridade

das denúncias com as quais possuam envolvimento, permanecendo nestas avaliações apenas os membros que não estejam envolvidos nos fatos apurados pelo Comitê..

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 gerente jurídico e de compliance, um coordenador de compliance e 09 analistas de compliance. A área reporta-se diretamente ao Vice-Presidente Jurídico.

(iii) Código de Conduta

A Companhia adota um Código de Conduta, disponível nos websites da Companhia (www.burgerking.riweb.com.br) e da CVM (www.cvm.gov.br), , cuja uma nova revisão ocorrerá em 2021. O Código de Conduta 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 políticas vigentes no Código de Conduta são: (1) Não Discriminação; (2) Combate ao Assédio; (3) Anticorrupção; (4) Conflito de Interesses; (5) Brindes, Entretenimento e Hospitalidade; (6) Privacidade de Dados e Informações Confidenciais; (7) Imagem e Reputação; e (8) Patrimônio da Empresa. Tais Políticas estão programadas para serem revistas em 2021 e devem ser desmembradas, totalizando ao final de tal revisão, um número maior de Políticas.

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, podendo variar entre advertência, suspensão, destituição da função gerencial e dispensa do empregado.

As diretrizes e orientações contidas no Código de Conduta são de conhecimento de todos os colaboradores, dirigentes, estagiários, temporários e prestadores de serviços internos da Companhia, bem como dos demais públicos pertinentes.

5.4 - Programa de Integridade

A Companhia realiza treinamentos sobre o Código de Conduta com periodicidade anual ou sempre que houver alterações/atualizações, abrangendo desde a administração da Companhia até o corporativo e todo o quadro do restaurante. Serão planejados treinamentos específicos para membros do Conselho de Administração, franqueados, terceiros, fornecedores e prestadores de serviços.

O Código de Conduta para Fornecedores é o principal instrumento pelo qual a Companhia exige que seus fornecedores e prestadores de serviços observem e cumpram princípios muito importantes para a relação comercial. Ali estão expressamente vedadas práticas relativas a 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.

(b) canal de denúncia

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. Os canais de denúncia da Companhia podem ser acessados pelo site ou intranet da Companhia ou call center (pelo telefone 0800-721-0745), com disponibilidade 24 horas, todos os dias, 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.

(c) procedimentos em processos de fusão, aquisição e reestruturações societárias visando à identificação de vulnerabilidades e de risco de práticas irregulares

Além daqueles já descritos neste item 5.4 do Formulário de Referência, a Companhia realiza procedimentos quando da realização de fusões, aquisições e reestruturações societárias, visando à identificação de vulnerabilidade e de risco de práticas irregulares. Neste sentido e com o propósito de detectar eventuais fraudes ou quaisquer atos ilícitos pelas empresas envolvidas, a Companhia dispõe de assessores externos e equipe interna especializada responsável pela realização de quaisquer destes processos, bem como por determinadas práticas de diligência, dentre as quais cabe citar:

- a contratação de auditores contábeis, trabalhistas e tributários renomados (uma entre as quatro mais

5.4 - Programa de Integridade

relevantes do setor – *Big Four*);

- a contratação de escritórios de advocacia conceituados;
- a submissão prévia de todas as aquisições à avaliação do Vice Presidente de Operações, Vice Presidente Jurídico, Vice Presidente Financeiro e Diretor Presidente da Companhia; e
- a submissão prévia de todos os processos de fusão, aquisição e reestruturações societárias ao Conselho de Administração, quando assim determinado pela legislação de anti-truste/concorrencial.

(d) 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.

5.5 - Alterações significativas

5.5 - Alterações significativas nos principais riscos de mercado

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, não houve alterações significativas nos principais riscos de mercado aos quais a Companhia está exposta.

Os principais riscos a que a Companhia está exposta estão sujeitos a fatores internos e externos, de diferentes complexidades conforme descritos na seção 4 deste Formulário de Referência. A estrutura organizacional (Gestão e Governança), as políticas, os métodos e processos de controles internos (inclusive de monitoramento) agem de forma sistemática e consistente na identificação das mudanças, na avaliação e em respostas mais efetivas sobre os efeitos daqueles riscos. Neste contexto, a Companhia aperfeiçoa sua estrutura, seus processos e controles internos (inclusive de monitoramento) visando mitigar a sua exposição aos principais riscos a que está exposta. Os agentes de governança têm atuado de forma efetiva no monitoramento dos principais riscos do negócio da Companhia em todos os níveis organizacionais.

Não há, atualmente, expectativas com relação à redução ou ao aumento relevante na exposição aos principais riscos descritos na seção 4 deste Formulário de Referência.

5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos

5.6 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 5.

6.1 / 6.2 / 6.4 - Constituição do Emissor, Prazo de Duração E Data de Registro na Cvm

Data de Constituição do Emissor	06/04/2011
Forma de Constituição do Emissor	Sociedade por ações
País de Constituição	Brasil
Prazo de Duração	Prazo de Duração Indeterminado
Data de Registro CVM	14/12/2017

6.3 - Breve Histórico

6.3 - Breve histórico

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.

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 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.

6.3 - Breve Histórico

Em 20 de março de 2018, anunciamos a celebração, com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., dos contratos de Master Franchise and Development Agreement e de Company Franchise Agreement (em conjunto, “Contratos”). Com a assinatura dos Contratos, passamos a ter o direito exclusivo de desenvolver e operar restaurantes, por meio de operação própria ou franqueados, com a marca POPEYES® no Brasil durante um período de 20 anos.

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. Para maiores informações acerca desta oferta, vide item 18.9 deste Formulário de Referência.

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 secundária de 47.250.000 ações ordinárias, com o estabelecimento do preço por ação de R\$ 10,68, resultando em um montante total da oferta de R\$ 504.630.000,00. Para mais informações, vide item 18.9 deste Formulário de Referência.

6.5 - Informações de Pedido de Falência Fundado em Valor Relevante ou de Recuperação Judicial ou Extrajudicial

6.5 - Informações de pedido de falência fundado em valor relevante ou de recuperação judicial ou extrajudicial

Até a data de apresentação deste Formulário de Referência, não houve pedido de falência ou de recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia fundado em valor relevante.

6.6 - Outras Informações Relevantes

6.6 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 6.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

7.1 - Descrição das atividades principais do emissor e suas controladas

Visão geral do negócio

As informações contidas neste Formulário de Referência sobre o mercado de Consumer Foodservice são de pesquisas de mercado independentes realizadas pela Euromonitor International Limited no ano de 2021 e não devem ser consideradas como base para a tomada ou abstenção de tomada de qualquer decisão de investimento. Além disso, as estimativas da Euromonitor International foram preparadas com base em dados, previsões e informações obtidas durante a pandemia do COVID-19. Quaisquer suposições sobre as perspectivas futuras nesse ambiente são feitas por conta e risco do leitor. Salvo indicação contrária, os dados da Euromonitor International são baseados em Population, Households, Fresh Food e Consumer Foodservice, edição 2021, vendas ao consumidor final, em termos nominais, moeda local ou dólares norte-americanos, a taxas de câmbio anuais referentes ao ano de 2020.

Somos o BK Brasil, 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 Limited-service restaurants do Brasil, e a segunda maior rede no segmento de Burger Limited-Service Restaurants, em termos de número total de vendas, segundo a Euromonitor International. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 apresentamos uma receita operacional líquida de R\$2.238,1 milhões, que representou um CAGR de 18,7% desde 2015¹.

Sob a nossa gestão, o número de restaurantes BURGER KING® no Brasil subiu de 108 em 31 de julho de 2011 para 861 em 31 de dezembro de 2020 e, segundo a análise do BK Brasil com base em dados da Euromonitor International, multiplicamos por 9 vezes a participação de mercado (market share em termos de valor total de venda) da marca no setor de hambúrgueres, que passou de 3,1% para 29,8% no período de 2011 a 2020².

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 do BK Brasil, com aproximadamente 3.321 restaurantes sendo 44 restaurantes no Brasil em 31 de dezembro de 2020. 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 o principal e mais rentável operador 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 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 659 restaurantes próprios da marca

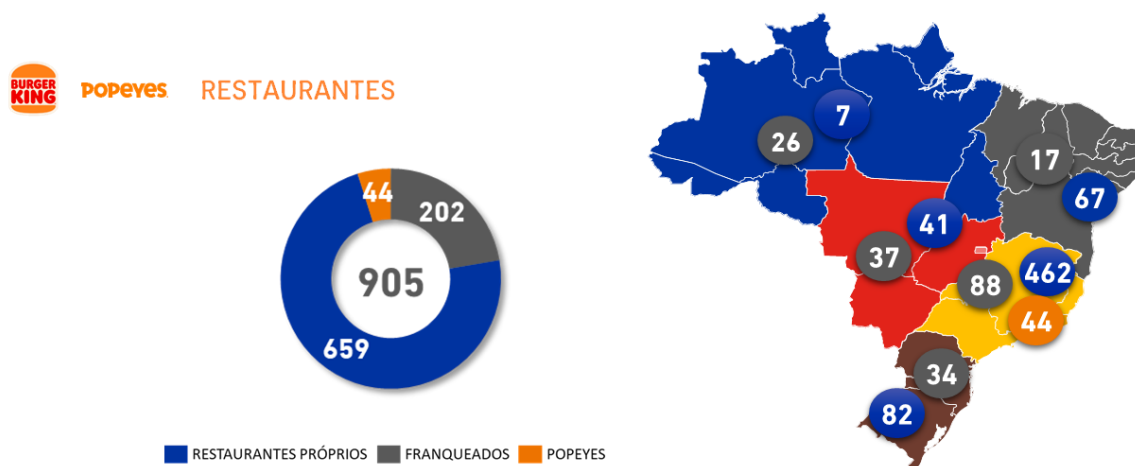
¹ Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, participação das companhias, valor de vendas ao consumidor final no foodservice, em termos correntes.

² Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, participação das marcas, valor de vendas ao consumidor final no foodservice, em termos correntes.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

BURGER KING®, em 31 de dezembro de 2020, possuíamos 469 restaurantes em *malls*, 30 restaurantes *in line* e 160 unidades autônomas (*drive thru/freestanding*). Além dos restaurantes próprios, possuíamos 202 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 2020, possuíamos 44 unidades, totalizando 905 restaurantes BURGER KING® e POPEYES®. Desse total de restaurantes, 594 estão localizados na região Sudeste, 84 na região Nordeste, 116 na região Sul, 78 na região Centro-Oeste e 33 na região Norte. Em relação aos quiosques de sobremesa (*dessert centers*), finalizamos dezembro de 2020 com um total de 434 unidades, sendo 374 próprias e 60 de franqueados.

PRESENÇA GEOGRÁFICA



Temos como um dos principais pilares da Companhia uma forte cultura meritocrática de eficiência operacional e foco em resultados, que sempre buscamos aprimorar. Nossas decisões e atividades de gestão são suportadas por protocolos bem definidos, sistemas e orçamentos que consideram, dentre outros, critérios socioeconômicos, aspectos competitivos, custos de marketing e logística de suprimentos.

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 liberdade 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 que, acreditamos, conferem 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, ao processo de preparação dos ingredientes e acompanhamentos, buscamos nos diferenciar de nossos concorrentes mediante o oferecimento de produtos de qualidade 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 a base plantas).

Além disso, 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 com o paladar e cultura local às nossas ofertas, adicionando ao *mix* de

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

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 2020, reportamos receita operacional líquida de R\$2.238,1 milhões, EBITDA ajustado de R\$ -17,5 milhões e margem EBITDA ajustada de -0,8%, representando uma queda de 22%, 103,8% e 1700 bps, respectivamente, quando comparados com o exercício anterior.

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

INFORMAÇÕES OPERACIONAIS SELECIONADAS

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Quantidade de Restaurantes Próprios ¹	703	714	639	526	480	419	293
Quantidade de Restaurantes do Sistema BURGER KING® e POPEYES®	905	912	793 ²	697	601	531	421

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Exercício social findo em 31 de dezembro de

	2020	2019	2018	2017
Crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes ¹	-12,9%	4,9%	7,2%	13,8%
Receita Operacional Líquida	2.238.127	2.867.990	2.348.333	1.783.838
Crescimento (decréscimo) da Receita Operacional Líquida	-22,0%	22,1%	31,6%	28,0%
EBITDA ^{2 7}	-55.083	427.611	259.964	185.005
Margem EBITDA ³	-2,5%	14,9%	11,1%	10,4%
EBITDA Ajustado ^{4 7}	-17.479	465.420	287.952	210.693
Margem EBITDA Ajustada ⁵	-0,8%	16,2%	12,3%	11,8%
Lucro (Prejuízo) do exercício/ período	-445.607	48.543	128.036	3.819
Margem Líquida ⁶	-19,9%	1,7%	5,5%	0,2%

Em milhares de Reais, exceto %	Em 31 de dezembro de			
	2020	2019	2018	2017
Empréstimos e financiamentos – circulante	53.612	116.556	161.581	209.987
Empréstimos e financiamentos – não circulante	777.164	403.314	117.532	275.720
Patrimônio Líquido	1.838.459	1.786.629	1.716.960	1.617.194

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 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. 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 Instrução CVM 527, 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 3.2 deste Formulário de Referência.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

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 3.2 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.

⁷ Conforme mencionado nos itens 10.3 (c) e 10.4 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. Consequentemente, as informações financeiras relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017 não foram ajustadas para refletir a adoção do CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16 e, por isso, não são comparáveis com as informações financeiras relativas aos períodos encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2020, as quais refletem os efeitos da adoção desta norma.

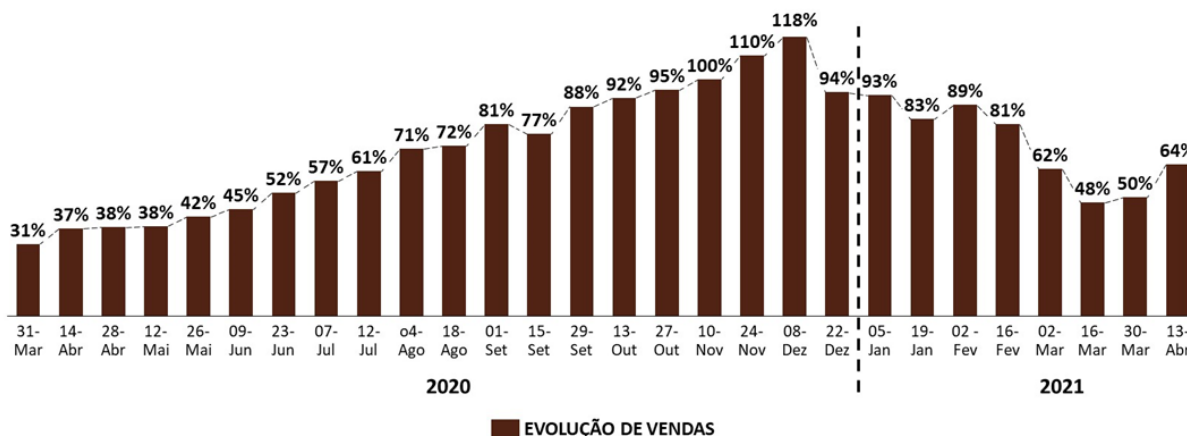
Impacto COVID - 19

Com as restrições e mudanças de comportamento impostas pela pandemia, como fechamento de lojas e novas medidas de segurança, nossas vendas foram afetadas ao longo de 2020 e início de 2021.

O gráfico abaixo mostra a nossa performance desde o início da pandemia até o início de 2021. A evolução está referenciada em um período pré pandemia e nos mostra que após atingirmos uma queda de vendas de quase 70%, a recuperação da curva em formato "V", nos levou a 118% do período de referência na segunda semana de dezembro. Implicitamente, há um impacto relevante da sazonalidade nos meses de novembro e dezembro, mas que mostram claramente a tendência de recuperação do negócio. Com a volta das medidas restritivas, sobretudo em São Paulo pós Natal, tivemos na última semana do ano de 2020 uma desaceleração das vendas derivada dos fechamentos das operações.

Após a consistente melhora do cenário de vendas até o 4T20, iniciamos 2021 com a expectativa de um ambiente de consumo mais normalizado. Contudo, com a retomada das medidas restritivas já em janeiro, sobretudo em São Paulo e Minas Gerais onde concentramos mais de 50% do nosso negócio, as vendas foram impactadas pela adesão às novas medidas restritivas. Janeiro e fevereiro foram afetados em menor escala, com vendas que atingiram patamar similar ao final de 2020 em termos de vendas comparáveis. A partir de março, porém, com a intensificação dos lockdowns, cerca de 40% das nossas operações foram fechadas, levando a um impacto maior nas vendas que atingiram aproximadamente 50% versus o período pré pandemia, conforme gráfico.

Recuperação de vendas após o início da pandemia



7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Este impacto nas vendas se transferiu nos índices de rentabilidade da companhia. Nosso EBITDA ajustado⁽¹⁾ nos períodos de três meses findos em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro de 2019 e 31 de dezembro de 2019 foi de R\$ 86,0 milhões, R\$ 95,1 milhões, R\$ 115,0 milhões e R\$171,2 milhões, respectivamente.

Já nos períodos de três meses findos em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e dezembro de 2020, os valores foram de R\$ 13,9 milhões, R\$ -92,0 milhões, R\$ -11,4 milhões e R\$72,1 milhões, respectivamente. Os impactos foram similares no lucro líquido em 2019, nos períodos de três meses findos em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de 2019 a companhia lucrou R\$ 3,1 milhões, teve um prejuízo de R\$ 552 mil, um lucro líquido de R\$ 5,5 milhões e um lucro líquido de R\$41,3 milhões, nesta ordem.

Já nos períodos de três meses findos em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de 2020 os montantes foram prejuízo de R\$ 55,6 milhões, R\$ 186,8 milhões, R\$105,9 milhões e R\$97,3 milhões, respectivamente.

(1) 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 3.2 deste Formulário de Referência.

Pontos fortes

Acreditamos que os nossos principais pontos fortes incluem:

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

O mercado em que atuamos apresenta alto potencial de crescimento. De acordo com dados da Euromonitor International, houve um aumento expressivo nos gastos com alimentação fora de casa no Brasil, que cresceram em média 4,9% ao ano entre 2014 e 2019. Considerando o CAGR de 2015-2020 o segmento apresentou queda de 4,0% devido aos impactos da pandemia do Coronavírus, porém com acentuada projeção de crescimento no período de 2020 a 2025, de +13,4%³.

O subsegmento de limited-service restaurants observou um crescimento médio nominal no mesmo período de 5,2% ao ano (2014-2019), também conforme a Euromonitor International. Considerando o período de 2015 a 2020 o segmento apresentou queda de 3,9%, devido aos impactos da pandemia do Coronavírus, porém com acentuada projeção de crescimento no período de 2020 a 2025, de +13,9%, de acordo com dados da Euromonitor International².

³ Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, valor de vendas ao consumidor final no foodservice, moeda local, em termos correntes.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

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. De acordo com o BK Brasil com base em dados da Euromonitor International, no Brasil, em 1997, pessoas vivendo sozinhas representavam 9,1% do total de residências, enquanto em 2020 esse percentual já era de 15,9%, com, ainda, um grande potencial de crescimento. Estes indivíduos buscam não só a conveniência de não prepararem as suas próprias refeições, mas também desenvolvem o hábito de comer fora de casa como uma forma de socialização⁴.

Em adição aos aspectos socioeconômicos acima descritos, o setor de limited-service restaurants no Brasil apresenta um grande potencial de concentração. De acordo com a Euromonitor International, o setor Brasileiro de limited-service restaurants é altamente pulverizado, onde as redes de limited-service restaurants representam apenas 11% do total de restaurantes, comparado a 89% dos estabelecimentos independentes⁵.

Com incertezas no mercado em decorrência da pandemia do COVID-19 que se iniciou em março de 2020, a Abrasel estima que cerca de 30% dos restaurantes já fecharam permanentemente devido aos severos impactos financeiros decorrentes das restrições de horário e ocupação impostas pela pandemia. Este movimento nos permitirá acelerar nosso plano de expansão e consolidação de market share pós pandemia.

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 sócio-demográficos 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 quarenta e quatro restaurantes até 31 de dezembro de 2020. 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. Nossos hambúrgueres apresentam qualidade superior e são mais adequados ao paladar brasileiro por serem “*Grelhado No Fogo Como Churrasco*”. 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® foi uma das primeiras cadeias de *fast food* no Brasil a oferecer aos clientes o refil grátis de refrigerantes e chás.

⁴ Euromonitor International Limited, Households, número de lares e número de pessoas por lares.

⁵ Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, número de lojas.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

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, garantindo 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 21,4% da receita da Companhia no 4T20, versus 8,6%, representando um crescimento de 142,0% se comparado ao 4T19, com uma receita que passou de R\$68,2 milhões para R\$164,9 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 o BK Brasil como uma “*Tech Company*” para o ecossistema de inovação, fazendo uso da tecnologia para orquestrar a avanços tecnológicos. Outra iniciativa digital implementada foi o BOT, que hoje já alcança 100% dos nossos funcionários. Vale destacar ainda que também recebemos R\$ 200 mil como subsídio do governo para investimos em iniciativas digitais. 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.

Mesmo com a reabertura dos shoppings, o *delivery* apresentou recorde de vendas no 4T20, atingindo R\$122 milhões, um crescimento de 148% em relação ao mesmo período do ano anterior, onde as vendas atingiram R\$49 milhões.

Para melhor atender os consumidores neste canal, inauguramos 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 e o seu processo de expansão para outras localidades do Brasil irá depender do sucesso da operação piloto. O objetivo é de que, com a maturação da operação, nossas marcas passem a atender mais de 20 mil pedidos mês somente via essa unidade de Ghost Kitchen. Além disso, a Ghost Kitchen nos permitirá otimizar ainda mais o serviço de *delivery*, economizando os 8:36 minutos entre a ordem de compra e a chegada do motoboy no restaurante (Fase 1 do processo de entrega), reduzindo o tempo médio de entrega de 30 para 21:30 minutos¹, aprimorando ainda mais a experiência do cliente e a sua relação com as marcas BURGER KING® e POPEYES®.

¹ Fase 2, composta pelo preparo da comida, e a fase 3, saída do restaurante até o local de entrega, levam em média 9:30 e 12:01 minutos respectivamente

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E 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 constante de nossos índices de rentabilidade. Entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2015 e 31 de dezembro de 2020 nossa receita operacional líquida cresceu a um CAGR de 18,7%, e nossa margem EBITDA Ajustada reduziu 990bps entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2015 e 2020, principalmente devido aos impactos da pandemia em nosso negócio durante o ano de 2020.

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

Nossa diretoria tem em média mais de 15 anos de experiência na administração de grandes empresas. Acreditamos ter um grupo de profissionais talentosos e experientes, com forte reputação no mercado. Nossa equipe de gestão liderou nosso processo de crescimento e fomentou uma cultura de inovação, empreendedorismo e trabalho em equipe. Nos itens 12.5 e 12.6 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.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Reconhecendo a importância de nossos administradores para o nosso sucesso, implementamos planos de retenção de longo prazo para nossos executivos-chave, sempre atrelados aos pilares básicos de meritocracia e “visão de dono” que são aplicados em todos os níveis da Companhia, representando um incentivo para crescer, gerar resultados e reter talentos. No item 13.4 deste Formulário de Referência há uma descrição dos referidos planos de retenção.

Forte perfil ESG, transformando nossa forma de fazer negócios

Este importante tema tem feito cada vez mais parte de nossa rotina, e envolve iniciativas ambientais, sociais e de governança. Como exemplo, todos os insumos produzidos por nossos fornecedores devem ser certificados quanto às práticas sustentáveis e modernas de produção.

Não utilizamos mais cartongens de papelão para nossos sanduíches nem para nossa embalagem do King Jr., reduzindo com isso o uso de mais de 1700 toneladas por ano desse material que viraria resíduos de difícil reciclagem. Na parte de alimentos, nossas carnes são grelhadas no fogo (sem óleos), sem conservantes, aroma ou aditivo. Outros ingredientes dos produtos também estão livres de elementos artificiais e o objetivo até 2025 é termos somente produtos livres de corantes, conservantes, aromatizantes ou aditivos químicos em nosso menu.

Nossa preocupação com pessoas também é inerente – somos uma Companhia formadora de mão de obra profissional. Temos um número cada vez maior de mulheres em posição de liderança, tanto na sede quanto em nossas lojas. No Conselho de Administração também temos a participação de mulheres, o que reflete o caminho da diversidade de gênero no mais alto nível administrativo da Companhia. Somos também um dos maiores parceiros do Movimento Arredondar - entidade sem fins lucrativos que auxilia milhares de crianças em projetos educacionais em todo o Brasil. Nossas contribuições já atingiram mais de R\$ 2 milhões. Sabemos da importância de termos uma gestão e cultura que preze por valores humanos e sociais e estamos focados em contribuir cada vez mais com a disseminação destas práticas.

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 em nosso contrato de master-franquia, 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 nos 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 focada nas seguintes frentes:

- ***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 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.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

- **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 2020, possuíamos 205 restaurantes *drive thru/freestandings*, sendo 160 restaurantes próprios, e 45 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.

Ademais, notamos que o *ticket* médio das vendas realizadas via *drive thru* foi 50% maior do que o *ticket* médio realizado nos demais canais (*on premise*) durante a pandemia (crescimento em relação ao valor pré pandemia, que era de 30%).

O maior número de *deliveries* também foi uma importante alavanca de crescimento nessas lojas, pensadas para otimizar todo o processo de entrega. Ademais, outro efeito da pandemia foi a maior vacância de localizações comerciais, muitas delas em regiões privilegiadas, o que permitirá maior eficiência através da renegociação dos contratos de aluguel, melhorando a rentabilidade da companhia. Restaurantes *drive thru/freestanding* são essenciais para o cenário econômico pós COVID e acreditamos que nossa estratégia com este enfoque permitirá um diferencial competitivo frente aos nossos concorrentes. Mesmo durante a fase inicial de esforços na abertura de restaurantes localizadas em shopping centers, a Companhia abriu unidades *drive thru/freestanding*, o que nos deu o conhecimento necessário e capacidade de operar, de forma bem-sucedida, restaurantes em shopping centers e *drive thru/freestanding*.

Além disso, nossa Ghost Kitchen das redes Burger King e Popeyes, inaugurada em 2020, reforça 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. Da concepção do projeto até sua implementação, foram três meses. Para dar início ao serviço, um restaurante existente do Burger King passou por uma reestruturação para ter atendimento exclusivamente voltado ao delivery – sem atendimento presencial ou consumo no local. O serviço permite, também, uma relação ainda melhor da rede com os profissionais de entregas, bem como na operação do delivery próprio da Companhia.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

- **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 nosso contrato de master-franquia 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*”³, estamos iniciando 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. Uma possível alternativa estratégica para entrada em novas praças é a *ghost kitchen*, que permite uma redução dos custos de abertura de novas lojas e reduz investimento no período de maturação das lojas. Ademais, em 2021 teremos uma cozinha central, que nos permitirá ganhos de eficiência ainda maiores, além redução de custos com pessoal e insumos. 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.
- **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 2020, a Companhia possuía um total de 105 restaurantes pertencentes a sub-franqueados da marca BURGER KING®, incluindo 13 restaurantes próprios que foram repassados para sub-franqueados durante os anos de 2019 e 2020, alinhado com o contínuo foco em alocação de capital próprio da Companhia. Inicialmente pretendemos expandir a marca POPEYES® com restaurantes próprios com o objetivo de consolidar a marca no país, contudo temos a possibilidade de desenvolver sub-franqueados, conforme estabelecido no nosso contrato de master-franquia. 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.

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*.

No quarto trimestre de 2020, em termos de preferência de marca, 29% dos entrevistados deram preferência à marca Burger King, uma alta de 5 pontos percentuais *versus* o principal concorrente.

Fonte: Kantar.

³ Lojas com o “*The Sandwich*” no cardápio apresentaram um crescimento em SSS de 25% no Brasil.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

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, se posicionando dentre as marcas de *fast food* preferidas do Brasil.

A marca tem avançado seu reconhecimento, de forma que no primeiro trimestre de 2020 apresentava 78% de reconhecimento e no quarto trimestre do mesmo ano 85% dos entrevistados disseram conhecer o POPEYES®, demonstrando um crescimento de 8 pontos percentuais. Focaremos nossas ações em veículos de mídia compatíveis com o público alvo dos produtos da Companhia.

	Q1'20	Q2'20	Q3'20	Q4'20
Conhecimento	78	84	90	85
Já comprei	33	33	36	44
Compro regular	11	15	13	15
Compro frequente	2	4	3	7

Fonte: Kantar

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 aumentar a rentabilidade das operações da Companhia.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Adicionalmente, estamos continuamente aprimorando canais já existentes, como aplicativos para celulares e *delivery* (no 4T20 atingimos 540 restaurantes com esta opção), 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. Especificamente, em 30 de dezembro de 2020 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 aplicativo⁴, que já contava com mais de 25 milhões de downloads e 8 milhões de usuários cadastrados no 4T20. Além disso, em 31 de dezembro de 2020 já tínhamos mais de 100 restaurantes com o serviço de *delivery White Label*, em 25 municípios do país, o qual fornece uma venda incremental nos nossos restaurantes e com melhores margens pois não temos custos com agregadores. Ademais, ressaltamos que expandimos nossa base de parceiros de *delivery*, que inclui 5 dos maiores *players* do setor: *Ifood*, *Uber Eats*, *Rappi*, *99 Food* e *James Delivery*, 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 *features* 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, passamos a adotar *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*, 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

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. Vide, neste Formulário de Referência, os itens 4.1 e 4.2.

7.1.a - Informações específicas de sociedades de economia mista**7.1.a - 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.

7.2 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 e 1,2% e 0,9% da nossa receita líquida é proveniente de prestação de serviços, considerando o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

A tabela abaixo demonstra a composição da nossa receita operacional líquida segregada entre receita líquida de vendas e receita líquida de serviços para os exercícios sociais:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de							
(em R\$ milhares, exceto %)	2020	AV	2019	AV	2018	AV	2017	AV
Receita líquida de vendas	2.212,1	98,8%	2.841,7	99,1%	2.335,7	99,5%	1.769,6	99,2%
Receita líquida de prestações de serviços	26,1	1,2%	26,3	0,9%	12,6	0,5%	14,2	0,8%
Receita operacional líquida	2.238,1	100%	2.868,0	100%	2.348,3	100%	1.783,8	100%

Para mais detalhes à respeito da variação na receita operacional líquida da Companhia, vide item 10.1.h deste Formulário de Referência.

(c) 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 os exercícios sociais:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			
(em R\$ milhares)	2020	2019	2018	2017
Lucro (prejuízo) líquido	-445.607	48.543	128.036	3.819

7.2 - Informações Sobre Segmentos Operacionais

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

7.3 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 Stacker 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 aos nossos clientes. Nossa plataforma operacional nos permite oferecer 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 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.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

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 Brasil. 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 tem 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 pela própria Companhia, que tem poder de obter melhores preços, 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; (ii) 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

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

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.

(b) características dos mercados de atuação

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:

- 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
- 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:
 - **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”) ou *Limited-Service Restaurants* (“LSR”), são de fácil acesso e apresentam alto potencial de penetração na grande maioria das praças e situações de consumo.
 - **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.
 - **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.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

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

Panorama geral

Tendo como base os últimos dados estatísticos publicados pela Euromonitor International, em 2020, o mercado global de foodservice movimentou US\$2,2 trilhões, dos quais US\$741 bilhões referentes ao mercado de *limited-service restaurants* (34%). Com relação ao foodservice, o segmento apresentou retração de 26,2% em 2020 quando comparado com 2019. Já para o subsegmento de *limited-service restaurants*, o declínio foi de 12,6% em 2020¹.

Aumentando o período de análise, o mercado de foodservice apresentou retração média ("CAGR") de -3,7% entre 2015 a 2020. Já para o mercado de atuação da Companhia (*limited-service restaurants*), houve estabilidade, apresentando CAGR de 0,1% entre 2015-2020. ¹.

Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, espera-se ainda que esses segmentos, de 2020 a 2025 apresentem crescimento superior ao dos últimos 5 anos. Avalia-se que o mercado global de foodservice como um todo evolua de US\$2,2 trilhões em 2020 para US\$3,6 trilhões em 2025, com um CAGR nominal de 10,8%. O mercado global de *limited-service restaurants* deve crescer similarmente, passando de US\$741 bilhões em 2020 para US\$1,1 trilhão em 2025, com um CAGR nominal de 7,6%¹.

Fatores demográficos

Em termos gerais, os principais fatores que influenciam o mercado global de foodservice são as mudanças sócio demográficas 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

Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, a proporção da população urbana em relação à população total está aumentando de maneira relativamente constante. Em 2012, aproximadamente 53% da população era urbana enquanto as projeções indicam um aumento de aproximadamente 3 p.p. dessa razão para 2025, quando a população urbana representará aproximadamente 56% da população global².

Além disso, tem-se observado um crescimento de pessoas vivendo sozinhas. De acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, no Brasil, em 1997, o percentual de domicílios com apenas um residente era de 9,1%, enquanto em 2020, representou 15,9% do total de residências³.

Adicionalmente, ainda existe grande potencial de crescimento da proporção de indivíduos morando sozinhos uma vez que, em 2019, o Brasil atingiu o mesmo patamar que os Estados Unidos atingiram em 1965 e o Chile em 2015, segundo dados do U.S. Census Bureau e da Companhia com base em dados da Euromonitor International. Ressalta-se ainda que o potencial supracitado pode ser ainda maior, visto que 35,5% e 35,6% dos domicílios são compostos por apenas um indivíduo no Japão e na França, respectivamente, segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International³.

¹ Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil, vendas formais ao consumidor final no foodservice, em USD, em termos correntes.

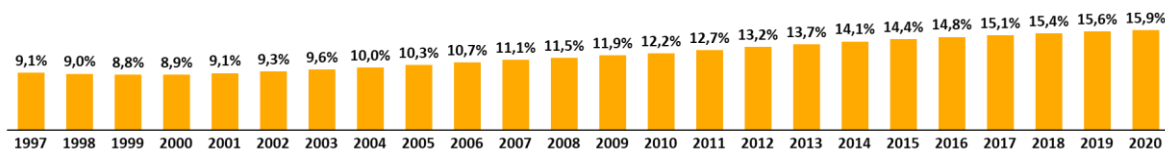
² Euromonitor International Limited, Population, população urbana *versus* população rural.

³ Euromonitor International Limited, Households, número de lares e número de pessoas por lares.

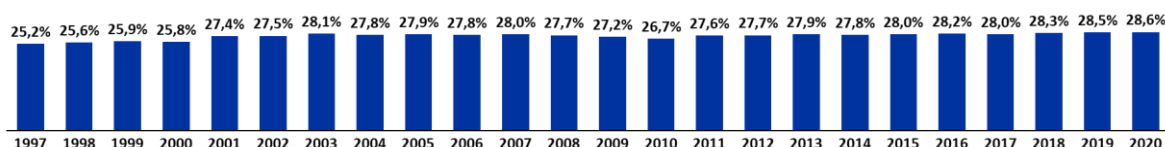
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Porcentagem de pessoas vivendo sozinhas domicílios com um residente como % da população total³

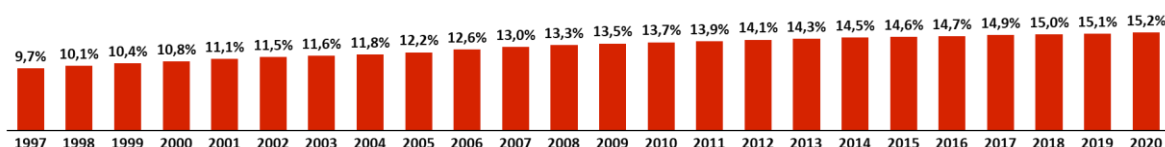
BRASIL



EUA



Chile



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International Limited, Households, número de lares e número de pessoas por lar.

Ainda, a urbanização e a individualização podem ser consideradas uma consequência do processo de globalização pelo qual os países emergentes estão passando. Tal processo não está apenas resultando em um aumento da população urbana, mas está criando novos hábitos de consumo por parte da população, que cada vez mais exige rapidez, comodidade e flexibilidade. Nesse contexto, é esperado um aumento na demanda de serviços alimentares. O *foodservice*, especialmente o *fast food*, se enquadra nesse cenário, podendo suprir a demanda por ambas as situações de consumo de forma rápida e descontraída.

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.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Consumo per capita com fast food vs PIB per capita (2020)

País	PIB per capita	Gasto per capita com Limited - Service Restaurants
	('000 US\$)	(US\$)
EUA	63.516	846,7
Canadá	43.416	516,1
Austrália	52.820	572,5
Reino Unido	40.406	397,5
Itália	31.243	276,9
Coréia do Sul	31.492	365,7
França	40.019	229,2
Alemanha	45.662	173,3
Espanha	27.009	115,3
Chile	13.243	79,4
Brasil	6.794	59,7
China	10.516	91,6
México	8.463	72,8
Turquia	8.640	21,3
Índia	1.967	2,2

Fontes: Companhia, com base em Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, vendas formais ao consumidor final no foodservice, USD per capita, em termos correntes, World Bank.

O mercado brasileiro de foodservice

Fatores demográficos e comportamentais

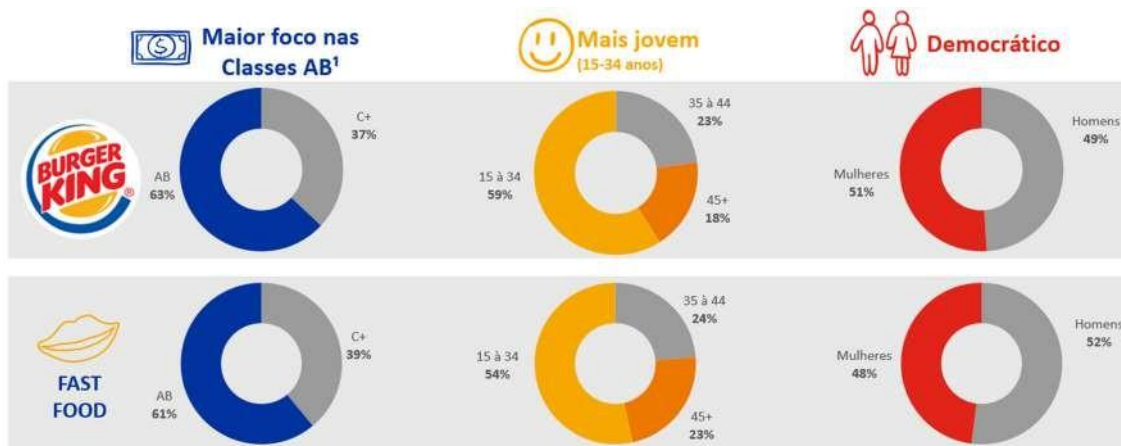
Segundo dados do IBGE, o Brasil é o quinto país mais populoso do mundo, com aproximadamente 212 milhões de habitantes em 2020, apresentando uma taxa de crescimento de 0,77% em relação a 2019. De acordo com estimativas do IBGE, a população brasileira continuará a crescer a um ritmo médio de 0,4% ao ano e atingirá 232 milhões de pessoas em 2043.

Como reflexo de uma deterioração da economia em anos recentes, as taxas de desemprego no Brasil apresentaram um aumento significativo, chegando a 13,5% em 2020.

A melhora na taxa de desemprego e consequente aumento do poder de compra do brasileiro são fatores cruciais para estimular o crescimento do mercado de foodservice. Além da crescente empregabilidade no país, a migração da população de classes sociais inferiores para a classe média possibilitou uma distribuição de renda mais igualitária. Conforme dados da PNAD, as classes econômicas B1, B2 e C1 expandiram de 2005 a 2018 de forma expressiva. Já a participação das classes DE na população total decresceu no mesmo período. A expansão das classes A e B1/B2 também se mostra favorável para o crescimento do segmento de fast food (parte integrante do setor de foodservice), uma vez que o seu consumo está concentrado nos jovens de classe A e B1/B2. Vale ressaltar que esse aumento de poder aquisitivo possui um impacto ainda mais relevante para a marca BURGER KING®, devido ao seu maior foco nos jovens das classes A e B1/B2.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Perfil do consumidor de *fast food* no Brasil



Fonte: GS&NPD | CREST® Brasil (2018).

Nota: Renda familiar média por classe social – A: R\$20,888; B1: R\$9,254; B2: R\$4,852; C1: R\$2,705; C2: R\$1,625; D-E: R\$768.

No contexto da melhora da economia brasileira, o Índice de Confiança do Consumidor (ICC), medido pela Fundação Getúlio Vargas, observou uma recuperação gradual após o pior resultado da série, em dezembro de 2015. Esse avanço sinaliza uma melhora na percepção sobre as finanças familiares no momento atual de inflação e taxa de juros baixas.

Índice de Confiança do consumidor – evolução da tendência Número Índice (FGV) - Dessazonalizado



Fonte: FGV.

Acreditamos que o aumento da renda da população brasileira será um fator-chave para aumentar os gastos da população com alimentação. Houve um aumento expressivo nos gastos com alimentação fora de casa no Brasil, de 4, % a.a. entre 2014 e 2019, de acordo com a Companhia, com base em dados do Euromonitor International. Se considerarmos o CAGR de 2015 a 2020 o percentual é de - 4%, porém com crescimento de 0,8% no segmento de Burger Limited Services⁴. Desta forma, os gastos com alimentação fora de casa representaram 32,8% dos gastos totais com alimentação em 2017-18, sendo que em 2002-03 representavam apenas 24,1%, conforme a Pesquisa do Orçamento Familiar do IBGE de 2017-18. O subsegmento de *limited-service restaurants* observou um

⁴ Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, vendas formais ao consumidor final no foodservice, moeda local, em termos correntes.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

crescimento nominal ainda mais impactante, de 5,4% a.a. no mesmo período.



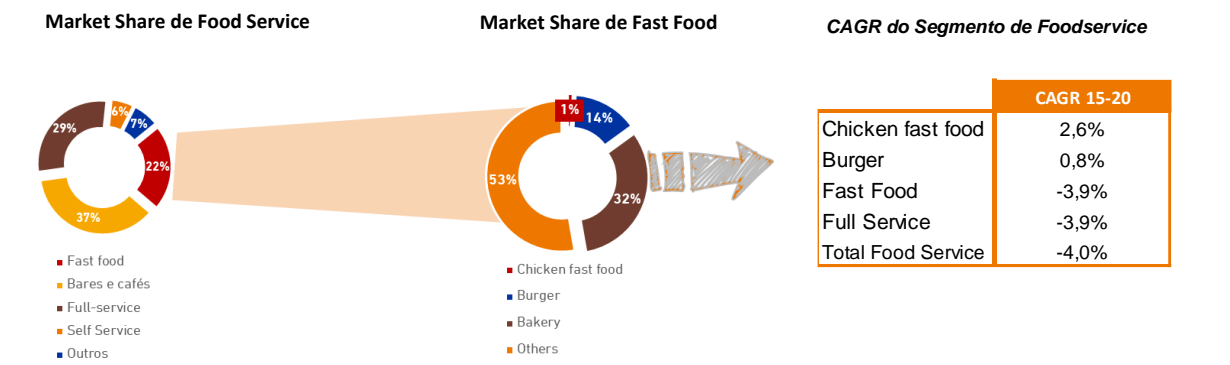
Fonte: Pesquisa do Orçamento Familiar 2017-18.

O contínuo aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho também afeta significativamente os hábitos alimentares do consumidor. De acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, em 2017, as mulheres representaram 44,9% da população economicamente ativa, enquanto a participação em 2008 foi de 43,7%. Adicionalmente, a idade média das mulheres na data de seu primeiro casamento aumentou de 27,1 em 2008 para 28,8 anos de idade em 2020. Esta estatística também contribui para o aumento da população que mora sozinha, que evoluiu de 12,2% da população total em 2010 para 15,6% em 2019⁵. Essas tendências resultam, 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; (iv) uma crescente demanda por alimentos saudáveis; e (v) um aumento da base de clientes de *fast food*.

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. Por outro lado, se considerarmos o CAGR de 2015-2020, há retração em razão do impacto da pandemia no ano de 2020. Em 2020, de acordo com dados da Euromonitor International, o setor movimentou aproximadamente R\$300 bilhões, dos quais R\$65,7 bilhões corresponderam ao mercado de *limited-service restaurants*⁶.

Ainda, de acordo com a Euromonitor International, contido nesse mercado está o segmento de *burger limited-service restaurants*, cujas vendas em 2020 somaram mais de R\$9,2 bilhões, e o segmento de *chicken limited-service restaurants*, cujas vendas em 2020 somaram mais de R\$708 milhões.



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, vendas ao consumidor final, em termos nominais, moeda local, referentes ao ano de 2020.
Nota: “Fast Food” se refere a “limited-service restaurants”.

Nossos segmentos de atuação, *burger limited-service restaurants* e *chicken limited-service restaurants*, têm crescido respectivamente a CAGRs nominais de 0,8% e 2,6% ao ano entre 2015 e 2020, comparado a um CAGR nominal no mesmo período de -3,9% e -4,0% para os segmentos de limited-service restaurants e para a indústria de consumer foodservice como um todo, respectivamente.

⁵ Euromonitor International Limited, Population and Income & Expenditure, dados de população economicamente ativa por sexo e idade média da mulher no primeiro casamento.

⁶ Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, vendas formais ao consumidor final no foodservice, moeda local, em termos correntes.

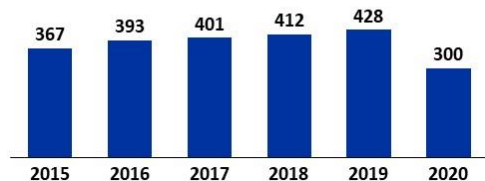
PÁGINA: 326 de 449

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

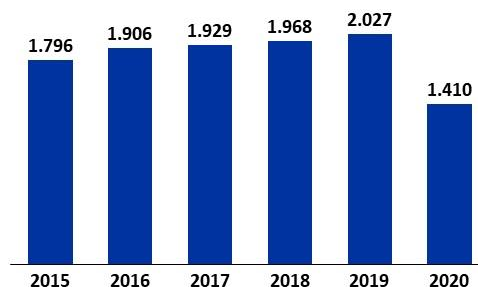
Foodservice

Os R\$300 bilhões movimentados pelo mercado de foodservice brasileiro em 2020, representaram uma queda de 18% em relação a 2015, contribuindo para um CAGR nominal de -4% no período de 2015 a 2020⁵. O consumo per capita de *foodservice* também apresentou retração no período, passando de R\$1.796 por habitante em 2015, para R\$1.410 em 2020⁵.

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE FOODSERVICE
NO BRASIL (R\$ BILHÕES)



CONSUMO PER CAPITA DE FOODSERVICE
NO BRASIL (R\$ / HABITANTE)



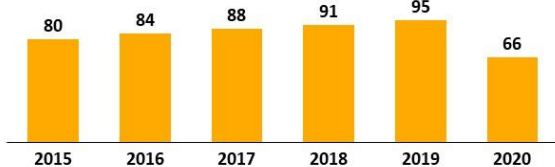
Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, vendas ao consumidor final, em termos nominais, moeda local.

Ainda, segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, 91% do faturamento do mercado brasileiro de *foodservice* (em termos de estabelecimentos) corresponde a restaurantes independentes, sinalizando um mercado pulverizado e representando um potencial para as grandes redes de restaurantes⁵.

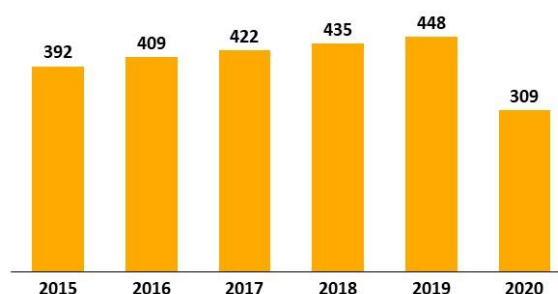
Limited Service

Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, o setor de *limited-service restaurants* representou 22% do total do mercado de *foodservice* em 2020, ou seja, movimentou R\$65,7 bilhões, e nos últimos 5 anos, a um CAGR nominal de -3,9% devido aos efeitos sofridos pela pandemia⁵.

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE LIMITED – SERVICE
RESTAURANTS NO BRASIL (R\$ BILHÕES)



CONSUMO PER CAPITA DE LIMITED – SERVICE
RESTAURANTS NO BRASIL (R\$ / HABITANTE)



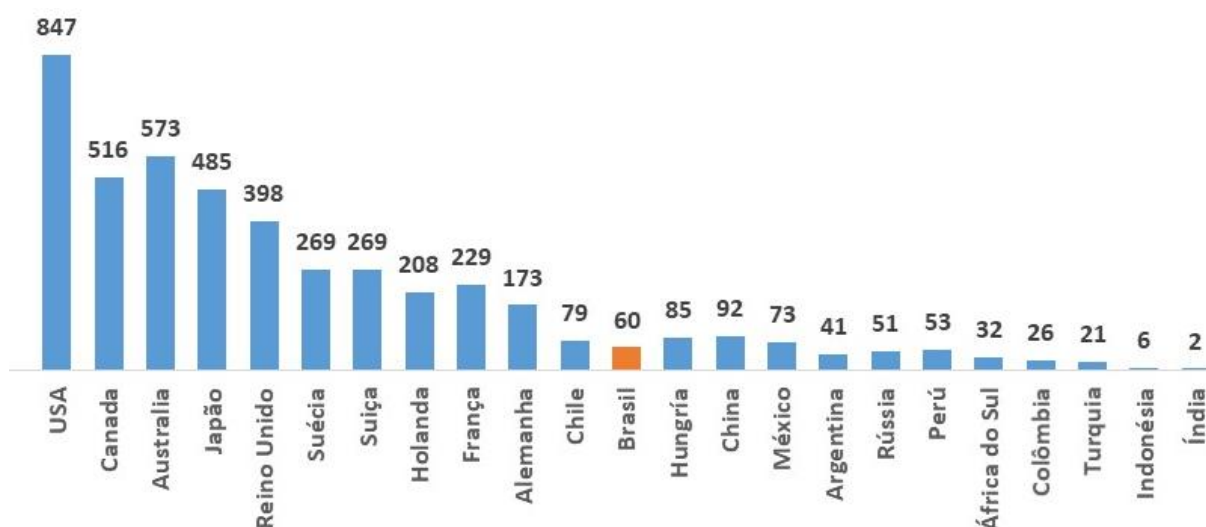
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2020, vendas ao consumidor final, em termos nominais, moeda local.

É um mercado ainda altamente pulverizado, onde as redes de *limited-service restaurants* representam apenas 11% do número total de estabelecimentos (e 30% das vendas), comparado a 89% dos *limited-service restaurants* independentes, segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International. Ao comparar com mercados mais maduros, nota-se ainda que há grande potencial para maior consolidação das grandes redes. Nos EUA, segundo dados da Euromonitor International, 64% dos estabelecimentos são de redes, e apenas 36% independentes⁵.

Apesar do crescimento recente, o consumo per capita com *limited-service restaurants* no Brasil é de aproximadamente US\$60 ao ano – valor significativamente inferior quando comparado a países desenvolvidos como Estados Unidos, Austrália e Canadá.

Consumo per capita do mercado de Limited Service Restaurants - 2020 (US\$/habitante)



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, vendas ao consumidor final, em termos nominais, dólares norte-americanos, a taxas de câmbio anuais.

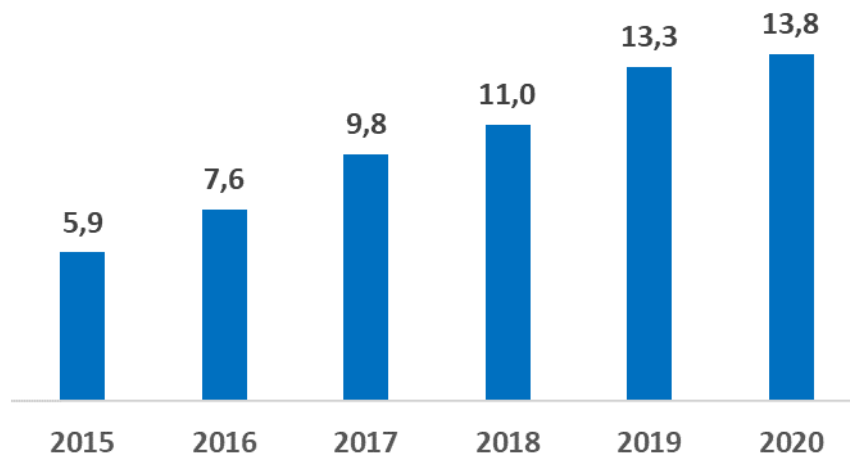
Além da baixa penetração no consumo per capita, o mercado brasileiro de *limited-service restaurants* também é muito fragmentado e informal, caracterizado pela dominância de estabelecimentos independentes em comparação as redes de *limited-service restaurants*. Tal característica contrasta com os países desenvolvidos, onde observa-se uma predominância das cadeias de *limited-service restaurants* em relação aos estabelecimentos independentes. Segundo a Euromonitor International, enquanto no Brasil as cadeias de *limited-service restaurants* correspondem a apenas 11% do total de estabelecimentos no país, em países como Japão, Indonésia, Canadá, Estados Unidos e África do Sul, as cadeias correspondem por mais de 50% do total de estabelecimentos de *limited-service restaurants*. A baixa penetração de cadeias de *limited-service restaurants* no Brasil também é evidente quando comparada a outros países latino americanos, como Argentina, Colômbia e Chile, onde as cadeias representam 29%, 13% e 25% do total de unidades respectivamente. Devido à baixa participação das cadeias no mercado brasileiro de *limited-service restaurants*, existe espaço para uma maior formalização e consolidação do mercado, acompanhando a tendência dos países desenvolvidos e vizinhos latino americanos⁷.

Além da baixa penetração de redes de *limited-service restaurants*, o mercado brasileiro também é caracterizado pela concentração de *market share* nas cinco principais redes do segmento: Burger King, Habib's, Subway, Bob's e McDonald's. Dentro deste mercado, é importante ressaltar o ganho de *market share* do Burger King entre 2015 e 2020. Durante esse período, verificou-se um ganho de 7,9 p.p. de *market share* do Burger King, passando de 5,9% para 13,8%.

⁷ Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, número de lojas por tipo de estabelecimento de foodservice.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Evolução do *market share* do Burger King no mercado de *fast food* no Brasil
Market share em termos de vendas

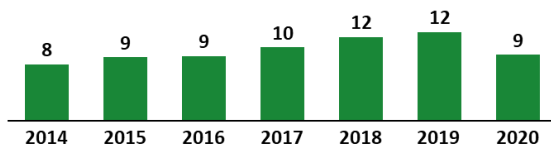


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, Chained Limited-Service Restaurants, vendas ao consumidor final, moeda local.

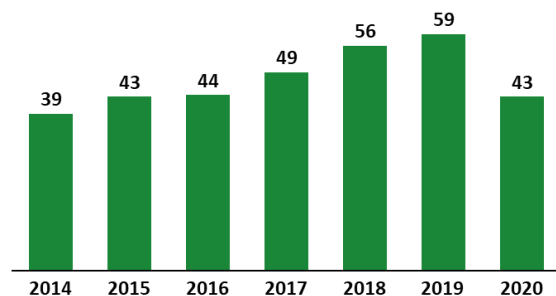
Burger fast food

Parte integrante do mercado de *limited-service restaurants*, o segmento de *burger limited-service restaurants* representou, em 2020, aproximadamente 14% do total do mercado de *limited-service restaurants* em vendas no Brasil.

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE BURGER LIMITED – SERVICE NO BRASIL (R\$ BILHÕES)



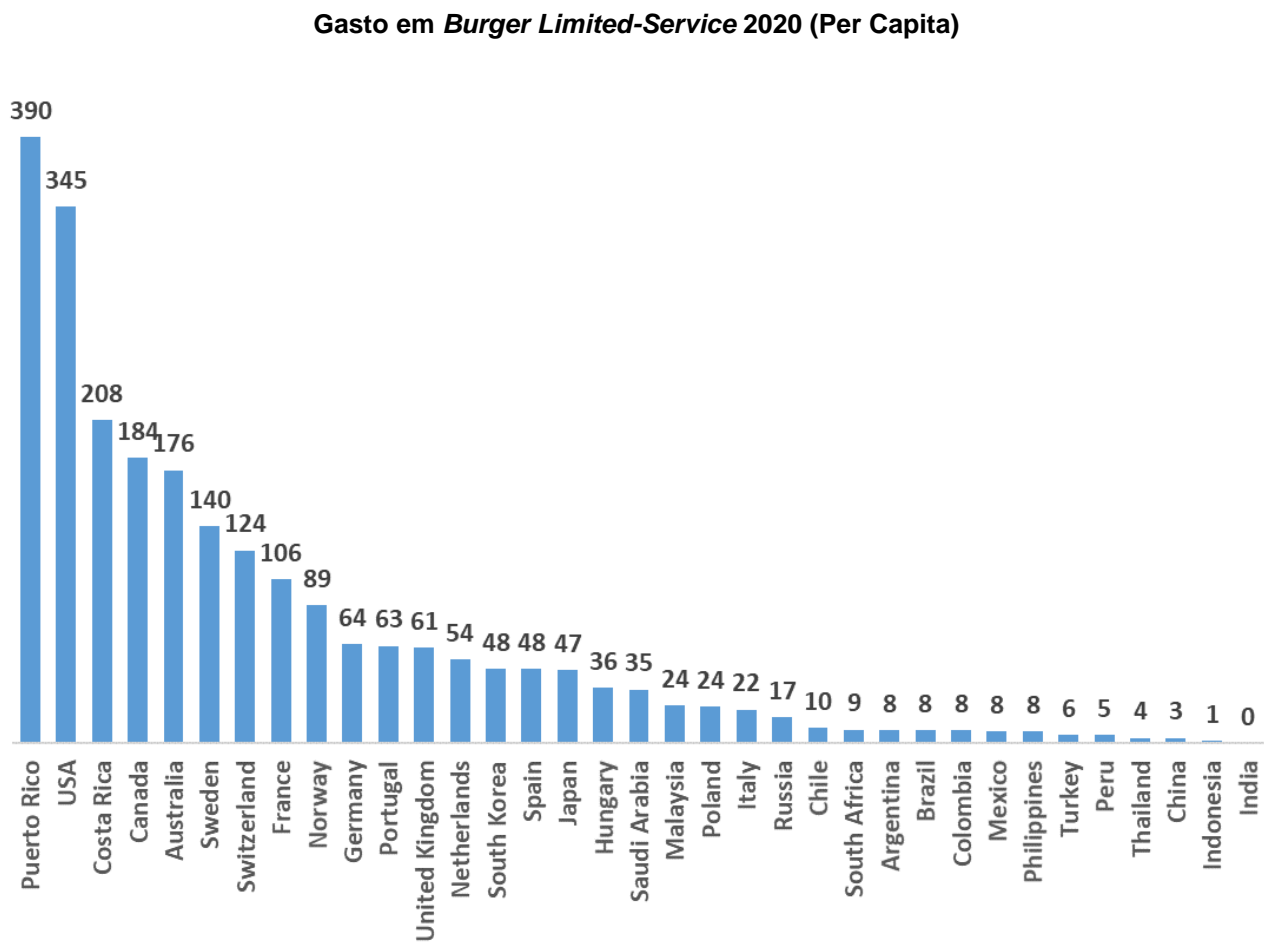
CONSUMO PER CAPITA DE BURGER LIMITED – SERVICE RESTAURANTS NO BRASIL (R\$ / HABITANTE)



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, vendas ao consumidor final, em termos nominais, moeda local.

Segundo a Euromonitor International, em 2020 o gasto em *burger limited-service restaurants* no Brasil foi de aproximadamente US\$8,4 por habitante ao ano, enquanto países como Estados Unidos, Canadá, Austrália, Suécia e Suíça gastaram mais de US\$100 por habitante ao ano.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

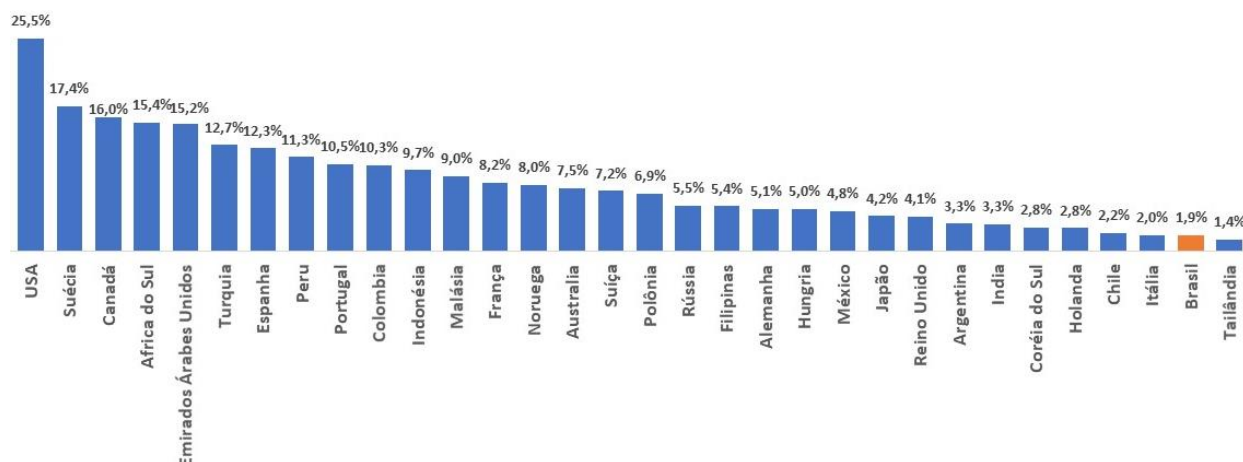


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, vendas ao consumidor final, em termos nominais, dólares norte-americanos, a taxas de câmbio anuais.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

De acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, em 2020 existiam 2.918 restaurantes destinados ao segmento de *burger limited-service restaurants* no Brasil, representando apenas 1,9% do total de restaurantes de *limited-service* no país. A baixa penetração da quantidade de restaurantes de *burger limited-service* no Brasil é evidente quando comparada a participação dos países desenvolvidos: 25,5% nos Estados Unidos, 17,4% na Suécia e 16% no Canadá. O mesmo também pode ser verificado em relação a países em desenvolvimento e vizinhos da América Latina: 12,7% na Turquia, 10,3% na Colômbia, 15,4% na África do Sul e 11,3% no Peru.

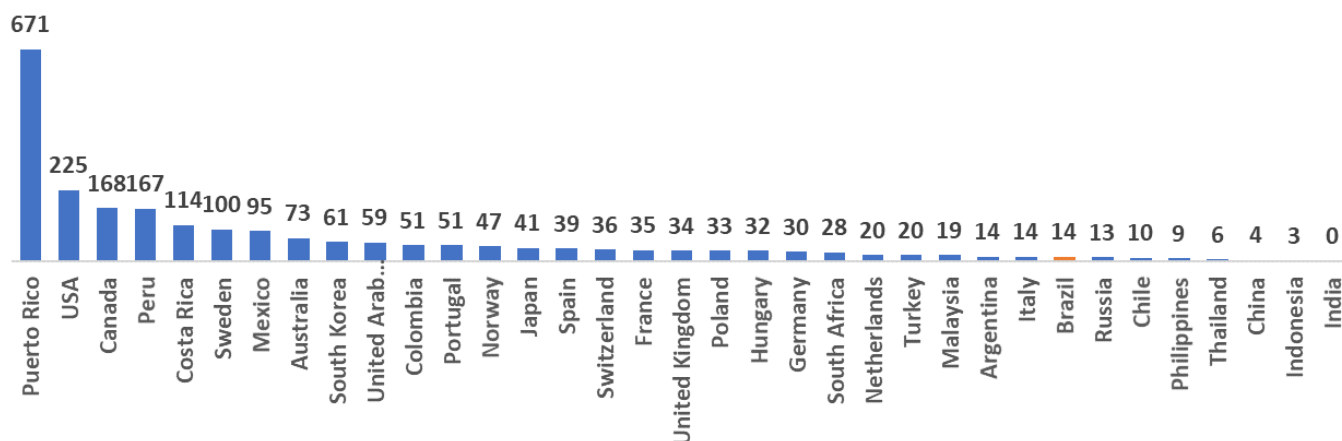
Restaurantes de *burger fast food* como % do total de restaurantes *fast food* – 2020



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, número de lojas.

A baixa penetração do segmento de *burger limited-service* no Brasil também é evidente quando comparamos o número de restaurantes aos dados populacionais de cada país. Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, em 2020 havia somente 14 restaurantes de *burger limited-service* por milhão de pessoas no Brasil enquanto a média do grupo dos países selecionados era de 67 unidades por milhão habitantes⁶.

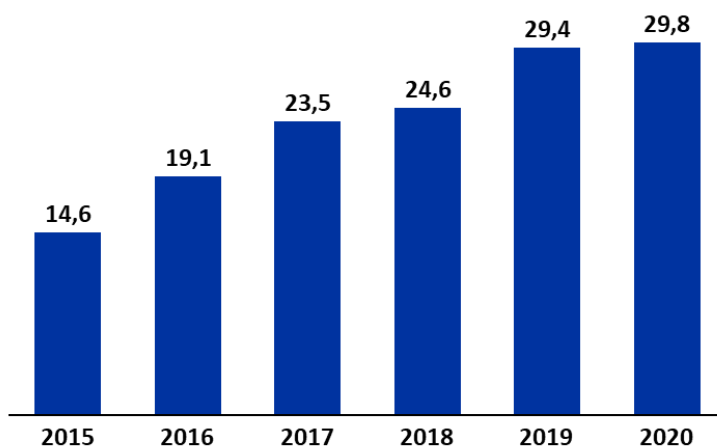
Representatividade dos restaurantes de *burger limited-service* no total de restaurantes (*burger* / milhão de habitantes)



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Population e Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, número de lojas.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Market Share do Burger King no mercado da *burger limited-service* (%)

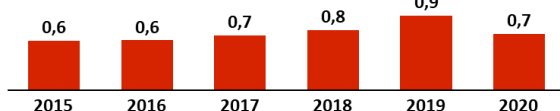


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, Burger Limited-Service Restaurants, vendas ao consumidor final, moeda local.

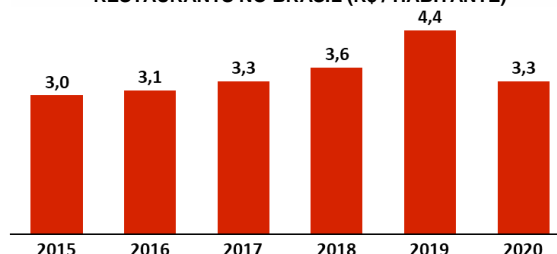
Chicken fast food

Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, o mercado de *chicken limited-service* representou, em 2020, cerca de 1% do mercado total de *limited-service* em termos de vendas no Brasil. Apesar deste fato, esse mercado teve crescimento histórico absoluto de 14% entre 2015 e 2020, com CAGR nominal de vendas totais de 2,6% no mesmo período⁵.

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE CHICKEN LIMITED – SERVICE NO BRASIL (R\$ BILHÕES)



CONSUMO PER CAPITA DE CHICKEN LIMITED – SERVICE RESTAURANTS NO BRASIL (R\$ / HABITANTE)

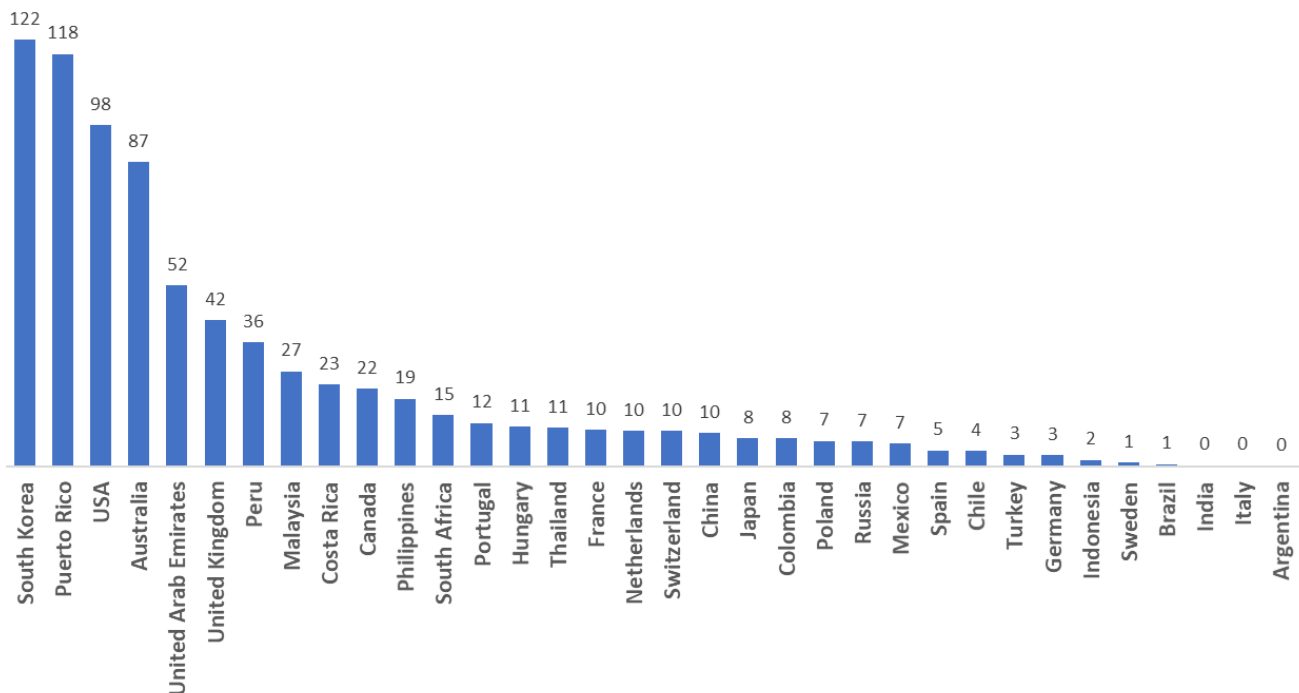


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, vendas ao consumidor final, em termos nominais, moeda local.

Apesar do alto crescimento, o mercado brasileiro de *chicken limited-service* restaurants ainda é pouco desenvolvido quando comparado com outros países. Enquanto países desenvolvidos como Austrália, EUA e Reino Unido consomem, respectivamente, US\$87, US\$98 e US\$42 per capita com *chicken limited-service* restaurants, o Brasil consome apenas US\$1 per capita. Outros países, mais comparáveis em termos sócio econômicos, como o Peru, a Colômbia e o Chile apresentam gasto per capita com *chicken limited-service* restaurants também muito superior ao do Brasil, com consumo per capita de US\$36, US\$8 e US\$4, respectivamente.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

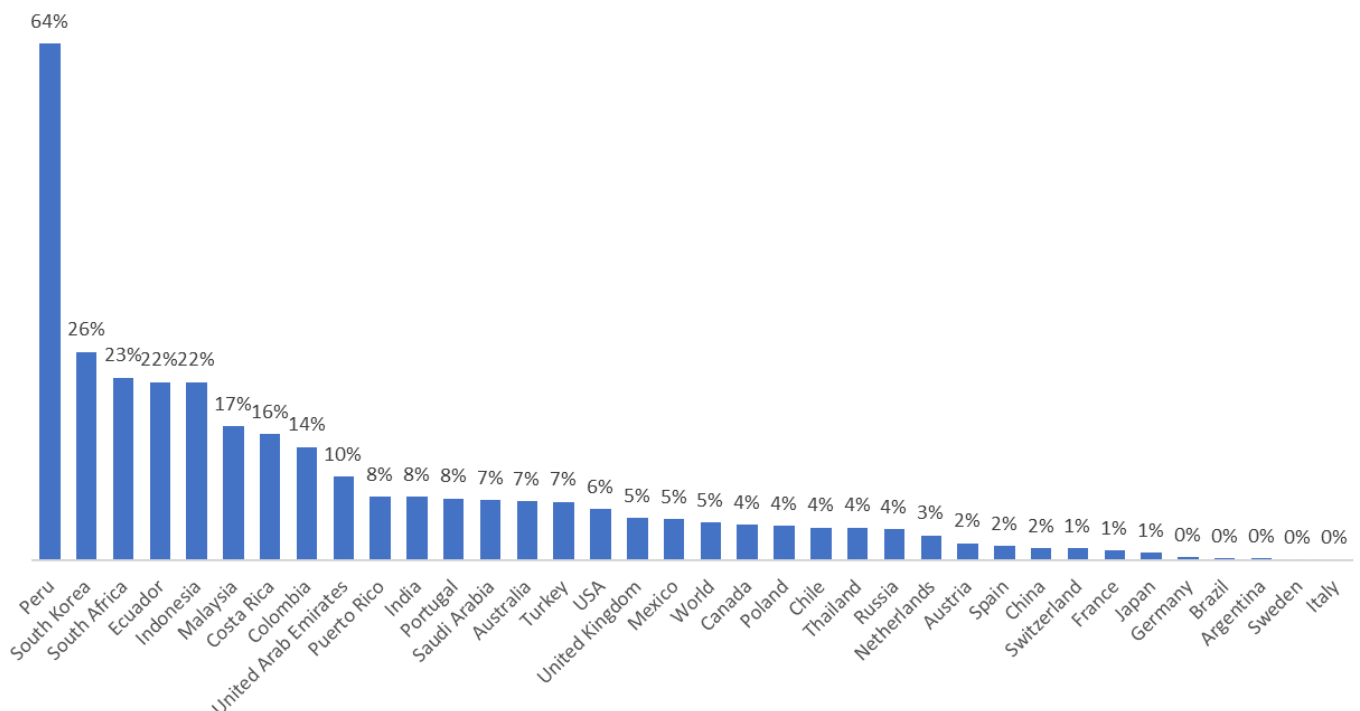
Consumo per capita de chicken limited-service Restaurants – 2020 (US\$)



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, vendas ao consumidor final, em termos nominais, dólares norte-americanos, a taxas de câmbio anuais.

De acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, parte do baixo gasto anual per capita no Brasil com *chicken limited-service restaurants* deve-se a pouca quantidade de restaurantes especializados frente ao total de restaurantes de *limited-service*. No Brasil, apenas 0,2% dos restaurantes de *limited-service* são especializados em frango, enquanto em países similares do ponto de vista socioeconômico, como a Colômbia, o México e a Turquia, a penetração relativa desse tipo de restaurante é de 14%, 5% e 7%, respectivamente⁶.

Representatividade de chicken limited-service restaurants no total – 2020

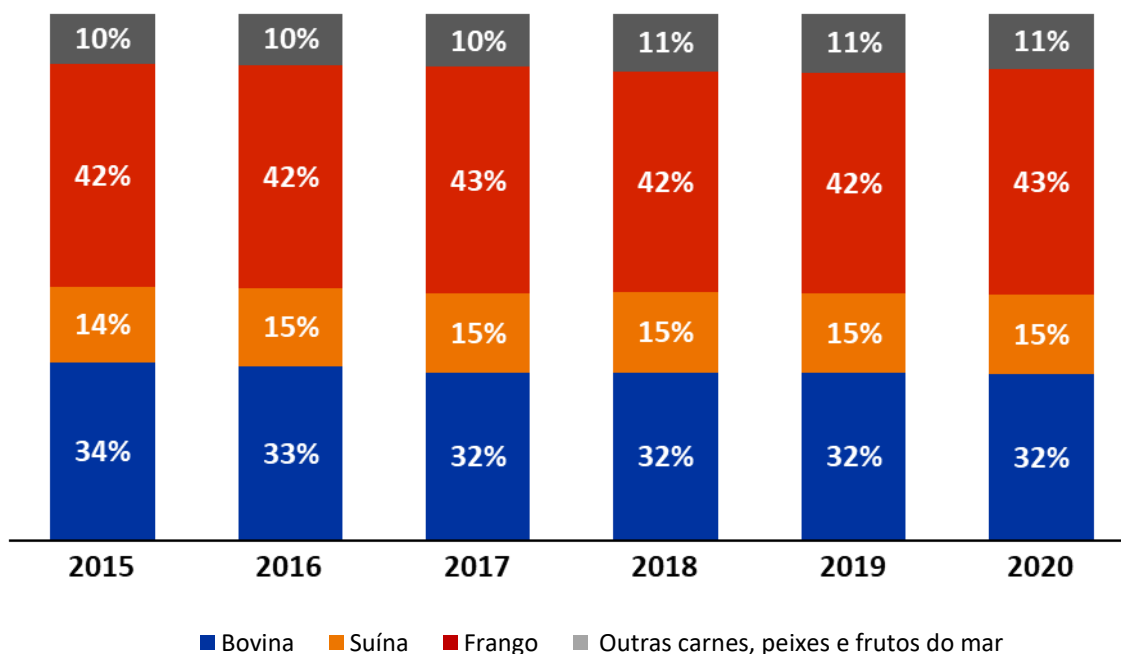


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Population e Pesquisa de Consumer Foodservice, edição 2021, número de lojas.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Evolução do consumo relativo de proteína animal no Brasil

(% do total de proteína animal consumida em termos de carnes/peixes frescos)



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International, Pesquisa de Fresh Foods, edição 2021, volume total em toneladas. Notas: considera apenas proteína animal fresca, exclui proteína animal processada; "volume total" inclui volume vendido no varejo, foodservice e canais institucionais.

Tendências do mercado e Impactos da COVID

Para lidar com os impactos decorrentes da pandemia do COVID, o governo federal estabeleceu o Programa de Manutenção de Emprego e Renda de Emergência em abril de 2020, por meio da Medida Provisória 936/2020 (MP 936), permitindo que empregadores reduzam as horas trabalhadas e salários (por 60 dias) ou suspender temporariamente os contratos de trabalho (por 90 dias). Como tal, os funcionários em qualquer uma dessas categorias e os trabalhadores informais eram elegíveis para receber ajuda financeira do governo.

Apesar dos programas de suporte, o setor de *foodservice* foi fortemente impactado pelas medidas de contenção impostas por governos em todo o mundo. Medidas de confinamento e distanciamento social forçaram restaurantes a encerrar as operações e a reabertura ainda está sendo feita de forma gradual, sendo que a reabertura total ainda é incerta para diversos formatos e localidades.

De acordo com a segunda pesquisa de Alimentação na Pandemia - A Visão dos Operadores de Foodservice - Julho/Agosto, conduzida pela Galunion em parceria com a Associação Nacional de Restaurantes (ANR) com 460 respondentes (franqueadores, redes independentes e franqueados de todos os portes) de 27 de julho a 10 de agosto de 2020, é possível observar que o setor se esforça para sobreviver em circunstâncias de negócios ainda desafiadoras.

De acordo com a pesquisa, quase 70% dos entrevistados implementaram as medidas permitidas nos termos da MP 936 (Lei 14.020), dos quais 84% pretendem prorrogar os prazos de suspensão do contrato e/ou redução da jornada de trabalho. Apesar de algum alívio no 'lado do custo', no entanto, o desempenho '*top-line*' permanece lento. As vendas de ~ 60% dos entrevistados ainda caíram em mais de 50% em relação a 2019, implicando apenas uma melhora marginal em relação à pesquisa anterior conduzida de 5 a 17 de junho, quando a mesma condição foi aplicada a 72% dos entrevistados. Devido a essa situação 22% dos donos de restaurantes esperam fechar as portas de forma definitiva.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Como resultado de medidas de confinamento e distanciamento social, a indústria de *food service* teve que adaptar rapidamente seu modelo de negócios para permanecer no mercado, avaliando a partir do aumento no mercado de opções de serviço externo (ou seja, entrega em domicílio, *drive-thru* e *take away*).

Além disso, a mudança para modelos de entrega e *take away* é mais cara devido aos custos mais elevados para embalagem e taxas de recebimento dos agregadores de entrega, enquanto o mix de preços tende a ter menos valor agregado, dadas as menores vendas de bebidas (inclusive alcoólicas) e sobremesas, até certo ponto. FSRs são mais dependentes de vendas de alimentos no local do que restaurantes de fast food (25% vs. 18%), no cenário de 2020, de acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International. Como tal, os impactos de protocolos de segurança mais rígidos, horário de funcionamento limitado e a capacidade de serviço limitada são ainda maiores em uma base relativa⁸.

O mercado de *limited-service restaurants* brasileiro tem se mostrado resiliente frente ao recente momento de recessão econômica enfrentado pelo país. De acordo com a Euromonitor International, as empresas do setor enfrentaram a crise por meio do investimento em promoções e também do uso de personalização no momento da compra por parte do consumidor, o qual é atraído com a oportunidade de desenhar o produto de acordo com as suas preferências.

Expostas a diferentes formatos de loja, cadeias de fast food, foram capazes de se manterem em grande parte operacional, independentemente do fechamento de lojas, principalmente aquelas localizadas em *shopping centers*, que são altamente dependentes do tráfego de pedestres. Formatos de loja Autônomo e de rua, por sua vez, permitiram que essas empresas aproveitassem totalmente as três vertentes do *offpremise*: *delivery*, *drive-thru* e *take away*. É importante notar que em *drive-thru* os retornos são os mais altos entre os serviços fora do local, dado (i) *ticket* médio mais alto, (ii) alavancagem em custos fixos, e (iii) aberto 24 horas, de acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Além disso, com uma atrativa proposta de valor (cheque em média quase quatro vezes mais barato), as cadeias de *fast food* tendem a oferecer refeições mais acessíveis do que FSRs e independentes. Em meio a um panorama macro brasileiro ainda desafiador em que a renda disponível dos consumidores permanece baixa, as redes de *fast food* têm sido mais resilientes.

A digitalização, após o surto do COVID no Brasil no final de março de 2020, se tornou uma tendência chave para apoiar a indústria de *foodservice*. Com a maioria dos estabelecimentos fechados durante os primeiros meses de confinamento, a entrega em domicílio era uma alternativa importante para manter negócios operacionais.

Mesmo antes da pandemia, o aumento do acesso a *smartphones* e à internet levou o canal de *delivery* a ganhar participação nas vendas de QSR do Brasil, na última década, principalmente de vendas de alimentos no local.

Segundo a Euromonitor International, o CAGR do segmento de entregas ("*Home Delivery* e *Takeaway*") foi de 18% e 6% respectivamente entre 2015 e 2020 em termos nominais.

O modelo de serviço presencial, devido às restrições nos horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais e regras de distanciamento sociais estabelecidas durante a pandemia, foi em parte substituído pelo *delivery* após o começo da pandemia. No início de abril de 2020, após as medidas restritivas supracitadas terem sido enforçadas, houve um pico no interesse dos consumidores por *delivery* de *fast food*, com as buscas na internet atingindo a máxima histórica. Nota-se ainda que 69 milhões de brasileiros já realizaram um pedido de *delivery* após a pandemia, ressaltando o crescimento e a importância deste segmento. Segundo a pesquisa realizada pelo Ifood e pelo Google Surveys em maio de 2020, hambúrgueres são o produto de fast food número 1 vendido por *delivery*, tornando ainda mais relevante esse aumento pela procura de *delivery*. Além disso, segundo a pesquisa, o consumidor ao escolher pedir *delivery* está disposto a adquirir produtos "conhecidos" apoiados pela força da marca, informação que suporta a evolução da busca por *delivery* de *fast food*.

⁸ Euromonitor International Limited, Consumer Foodservice in Brazil 2021, vendas formais ao consumidor final por tipo, em termos correntes.

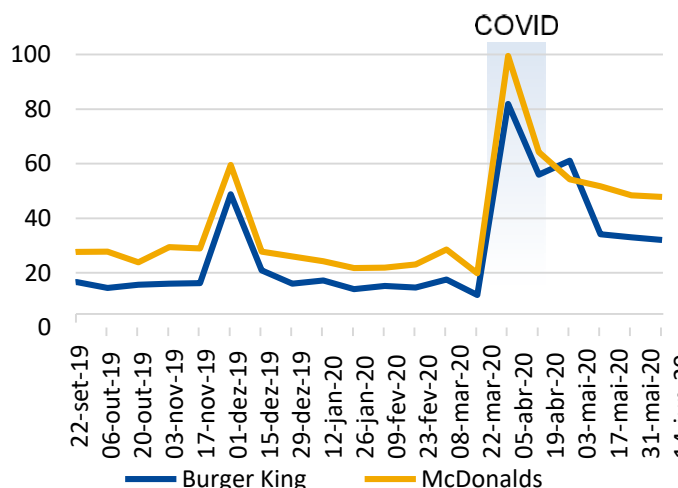
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Representatividade do delivery no Brasil pós pandemia



Evolução da busca por delivery de fast food

(busca na internet por delivery de fast food, 100 = máxima histórica)



Fonte: Pesquisa "Retratos de um novo cotidiano - O2O Recovery", realizada pelo Google

Com isso, a Companhia segue confiante no potencial de crescimento da indústria de *foodservice* no país, na oportunidade de ganho de *market share* com base no aumento de penetração de restaurantes, aliado à expectativa de crescimento de consumo per capita e *out of home* neste segmento. Frente a esse cenário, destacamos ainda o bom posicionamento da Companhia, cujas vendas no formato digital representaram 21,4% do total das vendas no 4T20, além de possuir mais de 20% das suas lojas próprias no formato de *drive thru/freestanding*, potencializando as vendas via *delivery*.

Regulamentação do setor no Brasil

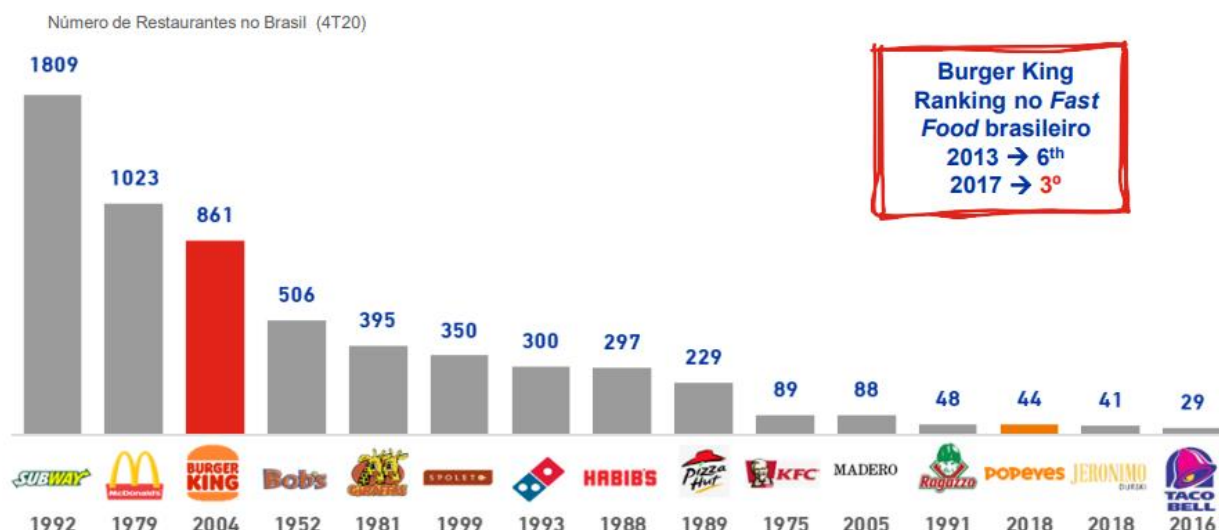
A atividade de comércio varejista de alimentos é regulamentada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, a ANVISA é uma autarquia sob regime especial e tem por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio 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.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Principais concorrentes

O segmento de *fast food* no Brasil é principalmente concentrado em seis principais players: Burger King, McDonald's, Bob's, Subway, Giraffas e Habib's. Se considerarmos apenas os *players* focados em *burger*, em 2020, 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 (2020)



Fonte: Geofusion e arquivamentos das companhias.

Nota: 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.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

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.

(d) 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																
Período	4T20	3T20	2T20	1T20	4T19	3T19	2T19	1T19	4T18	3T18	2T18	1T18	4T17	3T17	2T17	1T17
(% da receita operacional líquida do ano)	35%	23%	13%	29%	28%	25%	24%	23%	32%	25%	21%	22%	29%	25%	24%	22%

(e) 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 encerrado em 31 de dezembro de				
(em %)	2020	2019	2018	2017
Carne	25%	27%	26%	28%
Frango	5%	3%	4%	3%
Bacon	5%	3%	4%	3%
Batata	11%	12%	10%	9%
Sobremesa	4%	7%	5%	6%
Bebidas	11%	9%	13%	13%
Pães	10%	9%	9%	9%
Outros	29%	30%	29%	29%
Total	100%	100%	100%	100%

(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

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.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

(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.

7.4 - Clientes Responsáveis Por Mais de 10% da Receita Líquida Total**7.4 - 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 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 receita líquida total.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

7.5 - 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, de 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 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 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; (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.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

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 nº 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.

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.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

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 o qual eles foram coletados;
- 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 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

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

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 terá poderes e responsabilidades análogas às autoridades europeias de proteção de dados, exercendo um triplo papel de (i) investigação, compreendendo o de solicitar informações de controladores e processadores; (ii) execução, nos casos de descumprimento da lei, por meio de processo administrativo; e (iii) 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 poderá ser feita a partir do dia 1º de agosto 2021, nos termos da Lei nº 14.010/2020, sancionada em meio à pandemia da COVID-19, numa tentativa de mitigar os efeitos negativos causados por tal pandemia às organizações.

Todavia, o descumprimento de quaisquer disposições previstas na LGPD previamente à entrada em vigor de suas sanções administrativas (1º de agosto de 2021) tem como riscos: (i) a propositura de ações judiciais, individuais ou coletivas pleiteando reparações de danos decorrentes de violações, baseadas não somente na LGPD, mas, 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, em razão da não efetiva estruturação da ANPD.

Ademais, quando da entrada em vigor das sanções administrativas da LGPD (agosto de 2021), 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) publicitação da infração após devidamente apurada e confirmada a sua ocorrência; (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, antes mesmo das sanções administrativas da LGPD entrarem em vigor, 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 de dados pessoais, segurança da

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

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.

Nesse sentido, a Companhia informa que, vem dedicando os seus melhores esforços para implementar todas as medidas necessárias de adequação das suas atividades às disposições da LGPD e, tem previsão para concluir todas as medidas planejadas até agosto de 2021, inclusive, quanto à nomeação de seus Encarregado de Proteção de Dados, implementação de mecanismo para atendimento de todos os direitos dos titulares de dados pessoais, previstos no artigo 18 da LGPD, e, de todas as políticas (e.g.: privacidade, proteção de dados, segurança da informação, etc.) revisadas e de acordo com as diretrizes de transparência previstas na LGPD.

(a) política ambiental do emissor e custos incorridos para o cumprimento da regulação ambiental e, se for o caso, de outras práticas ambientais, inclusive a adesão a padrões internacionais de proteção ambiental

Até a data de fechamento do presente Formulário de Referência, não aderíamos a padrões internacionais de proteção ambiental. No entanto, a fim de identificar os principais impactos ambientais diretos e indiretos das nossas atividades, implementamos iniciativas como o controle do consumo de água e energia, que engloba o reaproveitamento de água de reuso em lojas *freestanding*, e aplicação de tecnologias de alta eficiência energética, incluindo utilização de lâmpadas LED na quase totalidade dos nossos restaurantes, e o envolvimento dos nossos colaboradores nas ações de conscientização sobre o uso eficiente dos materiais. Outra iniciativa importante é o gerenciamento ambientalmente adequado da gordura vegetal para fritura, cujo descarte após o uso é feito por meio de empresas especializadas na coleta de gordura vegetal, o qual realizamos com coletores cadastrados para todos os nossos restaurantes.

(b) 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

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

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 02 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 empresária 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

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 6 (seis) nomes de domínio, destacando-se <www.burgerking.com.br> e <www.popeysbrasil.com.br>, associados às marcas licenciadas pela Burger King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen.

Para maiores detalhes a respeito das marcas relevantes utilizadas pela Companhia, favor reportar-se ao item 9.1 (b) deste Formulário de Referência.

7.6 - Receitas Relevantes Provenientes do Exterior

7.6 - 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.

(c) receita total proveniente de países estrangeiros e sua participação na receita líquida total do emissor

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

7.7 - Efeitos da Regulação Estrangeira Nas Atividades

7.7 - Efeitos da regulação estrangeira nas atividades

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

7.8 - Políticas Socioambientais

7.8 - Políticas socioambientais

Não aplicável, tendo em vista que não divulgamos relatório de sustentabilidade e não possuímos política de responsabilidade ambiental formalizada.

Adicionalmente, apesar de não termos política de responsabilidade ambiental formalizada, temos implementado iniciativas de ESG - Environmental, Social, and Corporate Governance, conforme abordado no item 7.1 deste Formulário de Referência.

Não obstante, entendemos que o sistema de gestão ambiental atualmente adotado é suficiente para assegurar que nossas atividades atendam aos requisitos legais e normas ambientais aplicáveis, com o compromisso de reduzir os impactos ambientais de seus serviços.

(a) a metodologia seguida na elaboração dessas informações

Não aplicável, tendo em vista que não divulgamos informações socioambientais.

(b) se essas informações são auditadas ou revisadas por entidade independente

Não aplicável, tendo em vista que não divulgamos informações socioambientais.

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

Não aplicável, tendo em vista que não divulgamos informações socioambientais.

(d) se este relatório leva em conta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e quais são os ODS materiais para o negócio da companhia

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não divulga relatórios socioambientais por meio de relatório anual de sustentabilidade.

(e) se o emissor não divulga relatório anual, de sustentabilidade ou integrado que leve em conta os ODS, explicar o motivo.

Entendemos que a legislação atual não exige a divulgação de relatório anual de sustentabilidade que leve em conta os ODS para suas atividades. De todo modo, somos um reflexo da nossa cultura corporativa e de todos os nossos colaboradores e, por isso, reforçamos a importância dos princípios de ESG para todos, a partir de uma liderança engajada em adotar as melhores práticas existentes no mercado.

Temos como missão “ser a mais prazerosa experiência de alimentação”. É por isso que temos como primeiro pilar de sustentabilidade a “Nossa Comida”. Dentro deste pilar concentramos diversas iniciativas que garantem as práticas sustentáveis da Companhia com relação a origem, prospecção, desenvolvimento, preparação e fornecimento dos nossos alimentos aos nossos consumidores. Em setembro de 2020, a BK Brasil foi pioneira em uma transformação do food service, com um lançamento para quem gosta de comida de verdade: o WHOPPER® 100, livre de conservantes de origem artificial.

O segundo pilar das nossas práticas de sustentabilidade é chamado “Nossa Pegada”. Neste pilar tratamos essencialmente dos impactos, diretos ou indiretos, que nossas atividades geram ao meio-ambiente. Um dos principais temas neste pilar é a redução na geração de resíduos. Adotamos práticas diferenciadas para reduzir a quantidade de embalagens e pacotes. Não usamos mais caixinhas de papelão para nossos combos King Jr., economizando mais de 119 toneladas de papel por ano, e adotamos papeleiras de guardanapos, que evitam o uso de embalagens plásticas ou de papel para envolver guardanapos, que representam outras 220 toneladas de papel não utilizados em nossos restaurantes, todos os anos. Dentro dos nossos restaurantes adotamos tecnologias que minimizam a utilização de água e energia elétrica. Mas fora dos restaurantes também existem grandes iniciativas a este respeito. Recentemente investimos em parcerias para a construção de

7.8 - Políticas Socioambientais

usinas fotovoltaicas, que geram energia limpa e renovável

Como terceiro pilar de ESG, temos “Nossa Gente”, que está relacionado as nossas iniciativas em pessoas e sociedade. Nos restaurantes BURGER KING® e POPEYES®, e também na sede, todos são bem-vindos, independentemente de gênero, raça, cor, idade, credo, orientação sexual ou quaisquer outras características. Por isso, a Companhia tem investido na criação de processos seletivos “às cegas”, livres de pré-julgamento, nos quais dados socioeconômicos e de raça/gênero somente são divulgados após a seleção dos candidatos, como também na acessibilidade de seus canais de venda e comunicação.

Estamos trabalhando no diagnóstico e na definição de temas críticos, por meio da análise de materialidade, de modo que pretendemos, posteriormente, divulgar relatórios de sustentabilidade, evidenciando nossos temas com os ODS.

7.8 - Políticas Socioambientais

7.9 - Outras Informações Relevantes

7.9 - Outras informações relevantes

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.

Também em 13 de julho de 2011, celebramos com a Burger King Corporation o “*Master Franchise Services Agreement – MFSA*” (“**MFSA**”), 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 está diretamente relacionada ao MFDA Burger King.

Contrato 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

7.9 - Outras Informações Relevantes

tais metas é, dentre outras hipóteses costumeiramente presentes neste tipo de contrato, causa para a rescisão do MFDA Popeyes.

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” (“MFSA”) específico para o POPEYES®. Os serviços delegados e a nossa forma de remuneração são similares ao quanto previsto no MFSA dos restaurantes BURGER KING®.

Há previsão expressa que a rescisão do MFDA Popeyes ou de qualquer contrato relativo ao POPEYES® por qualquer razão, não levará, por si só, à rescisão do MFDA Burger King ou de qualquer contrato relativo ao BURGER KING® (cross default). Por outro lado, a rescisão do MFDA Burger King dá o direito à PLK o direito de rescindir o MFDA Popeyes.

8.1 - Negócios Extraordinários

8.1- Aquisição ou alienação de qualquer ativo relevante que não se enquadre como operação normal nos negócios do emissor

Todos os eventos ocorridos que importem aquisição ou alienação de qualquer ativo relevante se enquadram dentro da operação normal dos negócios da Companhia e já foram devidamente descritos no item 15.7 deste Formulário de Referência.

8.2 - Alterações Significativas na Forma de Condução Dos Negócios do Emissor

8.2 - 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.

8.3 - Contratos Relevantes Celebrados Pelo Emissor E Suas Controladas Não Diretamente Relacionados Com Suas Atividades Operacionais

8.3 - 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.

8.4 - Outras Inf. Relev. - Negócios Extraord.

8.4 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 8.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes - Outros**9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes – outros**

Os ativos imobilizados, patentes, marcas, licenças e participação em sociedades relevantes estão descritos a seguir.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.a - Ativos Imobilizados**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

As informações relativas ao item 9.1.a foram prestadas no item 9.2 deste Formulário de Referência.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Franquias	Contrato no qual BKB nomeou BKB como provedor de serviços da rede franqueada BURGER KING®	13 de julho de 2031	A perda dos direitos relativos tal contrato está relacionada à: (a) descumprimento material das obrigações constantes no MFSA e não resolvidas após o prazo de cura; (b) licenciamento ou cessão do MFSA sem o consentimento da Burger King Corporation ou em descumprimento do disposto no MFSA; (c) declaração ou pedido de falência ou recuperação judicial da BKB que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da BKB de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (d) questionamento pela BKB da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema BURGER KING®; (e) descumprimento das obrigações constantes no MFDA Burger King e demais contratos celebrados com a Burger King Corporation não sanadas nos prazos aplicáveis.	Com o término do MFSA todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de prestador de serviços exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos. A Burger King Corporation irá assumir a posição da BKB nos contratos de sub-franquia celebrados com os sub-franqueados.
Franquias	Contrato relativo à abertura de um novo restaurante franqueado pelo Pré-Existing Franchisee.	-	A perda dos direitos relativos tal contrato está relacionada à: (a) rescisão do MFDA Burger King ou do MFSA nos termos acima; (b) rescisão do Franchise Agreement (Pré-Existing Franchisees) por iniciativa da BKB em razão de descumprimento pelo Pré-Existing Franchisee de suas obrigações	Caso o MFDA Burger King seja rescindido todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Burger King Corporation serão terminados, bem como o processo de aprovação de quaisquer restaurantes BURGER KING® cuja construção não tenha sido finalizada serão canceladas e caso o MFSA seja rescindido todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de prestador de serviços exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos.
Franquias	Contrato relativo à abertura de novo restaurante pelo Sub-Franqueado	-	A perda dos direitos relativos tal contrato está relacionada à: (a) rescisão do MFDA Burger King ou do MFSA nos termos acima; (b) rescisão do Triparty Franchise Agreement por iniciativa da BKB em razão de descumprimento pelo Sub-Franchisee de suas obrigações.	Caso o MFDA Burger King seja rescindido todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Burger King Corporation serão terminados, bem como o processo de aprovação de quaisquer restaurantes BURGER KING® cuja construção não tenha sido finalizada serão canceladas e caso o MFSA seja rescindido todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de prestador de serviços exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Licenças	Licença da marca BK, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia BURGER KING® descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Licenças	Licença das marcas BURGER KING® para provimento de serviços para a rede franqueada no Brasil.	13 de julho de 2031	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do MFSA descrito acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Nome de domínio na internet	burgerking.com.br	Até 05.12.2021	A manutenção dos registros de domínio é realizada através do acompanhamento junto ao Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil) e pagamento da taxa de renovação periódica, e apesar da Companhia realizar estrito controle de prazos, a ausência de renovação do registro pode acarretar a disponibilidade do domínio para o público. Ademais, os domínios são passíveis de contestação por detentores de direitos sobre marcas registradas em razão de suposto registro abusivo de nomes de domínio.	Não há como quantificar o impacto. A principal consequência da perda de tal direito seria a necessidade de criação de outro domínio.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Licenças	Licença da marca WHOPPER®, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia BURGER KING® descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Nome de domínio na internet	bkdelivery.com.br	Até 26.05.2022	A manutenção dos registros de domínio é realizada através do acompanhamento junto ao Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil) e pagamento da taxa de renovação periódica, e apesar da Companhia realizar estrito controle de prazos, a ausência de renovação do registro pode acarretar a disponibilidade do domínio para o público. Ademais, os domínios são passíveis de contestação por detentores de direitos sobre marcas registradas em razão de suposto registro abusivo de nomes de domínio.	Não há como quantificar o impacto. A principal consequência da perda de tal direito seria a necessidade de criação de outro domínio.
Nome de domínio na internet	fomededesafio.com.br	Até 13.03.2024	A manutenção dos registros de domínio é realizada através do acompanhamento junto ao Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil) e pagamento da taxa de renovação periódica, e apesar da Companhia realizar estrito controle de prazos, a ausência de renovação do registro pode acarretar a disponibilidade do domínio para o público. Ademais, os domínios são passíveis de contestação por detentores de direitos sobre marcas registradas em razão de suposto registro abusivo de nomes de domínio.	Não há como quantificar o impacto. A principal consequência da perda de tal direito seria a necessidade de criação de outro domínio.
Nome de domínio na internet	popeyesofertas.com.br	Até 27.08.2022	A manutenção dos registros de domínio é realizada através do acompanhamento junto ao Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil) e pagamento da taxa de renovação periódica, e apesar da Companhia realizar estrito controle de prazos, a ausência de renovação do registro pode acarretar a disponibilidade do domínio para o público. Ademais, os domínios são passíveis de contestação por detentores de direitos sobre marcas registradas em razão de suposto registro abusivo de nomes de domínio.	Não há como quantificar o impacto. A principal consequência da perda de tal direito seria a necessidade de criação de outro domínio.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Nome de domínio na internet	popeyesbrasil.com.br	Indeterminado	A manutenção dos registros de domínio é realizada através do acompanhamento junto ao Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil) e pagamento da taxa de renovação periódica, e apesar da Companhia realizar estrito controle de prazos, a ausência de renovação do registro pode acarretar a disponibilidade do domínio para o público. Ademais, os domínios são passíveis de contestação por detentores de direitos sobre marcas registradas em razão de suposto registro abusivo de nomes de domínio.	Não há como quantificar o impacto. A principal consequência da perda de tal direito seria a necessidade de criação de outro domínio.
Franquias	Contrato de franquia que permite a BKB operar os restaurantes BURGER KING®	20 anos após a inauguração	Falha pela BKB em operar o restaurante BURGER KING® de acordo com os padrões do BURGER KING®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema BURGER KING®; (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 de direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante BURGER KING®; (l) transferência de ações não autorizada pela BKB ou aquisição de participação em concorrente; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da BKB.	Com o término de um Unit Addendum, a BKB perde o direito de operar o respectivo restaurante BURGER KING®.
Nome de domínio na internet	falabk.com.br	Até 02.08.2022	A manutenção dos registros de domínio é realizada através do acompanhamento junto ao Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil) e pagamento da taxa de renovação periódica, e apesar da Companhia realizar estrito controle de prazos, a ausência de renovação do registro pode acarretar a disponibilidade do domínio para o público. Ademais, os domínios são passíveis de contestação por detentores de direitos sobre marcas registradas em razão de suposto registro abusivo de nomes de domínio.	Não há como quantificar o impacto. A principal consequência da perda de tal direito seria a necessidade de criação de outro domínio.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Franquias	Contrato de franquia que permite a BKB operar os restaurantes POPEYES® próprios.	20 anos após a inauguração	Em razão do limite de caracteres, as informações estão incluídas no item 9.2 deste Formulário de Referência.	<p>Com o término de um Unit Addendum, a BKB perde o direito de operar o respectivo restaurante POPEYES®.</p> <p>A rescisão pela BKB do MFDA BURGER KING® por um Evento de Rescisão dá o direito à PLK de rescindir o MFDA da POPEYES®. A rescisão do MFDA da POPEYES® pela PLK não é um Evento de Rescisão no MFDA da BURGER KING® e não dá o direito da BKB rescindir o MFDA da BURGER KING®.</p>
Licenças	Licença da marca	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Popeyes Louisiana Kitchen; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Franquias	Contrato no qual BKC outorga à BKB direito de ser máster franqueado do sistema BURGER KING® no Bras.	13 de julho de 2031	Falta de pagamento da BKB de valores devidos à BKC após o respectivo prazo de cura; (b) abertura de restaurantes BURGER KING® sem a respectiva aprovação e falha em obter a referida aprovação após o período de cura; (c) descumprimento das obrigações constantes do Contrato de Franquia (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) em até 3% do total de restaurantes BURGER KING® detidos pela BKB; (d) falência ou recuperação judicial da BKB que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da BKB de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (e) questionamento pela BKB da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema BURGER KING®; (f) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas; (g) descumprimento das obrigações constantes no MFDA Burger King e demais contratos celebrados com a BKC e não sanadas após o respectivo prazo de cura (inclusive as metas anuais de aberturas de restaurantes BURGER KING®).	<p>Com o término do MFDA Burger King todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos, bem como o processo de aprovação de quaisquer restaurantes BURGER KING® cuja construção não tenha sido finalizada serão canceladas.</p> <p>A operação dos restaurantes franqueados da BKB já existentes na data do término do MFDA Burger King permanecerá válida e vigente durante os respectivos prazos nos termos do Contrato de Franquia.</p>

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Licenças	Licença da marca BURGER KING®, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia BURGER KING® descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Franquias	Contrato no qual PLK outorga à BKB direito de ser máster franqueado do sistema POPEYES® no Brasil	20 de março de 2038	Em razão do limite de caracteres, as informações foram incluídas no item 9.2 deste Formulário de Referência.	Com o término do MFDA Popeyes todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Popeyes Louisiana Kitchen serão rescindidos. A operação dos restaurantes franqueados da BKB já existentes na data do término do MFDA Popeyes permanecerá válida e vigente durante os respectivos prazos nos termos do Contrato de Franquia. A rescisão pela BKB do MFDA BURGER KING® por um Evento de Rescisão dá o direito à PLK de rescindir o MFDA da POPEYES®. A rescisão do MFDA da POPEYES® pela PLK não é um Evento de Rescisão no MFDA da BURGER KING® e não dá o direito da BKB rescindir o MFDA da BURGER KING®.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Licenças	Licença da marca BIG KING®, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia BURGER KING® descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.c - Participações em Sociedades**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, pois, na data deste Formulário de Referência, a Companhia não possui participações em sociedades. Vide item 15.7 - Principais eventos societários ocorridos no emissor, controladas ou coligadas deste Formulário de Referência para informações referentes às incorporações realizadas ao longo do exercício social findo em 31 de dezembro de 2019.

9.2 - Outras Informações Relevantes

9.2 - Outras informações relevantes

Entendemos que nossos principais ativos relevantes são ativos imobilizados, imóveis nos quais nossas lojas estão localizadas (alugados), incluindo todas as benfeitorias e demais melhorias na edificação, além dos demais ativos fixos que compõem nossa operação, tais como equipamentos, construções, instalações e mobiliário, todos também localizados em nossos imóveis.

Ao invés de descrever extensa lista dos nossos ativos imobilizados, entendemos ser mais útil aos nossos acionistas e ao mercado em geral, as informações incluídas neste item 9.2, por meio do qual é possível verificar uma descrição mais completa e detalhada dos imóveis relevantes para o exercício das nossas atividades. Adicionalmente, conforme descrito na nota explicativa “12. Imobilizado, líquido” de nossas demonstrações financeiras referentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, consideramos relevante informar que possuímos determinados ativos imobilizados, tais como instalações, benfeitorias, máquinas, móveis e utensílios, que totalizam o valor líquido de R\$1.195.664 mil.

Marca BURGER KING®

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
SHOP IBIRAPUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP INTERLAGOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP METRO TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP VILLA LOBOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - AV HELIO PELLEGRINO 1072	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SUPER SHOP OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
SHOP GRAND PLAZA	Brasil	SP	Santo André	Alugada
PATIO BRASIL SHOP BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP BARRA SALVADOR	Brasil	BA	Salvador	Alugada
BH SHOP	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
MORUMBI SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MINAS SHOP	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
PRAIA MAR SHOP SANTOS	Brasil	SP	Santos	Alugada
SHOP CENTRAL PLAZA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ELDORADO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP MUELLER CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
SHOP MIDWAY MALL NATAL	Brasil	RN	Natal	Alugada
PARQUE DOM PEDRO SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP IGUATEMI PORTO ALEGRE	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP FLAMBOYANT	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SHOP BOUGAINVILLE	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SHOP GUARARAPES	Brasil	PE	Jaboatão dos Guararapes	Alugada
SHOP BRISAMAR SAO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
SHOP IGUATEMI FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
SHOP MANAIRA	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
SALVADOR SHOP	Brasil	BA	Salvador	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

ITAÚ POWER SHOP	Brasil	MG	Contagem	Alugada
SHOP SP MARKET	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SALVADOR - AV ACM	Brasil	BA	Salvador	Alugada
SHOP PLAZA SUL	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CONJUNTO NACIONAL	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SANTANA PARK SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP LA PLAGE	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
FS ARACAJU - JARDINS DT	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
BOURBON SHOP SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP VITORIA	Brasil	ES	Vitória	Alugada
SHOP INDEPENDENCIA	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
SHOP PALLADIUM CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP PRAIA DE BELAS	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
BARRA SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS CURITIBA - R BISPO DOM JOSE 2348	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP PALLADIUM PONTA GROSSA	Brasil	PR	Ponta Grossa	Alugada
MARILIA SHOP	Brasil	SP	Marília	Alugada
LITORAL PLAZA SHOP	Brasil	SP	Praia Grande	Alugada
BURITI SHOP GOIANIA	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
GOIANIA SHOP	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS SOROCABA - AV COMITRE	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
SHOP PRAIA DA COSTA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
SHOP SÃO JOSE DOS PINHAIS	Brasil	PR	São José dos Pinhais	Alugada
CATUAI SHOP CENTER	Brasil	PR	Londrina	Alugada
SHOP METROPOLE SBC	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
SHOP ESTACAO	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP PARALELA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
SHOP IGUATEMI CAXIAS	Brasil	RS	Caxias do Sul	Alugada
CANOAS SHOP	Brasil	RS	Canoas	Alugada
SHOP UNIAO OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
FS JUNDIAI - AV NOVE DE JULHO	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
SHOP VALE SUL	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
SHOP SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
TAGUATINGA SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
ILS NORTE SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARK SHOP BARIGUI	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
FS CAMPINAS - AV BRASIL 761	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP TAMBORE	Brasil	SP	Barueri	Alugada
SHOP BOULEVARD RIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP TABOAO	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
FS FORTALEZA - AV SANTOS DUMONT 1859	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
SHOP AV CENTER MARINGA	Brasil	PR	Maringá	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

FS BARUERI - AV ALPHAVILLE	Brasil	SP	Barueri	Alugada
CENTERVALE SHOP	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
SHOP BAURU	Brasil	SP	Bauru	Alugada
SHOP VIA SUL	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
BOURBON SHOP NOVO HAMBURGO	Brasil	RS	Novo Hamburgo	Alugada
SHOP METRO BOULEVARD TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS GOIANIA - AV 136	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SALVADOR NORTE SHOP	Brasil	BA	Salvador	Alugada
CATUAI SHOP MARINGA	Brasil	PR	Maringá	Alugada
MAXI SHOP JUNDIAI	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
SHOP BANGU	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CAMPINAS SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
BOULEVARD SHOP BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS SBC - AV PRESTES MAIA 1001	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
CENTER SHOP UBERLANDIA	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
FS RECIFE - CASA FORTE	Brasil	PE	Recife	Alugada
VIA BRASIL SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP RAPOSO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MACEIO SHOP	Brasil	AL	Maceió	Alugada
SHOP BOA VISTA SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - RADIAL LESTE 1884	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP SERRAMAR	Brasil	SP	Caraguatatuba	Alugada
SHOP BELLA CITTA	Brasil	RS	Passo Fundo	Alugada
SHOP ROYAL PLAZA LONDRINA	Brasil	PR	Londrina	Alugada
SHOP PIRACICABA	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
RUA DA PRAIA SHOP	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
PANTANAL SHOP	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
SHOP SANTA URSULA	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
WEST SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CENTER SHOP RIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP CENTER PENHA SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MONTES CLAROS SHOP	Brasil	MG	Montes Claros	Alugada
PRUDEN SHOP	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
RECREIO SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP GRANJA VIANA	Brasil	SP	Cotia	Alugada
SHOP ITAPEVI CENTER	Brasil	SP	Itapevi	Alugada
SHOP CAMPO LIMPO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
BOURBON SHOP SAO LEOPOLDO	Brasil	RS	São Leopoldo	Alugada
SHOP CENTER LAR	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP SUL VALPARAISO	Brasil	GO	Valparaíso de Goiás	Alugada
VIA SHOP BARREIRO	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
ROAD SHOP	Brasil	SP	Itu	Alugada
ILS FRANCA SHOP	Brasil	SP	Franca	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

ILS PARQUE SHOP BARUERI	Brasil	SP	Barueri	Alugada
SHOP BAY MARKET	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
SHOP MESTRE ALVARO	Brasil	ES	Serra	Alugada
TOP SHOP NOVA IGUAÇU	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
BOURBON SHOP WALLIG	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
GARDEN SHOP CATANDUVA	Brasil	SP	Catanduva	Alugada
UBERLANDIA SHOP	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
SHOP ESTACAO BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
ILR RJ - VOLUNTARIOS DA PATRIA 59	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARK SHOP SAO CAETANO	Brasil	SP	São Caetano do Sul	Alugada
SHOP TIJUCA RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILS JARDIM GUADALUPE SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP PATIOMIX COSTA VERDE	Brasil	RJ	Itaguaí	Alugada
MADUREIRA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARTAGE SHOP SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
ILS SHOP METRO TATUAPE II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
RIBEIRAO SHOP	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
FS CAMPINAS - BARAO GERALDO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
CARIOCA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ARAGUAIA SHOP	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
JUNDIAI SHOP	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
CENTER SHOP UBERLANDIA II	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
SHOP VIC SANTA BARBARA	Brasil	SP	Santa Bárbara d'Oeste	Alugada
SHOP RIOMAR RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
ILR RJ - R OUVIDOR	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP VALINHOS	Brasil	SP	Valinhos	Alugada
ITAPETININGA SHOP	Brasil	SP	Itapetininga	Alugada
ILS SHOP PATIOMIX RESENDE	Brasil	RJ	Resende	Alugada
LONDRINA NORTE SHOP	Brasil	PR	Londrina	Alugada
ILS RIOSUL SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PREZUNIC CAXIAS	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
CARREFOUR OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
CARREFOUR GIOVANNI GRONCHI SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PARQUE DAS BANDEIRAS	Brasil	SP	Campinas	Alugada
FS RIB PRETO - AV PORTUGAL 810	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
PLAZA SHOP NITEROI	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
SHOP CENTER RIO CLARO	Brasil	SP	Rio Claro	Alugada
CARREFOUR GUARULHOS	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
CARREFOUR MANILHA	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
PARK SHOP CAMPO GRANDE	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
BOULEVARD SHOP VILA VELHA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
CARREFOUR PESSEGO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR RJ - VISCONDE DE PIRAJA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

FS PIRACICABÁ - AV INDEPENDENCIA 2677	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
SHOP NOVA AMERICA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
VIA VALE GARDEN SHOP	Brasil	SP	Taubaté	Alugada
SHOP CENTER LIMEIRA	Brasil	SP	Limeira	Alugada
SHOP NACOES BAURU	Brasil	SP	Bauru	Alugada
GOIABEIRAS SHOP CUIABA	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
SHOP BURITI MOGI GUACU	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
SHOP CENTER UBERABA	Brasil	MG	Uberaba	Alugada
ILHA PLAZA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP INTERLAR ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CONTINENTAL SHOP SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP DIFUSORA CARUARU	Brasil	PE	Caruaru	Alugada
CAXIAS SHOP	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
SHOP POCOS DE CALDAS	Brasil	MG	Poços de caldas	Alugada
SHOP DEL REY	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
ILR ANAPOLIS - AV S FRAN DE ASSIS 181	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
FS RIO CLARO - JARDIM CLARET	Brasil	SP	Rio Claro	Alugada
FS RJ - AV DAS AMERICAS 1960	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
GUANABARA SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
ILS VIA PARQUE SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
BURITI SHOP	Brasil	SP	Guaratinguetá	Alugada
CARREFOUR DUTRA	Brasil	RJ	Belford Roxo	Alugada
SHOP PATIOMIX LINHARES	Brasil	ES	Linhares	Alugada
SHOP METRO TUCURUVI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - AV JACU PESSEGO 8210	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP COLINAS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
SHOP D	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR NITEROI - R GAVIAO PEIXOTO 35	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
SHOP FREI CANECA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
EXTRA SAO JOSE DOS CAMPOS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
ILR SP - R SAO BENTO 256	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MOGI SHOP	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
BARRA SHOP SUL	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
NORTH SHOP BARRETOS	Brasil	SP	Barretos	Alugada
ILS BOTAFOGO PRAIA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ASSAI SANTO ANDRE	Brasil	SP	Santo André	Alugada
EXTRA SAO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
BOULEVARD LONDRINA SHOP	Brasil	PR	Londrina	Alugada
CARREFOUR RAPOSO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP NACOES LIMEIRA	Brasil	SP	Limeira	Alugada
SHOP IGUATEMI RIBEIRAO PRETO	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
SHOP METRO TUCURUVI II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

MAUA PLAZA SHOP	Brasil	SP	Mauá	Alugada
SHOP ARICANDUVA LESTE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
METROPOLE SHOP BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
CARREFOUR SANTO ANDRE	Brasil	SP	Santo André	Alugada
CARREFOUR S J DOS CAMPOS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
CARREFOUR ANCHIETA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP IGUATEMI ESPLANADA	Brasil	SP	Votorantim	Alugada
SHOP VILA OLIMPIA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILS SHOP INTERLAGOS II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ATRIUM SANTO ANDRE	Brasil	SP	Santo André	Alugada
ITAPECERICA SHOP	Brasil	SP	Itapecerica da Serra	Alugada
SHOP PATIO ALCANTARA	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
SHOP PATIO CIANE	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
SHOP METRO SANTA CRUZ	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ABC	Brasil	SP	Santo André	Alugada
FS SP - AV DOS BANDEIRANTES 3686	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR CURITIBA - R XV DE NOVEMBRO 26	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
CARREFOUR PIRITUBA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CARREFOUR SAO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
PARQUE SHOP SULACAP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS AMERICANA - R JULIO PRESTES	Brasil	SP	Americana	Alugada
BIG SHOP CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
ILS PARTAGE SHOP BETIM	Brasil	MG	Betim	Alugada
EXTRA TABOAO DA SERRA	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
FS SJ DA BOA VISTA - BIG BOM	Brasil	SP	São João da Boa Vista	Alugada
FS MOGI DAS CRUZES - AV FERREIRA lopes	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
ALAMEDA SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP JK BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
ILR OSASCO PLAZA SHOP	Brasil	SP	Osasco	Alugada
FS SCS - EST DAS LAGRIMAS 1986	Brasil	SP	São Caetano do Sul	Alugada
EXTRA BOSQUE MAIA	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
SHOP AVENIDA 28	Brasil	RJ	Campos dos Goytacazes	Alugada
FS FRANCA - AV ISMAEL ALONSO 2161	Brasil	SP	Franca	Alugada
SHOP ANALIA FRANCO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS ARACATUBA - AV BRASILIA 761	Brasil	SP	Araçatuba	Alugada
ILS TIETE PLAZA SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PARK LAGOS CABO FRIO	Brasil	RJ	Cabo Frio	Alugada
ILS BOULEVARD SHOP CAMPOS	Brasil	RJ	Campos dos Goytacazes	Alugada
CARREFOUR CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
SHOP PASSEIO DAS AGUAS	Brasil	GO	Goiânia	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

FS SP - POSTO TANCREDO NEVES	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP DO VALE	Brasil	RS	Cachoeirinha	Alugada
SHOP METROPOLITANO BARRA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
OUTLET NOVO HAMBURGO	Brasil	RS	Novo Hamburgo	Alugada
FS BARRA MANSA - ROD PRES DUTRA	Brasil	RJ	Barra Mansa	Alugada
SHOP PIRACICABA II	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
IGUATEMI SAO JOSE DO RIO PRETO	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
FS PRES PRUDENTE - WASHINGTON LUIZ 875	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
SHOP BOULEVARD BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
CARREFOUR SAO CAETANO DO SUL	Brasil	SP	São Caetano do Sul	Alugada
FS SP - AV RIO DAS PEDRAS 1320	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP SAN PELEGRINO	Brasil	RS	Caxias do Sul	Alugada
EXTRA ANCHIETA	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
SHOP MARKET PLACE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
POSTO PERY RONCHETTI	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
CARREFOUR PASSO D'AREIA	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
FS SP - VIC ROBERT KENNEDY	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS MOGI GUACU - AV MOGI MIRIM 256	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
FS SANTO ANDRE - R GIOVANNI PIRELLI	Brasil	SP	Santo André	Alugada
SHOP MONTE CARMO	Brasil	MG	Betim	Alugada
SHOP GRAVATAI	Brasil	RS	Gravataí	Alugada
ILR RJ - R MARIZ E BARROS 824	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CARREFOUR PAMPULHA	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
EXTRA INTERLAGOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PAULINIA	Brasil	SP	Paulínia	Alugada
SHOP SETE LAGOAS	Brasil	MG	Sete Lagoas	Alugada
EXTRA MINAS SHOP	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS RJ - AV DAS AMERICAS RECREIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
BOURBON SHOP COUNTRY	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP PRACA RIO GRANDE	Brasil	RS	Rio Grande	Alugada
SHOP ASSIS PLAZA	Brasil	SP	Assis	Alugada
SHOP LAJEADO	Brasil	RS	Lajeado	Alugada
SHOP FIESTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
AMERICAS SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CARREFOUR DIADEMA	Brasil	SP	Diadema	Alugada
SHOP PLAZA MACAE	Brasil	RJ	Macaé	Alugada
FS SBC - AV BRIG FARIA LIMA	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
EXTRA MOOCA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - EXTRA JAGUARE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SOROCABA - AV SAO PAULO 1149	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
EXTRA SANTA CRUZ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

CATARINA FASHION OUTLET	Brasil	SP	São Roque	Alugada
SHOP PATIO BOTUCATU	Brasil	SP	Botucatu	Alugada
SHOP PELOTAS	Brasil	RS	Pelotas	Alugada
WALMART VILA GUILHERME	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PRACA NOVA ARACATUBA	Brasil	SP	Araçatuba	Alugada
SHOP VILA VELHA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
FS SP - AV INTERLAGOS 6090	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PIRATAS MALL	Brasil	RJ	Angra dos Reis	Alugada
SHOP PARQUE BALNEARIO	Brasil	SP	Santos	Alugada
SHOP GRANDE RIO	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
SHOP SERRA SUL POUSO ALEGRE	Brasil	MG	Pouso Alegre	Alugada
SHOP RIOMAR FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
FS SJRP - AV Bady Bassitt	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
SHOP TIVOLI	Brasil	SP	Santa Bárbara d'Oeste	Alugada
NORTH SHOP JOQUEI	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
MAUA PLAZA SHOP II	Brasil	SP	Mauá	Alugada
ITAIM BRASCAM	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CIDADE JARDIM GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SHOP CENTER LAPA SALVADOR	Brasil	BA	Salvador	Alugada
SHOP BELA VISTA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
SHOP MONTSERRAT	Brasil	ES	Serra	Alugada
SHOP CIDADE BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP MOXUARA	Brasil	ES	Cariacica	Alugada
SHOP BENFICA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
NATAL SHOP	Brasil	RN	Natal	Alugada
NATAL NORTE SHOP	Brasil	RN	Natal	Alugada
SHOP TACARUNA	Brasil	PE	Recife	Alugada
SHOP DA BAHIA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
MANGABEIRA SHOP	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
SHOP MOINHOS	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
ITABORAI PLAZA SHOP	Brasil	RJ	Itaboraí	Alugada
SHOP COSTA DOURADA	Brasil	PE	Cabo de Santo Agostinho	Alugada
SHOP IGUATEMI CAMPINAS	Brasil	SP	Campinas	Alugada
PLAZA AVENIDA SHOP	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
TIETE MALL	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CIDADE SAO PAULO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PARANGABA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
PARQUE SHOP MACEIO	Brasil	AL	Maceió	Alugada
SHOP CIDADE SOROCABA	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
EXTRA ANHANGUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP HORTOLANDIA	Brasil	SP	Hortolândia	Alugada
FS CURITIBA - LINHA VERDE	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
FS PORTO ALEGRE - AV IPIRANGA 1600	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

SHOP JARDIM DAS AMERICAS	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP JARAGUA ARARAQUARA	Brasil	SP	Araraquara	Alugada
NORTH SHOP MARACANAÚ	Brasil	CE	Maracanaú	Alugada
ANHANGUERA PARQUE SHOP	Brasil	SP	Cajamar	Alugada
SHOP CENTER NORTE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP SUZANO	Brasil	SP	Suzano	Alugada
ILR POSTO PORTAL DE GUARULHOS	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
FS JAU - AV ZIEN NASSIF	Brasil	SP	Jaú	Alugada
SHOP PATEO ITAQUA	Brasil	SP	Itaquaquecetuba	Alugada
SHOP PATIO MACEIO	Brasil	AL	Maceió	Alugada
SHOP ITAIPU MULTICENTER	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
SHOP JARDIM SUL	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ROYAL PLAZA SANTA MARIA	Brasil	RS	Santa Maria	Alugada
FS SP - MARGINAL TIETE PTE ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CIDADE CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP IGUATEMI FORTALEZA II	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
MARINGA PARK SHOP	Brasil	PR	Maringá	Alugada
NORTH WAY SHOP PAULISTA	Brasil	PE	Paulista	Alugada
TERESINA SHOP	Brasil	PI	Teresina	Alugada
PARTAGE SHOP RIO GRANDE	Brasil	RS	Rio Grande	Alugada
SHOP RIO POTY	Brasil	PI	Teresina	Alugada
SHOP PATIO DIVINOPOLIS	Brasil	MG	Divinópolis	Alugada
SHOP PRACA UBERABA	Brasil	MG	Uberaba	Alugada
FS ARARAQUARA - AV FRANCISCO SALLES 470	Brasil	SP	Araraquara	Alugada
CARREFOUR PENHA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP DA ILHA	Brasil	MA	São Luís	Alugada
SHOP DIAMOND MALL	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
BOURBON SHOP PORTO ALEGRE	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP TOTAL PONTA GROSSA	Brasil	PR	Ponta Grossa	Alugada
SHOP CENTER 3	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP BOSSA NOVA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILR N IGUAÇU - CEL FRANCISCO SOARES 33	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
RIOMAR SHOP ARACAJU	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
ILS NEW YORK CITY CENTER	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
RIO ANIL SHOP CENTER	Brasil	MA	São Luís	Alugada
BOULEVARD SHOP CAMACARI	Brasil	BA	Camaçari	Alugada
SHOP PATIO NORTE	Brasil	MA	São José de Ribamar	Alugada
CARREFOUR PARTENON	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
ILR BH - R PERNAMBUCO 1136 SAVASSI	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP AGUAS LINDAS	Brasil	GO	Águas Lindas de Goiás	Alugada
MOGI SHOP II	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
SHOP PATIO IPORANGA	Brasil	SP	Santos	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

SHOP DO VALE DO ACO	Brasil	MG	Ipatinga	Alugada
OSASCO PLAZA SHOP II	Brasil	SP	Osasco	Alugada
SHOP ECO VALLE LORENA	Brasil	SP	Lorena	Alugada
WALMART BIG TORRES	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
CATARATAS JL SHOP	Brasil	PR	Foz do Iguaçu	Alugada
ILS SHOP CENTER LAPA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
WALMART OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
EXTRA RAPOSO	Brasil	SP	Cotia	Alugada
SHOP CRYSTAL	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP NOVA AMERICA II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CARREFOUR PINHAIS	Brasil	PR	Pinhais	Alugada
ILR BH - R URSULA PAULINO 1321	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS SOROCABA - AV PANNUNZIO 176	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
ILR SP - R MATIAS AIRES 87 (GHOST KITCHEN)	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CENTRO NORTE APUCARANA	Brasil	PR	Apucarana	Alugada
PARQUE SHOP BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
SHOP SANTA CRUZ RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS SAO CARLOS - PASSEIO SAO CARLOS	Brasil	SP	São Carlos	Alugada
SHOP MIRAMAR SANTOS	Brasil	SP	Santos	Alugada
FS MARILIA - AV TIRADENTES 1008	Brasil	SP	Marília	Alugada
FS SP - MARGINAL TIETE PTE ANHANGUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SOROCABA - AFONSO VERGUEIRO 1460	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
SHOP CASTANHEIRAS	Brasil	PA	Belém	Alugada
GARDEN SHOP PENAPOLIS	Brasil	SP	Penápolis	Alugada
SHOP BOA VISTA RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
ILS SHOP ESTACAO BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP BOSQUE GRAO PARA	Brasil	PA	Belém	Alugada
SHOP SUL	Brasil	ES	Cachoeiro de Itapemirim	Alugada
ILS PLAZA SHOP NITEROI II	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
FS SJC - AV PRESIDENTE JK 6812	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
ARAPIRACA GARDEN SHOP	Brasil	AL	Arapiraca	Alugada
FRIBURGO SHOP	Brasil	RJ	Nova Friburgo	Alugada
SHOP DA BAHIA II	Brasil	BA	Salvador	Alugada
ILR SP - AV PAULISTA 2200	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CAMPO GRANDE	Brasil	MS	Campo Grande	Alugada
VARZEA GRANDE SHOP	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
FS GOIANIA - AV 85 3202	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS JF - RIO BRANCO 3234	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
SHOP NOVA IGUAÇU	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
SHOP WEST PLAZA II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PARK SHOP BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP SP MARKET II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

SHOP PATIO BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
CANTAREIRA NORTE SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP IGUATEMI PORTO ALEGRE II	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP PALLADIUM FOZ DO IGUAÇU	Brasil	PR	Foz do Iguaçu	Alugada
SHOP BUTANTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR RJ - AV NS DE COPACABANA 915	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILR RJ - R SENADOR DANTAS 177	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP JARDIM NORTE	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
NORTE SHOP RJ II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP AURORA	Brasil	PR	Londrina	Alugada
ILR PORTO ALEGRE - R ANDRADAS 1664	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
FS CURITIBA - AV FLORIANO PEIXOTO 5952	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
EXTRA SOROCABA	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
CARREFOUR VERGUEIRO	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
FS SP - AV ELISEU DE ALMEIDA 3440	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP TOTAL CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP MORUMBI TOWN	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLAZA SHOP CARAPICUIBA	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
PARTAGE SHOP CAMPINA GRANDE	Brasil	PB	Campina Grande	Alugada
FS SUMARE - AV REBOUCAS 3017	Brasil	SP	Sumaré	Alugada
SAO LUIS SHOP	Brasil	MA	São Luís	Alugada
VIA CAFE GARDEN SHOP	Brasil	MG	Varginha	Alugada
SHOP RIOMAR KENNEDY	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
BRAGANCA GARDEN SHOP	Brasil	SP	Bragança Paulista	Alugada
FS EMBU DAS ARTES - ELIAS YAZBEK 708	Brasil	SP	Embu das Artes	Alugada
FS SANTO ANDRE - AV DOM PEDRO II 134	Brasil	SP	Santo André	Alugada
FS BH - MY MALL PAMPULHA	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
BARRA SHOP RJ II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARQUE SHOP PRUDENTE	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
FS BAURU - AV GETULIO VARGAS	Brasil	SP	Bauru	Alugada
SHOP PATIO HIGIENOPOLIS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP BOULEVARD BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
ILR RJ - R GENERAL ROCA 675	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS INDAIATUBA - AV PRES VARGAS 1840	Brasil	SP	Indaiatuba	Alugada
SHOP BANGU II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
EXTRA SAO CAETANO	Brasil	SP	São Caetano do Sul	Alugada
SHOP NILOPOLIS SQUARE	Brasil	RJ	Nilópolis	Alugada
CARREFOUR VILLA LOBOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - AV MARECHAL TITO 5915	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP FERNANDOPOLIS	Brasil	SP	Fernandópolis	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

FS CARAPICUIBA - DEP EMILIO CARLOS 225	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
FS BH - AV CRISTIANO MACHADO 5137	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP CERRADO	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SHOP GRANDE RIO II	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
FS SP - AV CONSELHEIRO CARRAO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS CACHOEIRINHA - AV FLORES DA CUNHA	Brasil	RS	Cachoeirinha	Alugada
FS ITATIBA - AV CASTELO BRANCO 687	Brasil	SP	Itatiba	Alugada
BEBEDOURO SHOP	Brasil	SP	Bebedouro	Alugada
EXTRA MARACANA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS RIB PRETO - AV PRES VARGAS 1967	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
FS SP - CAETANO ALVARES 3450	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ITAQUA GARDEN SHOP	Brasil	SP	Itaquaquecetuba	Alugada
SHOP TRES AMERICAS	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
FS PRAIA GRANDE - PRES KENNEDY 1405	Brasil	SP	Praia Grande	Alugada
GUANABARA CAMPINHO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
EXTRA RICARDO JAFET	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
COLOMBO PARK SHOP	Brasil	PR	Colombo	Alugada
FS SP - AV MOREIRA GUIMARAES 700	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR SP - AV PAULISTA 633	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ANGELONI AGUA VERDE	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
TOP SHOP NOVA IGUACU II	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
FS SP - AV ANHAIA MELLO 1242	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PARQUE PRADO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
FS BH - ANDRE CAVALCANTI 211	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP PRACA NOVA SANTA MARIA	Brasil	RS	Santa Maria	Alugada
ILR SP - R BARAO DE ITAPETININGA 99	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ARICANDUVA III	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
GOLDEN SHOP CALHAU	Brasil	MA	São Luís	Alugada
SHOP CARUARU	Brasil	PE	Caruaru	Alugada
SHOP APARECIDA DE GOIANIA	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
FS SJC - RUA EUCLIDES MIRAGAIA 445	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
SHOP RECIFE II	Brasil	PE	Recife	Alugada
EXTRA GUAIANAZES	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PARK SHOP CANOAS	Brasil	RS	Canoas	Alugada
FS UBERLANDIA - AV RONDON PACHECO 3623	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
JARDIM PAMPLONA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP METROPOLE ANANINDEUA	Brasil	PA	Ananindeua	Alugada
ILR CAMPINAS - RUA 13 DE MAIO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
FS SP - AV DUMMONT VILLARES 1159	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS BH - CATALAO	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

SHOP IGUATEMI CAMPINAS II	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KARIM PLAZA NORTE	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP FRANCO DA ROCHA	Brasil	SP	Franco da Rocha	Alugada
SHOP PREMIO	Brasil	SE	Nossa Senhora do Socorro	Alugada
FS SP - MARGINAL TIETE PTE DAS BANDEIRAS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS BOITUVA - AV ARI VERCELLINO 1400	Brasil	SP	Boituva	Alugada
WALMART PACAEMBU	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP JARDINS ARACAJU	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
HIPER BERGAMINI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PORTAL SHOP GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
GUANABARA TIJUCA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS AMERICANA - AV N SRA DE FATIMA 231	Brasil	SP	Americana	Alugada
SHOP JABOTICABAL	Brasil	SP	Jaboticabal	Alugada
SHOP TOTAL POA	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP UNIGRANRIO	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
SHOP BARRA SQUARE	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP PATIO PAULISTA II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SJRP - JOSE MUNIA	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
SHOP IGUATEMI ESPLANADA II	Brasil	SP	Votorantim	Alugada
SHOP DOWNTOWN BARRA II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ASSAI DUTRA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
BRASIL PARK SHOP	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
ILR RJ - SHOP MEIER	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP TAMBIA	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
FS ARARAS - AV DONA RENATA 2858	Brasil	SP	Araras	Alugada
SHOP TABOAO II	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
EXTRA NOVA ABOLICAO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP CAJAZEIRAS	Brasil	BA	Salvador	Alugada
FS SP - AV VICENTE RAO 1700	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS GOIANIA - AV PERIMETRAL NORTE 8958	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
AEROPORTO GALEAO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS CAMPINAS - NORTE SUL 1387	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP JL CASCAVEL	Brasil	PR	Cascavel	Alugada
FS BH - AV BIAS FORTES	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS SAO JOAO DO MERITI - RODOVIA DUTRA	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
SHOP PATTEO OLINDA	Brasil	PE	Olinda	Alugada
SHOP CIDADE DOS LAGOS	Brasil	PR	Guarapuava	Alugada
SHOP CAMARA	Brasil	PE	Camaragibe	Alugada
FS SP - AV WASHINGTON LUIS 1171	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CENTERVALE SHOP II	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

FS VOTUPORANGA - AV BRASIL 4819	Brasil	SP	Votuporanga	Alugada
FS GRU - AV PAULO FACCINI 530	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
FS SP - MARGINAL TIETE PARI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MAG SHOP	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
SIDER SHOP	Brasil	RJ	Volta Redonda	Alugada
PATIO METRO SAO BENTO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP DA GAVEA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS GUARUJA - AV PUGLISI 153	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
FS HORTOLANDIA - AV SANTANA 970	Brasil	SP	Hortolândia	Alugada
ANASHOPPING	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
FS ITAQUAQUECETUBA - AV JOAO BARBOSA 306	Brasil	SP	Itaquaquetuba	Alugada
SHOP DIADEMA	Brasil	SP	Diadema	Alugada
ILR SANTO ANDRE - R CEL OLIVEIRA LIMA 345	Brasil	SP	Santo André	Alugada
FS SP - AV RICARDO JAFET 1659	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PATIO CENTRAL SHOP	Brasil	MG	Patos de Minas	Alugada
FS SP - AV GIOVANNI GRONCHI 6600	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS ARUJA - ESTRADA DE SANTA ISABEL	Brasil	SP	Arujá	Alugada
FS SP - AV COMENDADOR MARTINELLI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PASSO FUNDO SHOP	Brasil	RS	Passo Fundo	Alugada
FS RJ - AV DOM HELDER CAMARA 5911	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARQUE BARBACENA SHOP	Brasil	MG	Barbacena	Alugada
SHOP PARK SUL	Brasil	RJ	Volta Redonda	Alugada
FS NOVO HAMBURGO - RUA JOAQUIM NABUCO 382	Brasil	RS	Novo Hamburgo	Alugada
FS SJP - AV DAS TORRES	Brasil	PR	São José dos Pinhais	Alugada
FS DUQUE DE CAXIAS - BRIG LIMA E SILVA	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
SHOP IGUATEMI ALPHAVILLE	Brasil	SP	Barueri	Alugada
GRAND SHOP MESSEJANA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
SHOP BOULEVARD GARDEN ARAXA	Brasil	MG	Araxá	Alugada
VIA PARQUE SHOP RJ II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP ESTACAO CUIABA	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
AGUAS CLARAS SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
FS ITU - AV OCTAVIANO PEREIRA MENDES 363	Brasil	SP	Itu	Alugada
SHOP PEIXOTO	Brasil	SE	Itabaiana	Alugada
FS GRU - AV DR TIMOTEO PENTEADO 41	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
SHOP D&D	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS BOTUCATU - AV SANTANA 761	Brasil	SP	Botucatu	Alugada
AEROPORTO GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS GRU - AV DR TIMOTEO PENTEADO 3975	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
VITORIA PARK SHOP	Brasil	PE	Vitória de Santo Antão	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

AEROPORTO GRU	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
FS CANOAS - AV GETULIO VARGAS 3800	Brasil	RS	Canoas	Alugada
MARANGUAPE SHOP MALL	Brasil	CE	Maranguape	Alugada
FS NOVA IGUACU - ROD DUTRA 13006	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
SHOP GUARAPARI	Brasil	ES	Guarapari	Alugada
FS SERTAOZINHO - AV ANTONIO PASCHOAL 1447	Brasil	SP	Sertãozinho	Alugada
IANDE SHOP CAUCAIA	Brasil	CE	Caucaia	Alugada
SHOP NORTE SUL	Brasil	ES	Vitória	Alugada
FS SP - AV JUSCELINO KUBITSCHEK 1514	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS PELOTAS - AV FERREIRA VIANA 540	Brasil	RS	Pelotas	Alugada
SHOP CIDADE JARDIM	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS LONDRINA - AV HIGIENOPOLIS 1000	Brasil	PR	Londrina	Alugada
FS CURITIBA - RUA DOMINGOS STRAPASSON	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
KSK SHOP INTERLAGOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP INTERLAGOS II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK MINAS SHOP	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP METRO TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SUPER SHOP OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK SHOP GRAND PLAZA	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK SHOP RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK SHOP MIDWAY MALL NATAL	Brasil	RN	Natal	Alugada
KSK SHOP ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP GUARARAPES	Brasil	PE	Jaboatão dos Guararapes	Alugada
KSK SHOP GUARARAPES II	Brasil	PE	Jaboatão dos Guararapes	Alugada
KSK SHOP IGUATEMI FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK NORTH SHOP FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK SHOP LA PLAGE	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
KSK SHOP SP MARKET	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK PATIO BRASIL SHOP BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK LITORAL PLAZA SHOP	Brasil	SP	Praia Grande	Alugada
KSK SHOP PALLADIUM CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
KSK CATUAI SHOP CENTER	Brasil	PR	Londrina	Alugada
KSK SHOP UNIAO OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK SHOP BRISAMAR SAO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
KSK SHOP IGUATEMI CAXIAS	Brasil	RS	Caxias do Sul	Alugada
KSK BOURBON SHOP NOVO HAMBURGO	Brasil	RS	Novo Hamburgo	Alugada
KSK SHOP UNIAO OSASCO II	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK CENTERVALE SHOP	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK SHOP METRO BOULEVARD TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

KSK SHOP TABOAO	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
KSK PRAIA MAR SHOP SANTOS	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK CANOAS SHOP	Brasil	RS	Canoas	Alugada
KSK BURITI SHOP GOIANIA	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
KSK BOULEVARD SHOP BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP AV CENTER MARINGA	Brasil	PR	Maringá	Alugada
KSK CATUAI SHOP MARINGA	Brasil	PR	Maringá	Alugada
KSK CAMPINAS SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK SHOP CENTRAL PLAZA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK PANTANAL SHOP	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
KSK SHOP CENTER PENHA SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP CAMPO LIMPO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK ROAD SHOP	Brasil	SP	Itu	Alugada
KSK SHOP BOA VISTA SP II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK RECREIO SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK BOURBON SHOP SAO LEOPOLDO	Brasil	RS	São Leopoldo	Alugada
KSK SHOP SERRAMAR	Brasil	SP	Caraguatatuba	Alugada
KSK FRANCA SHOP	Brasil	SP	Franca	Alugada
KSK SHOP BELLA CITTA	Brasil	RS	Passo Fundo	Alugada
KSK SHOP ITAPEVI CENTER	Brasil	SP	Itapevi	Alugada
KSK PARQUE SHOP BARUERI	Brasil	SP	Barueri	Alugada
KSK ITAU POWER SHOP	Brasil	MG	Contagem	Alugada
KSK ITAU POWER SHOP II	Brasil	MG	Contagem	Alugada
KSK MONTES CLAROS SHOP	Brasil	MG	Montes Claros	Alugada
KSK RUA DA PRAIA SHOP	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK VIA SHOP BARREIRO	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP CENTER LAR	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK GARDEN SHOP CATANDUVA	Brasil	SP	Catanduva	Alugada
KSK SHOP SUL VALPARAISO	Brasil	GO	Valparaíso de Goiás	Alugada
KSK CENTER SHOP UBERLANDIA	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
KSK SHOP PATIOMIX COSTA VERDE	Brasil	RJ	Itaguaí	Alugada
KSK BOURBON SHOP WALLIG	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK PRUDEN SHOP	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
KSK PARTAGE SHOP SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
KSK SHOP RIOMAR RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK SHOP PATIOMIX RESENDE	Brasil	RJ	Resende	Alugada
KSK SHOP PARQUE DAS BANDEIRAS	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK LONDRINA NORTE SHOP	Brasil	PR	Londrina	Alugada
KSK SHOP CENTER RIO CLARO	Brasil	SP	Rio Claro	Alugada
KSK BOULEVARD SHOP VILA VELHA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
KSK VIA VALE GARDEN SHOP	Brasil	SP	Taubaté	Alugada
KSK SHOP BURITI MOGI GUACU	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

KSK SHOP INTERLAR ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP NACOES BAURU	Brasil	SP	Bauru	Alugada
KSK CAXIAS SHOP	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
KSK SHOP CENTER LIMEIRA	Brasil	SP	Limeira	Alugada
KSK CONTINENTAL SHOP SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP POCOS DE CALDAS	Brasil	MG	Poços de caldas	Alugada
KSK SHOP DIFUSORA CARUARU	Brasil	PE	Caruaru	Alugada
KSK BURITI SHOP	Brasil	SP	Guaratinguetá	Alugada
KSK SHOP DEL REY	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK TAGUATINGA SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK SHOP ARICANDUVA LESTE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP INTERLAGOS III	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK OSASCO PLAZA SHOP	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK ITAPECERICA SHOP	Brasil	SP	Itapecerica da Serra	Alugada
KSK MAUA PLAZA SHOP	Brasil	SP	Mauá	Alugada
KSK SHOP METRO TUCURUVI II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP COLINAS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK SHOP PATIO CIANE	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
KSK BIG SHOP CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
KSK SHOP FIESTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK MAUA PLAZA SHOP II	Brasil	SP	Mauá	Alugada
KSK SHOP RAPOSO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK MOGI SHOP	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
KSK SHOP GRAVATAI	Brasil	RS	Gravataí	Alugada
KSK SHOP PELOTAS	Brasil	RS	Pelotas	Alugada
KSK NORTH SHOP BARRETOS	Brasil	SP	Barretos	Alugada
KSK SHOP RIOMAR FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK NORTH SHOP JOQUEI	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK SHOP TAMBORE	Brasil	SP	Barueri	Alugada
KSK SHOP BELA VISTA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK PARQUE DOM PEDRO SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK SHOP CIDADE BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP CIDADE JARDIM GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
KSK SHOP BENFICA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK NATAL NORTE SHOP	Brasil	RN	Natal	Alugada
KSK SHOP CENTER PENHA SP II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK PARTAGE SHOP BETIM	Brasil	MG	Betim	Alugada
KSK SHOP COSTA DOURADA	Brasil	PE	Cabo de Santo Agostinho	Alugada
KSK SHOP TIVOLI	Brasil	SP	Santa Bárbara d'Oeste	Alugada
KSK SHOP PATIO BOTUCATU	Brasil	SP	Botucatu	Alugada
KSK SHOP PARQUE BALNEARIO	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK SHOP CIDADE SOROCABA	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

KSK SHOP PARANGABA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK SHOP HORTOLANDIA	Brasil	SP	Hortolândia	Alugada
KSK ITABORAI PLAZA SHOP	Brasil	RJ	Itaboraí	Alugada
KSK PARQUE SHOP SULACAP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK NORTH SHOP MARACANAU	Brasil	CE	Maracanaú	Alugada
KSK SHOP PARK LAGOS CABO FRIO	Brasil	RJ	Cabo Frio	Alugada
KSK ATRIUM SANTO ANDRE	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK BOULEVARD LONDRINA SHOP	Brasil	PR	Londrina	Alugada
KSK ANHANGUERA PARQUE SHOP	Brasil	SP	Cajamar	Alugada
KSK SHOP JARAGUA ARARAQUARA	Brasil	SP	Araraquara	Alugada
KSK SHOP SUZANO	Brasil	SP	Suzano	Alugada
KSK SHOP PATIO MACEIO	Brasil	AL	Maceió	Alugada
KSK SHOP PATIO ALCANTARA	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
KSK SHOP ROYAL PLAZA SANTA MARIA	Brasil	RS	Santa Maria	Alugada
KSK NORTH WAY SHOP PAULISTA	Brasil	PE	Paulista	Alugada
KSK MARILIA SHOP	Brasil	SP	Marília	Alugada
KSK SHOP PATIO DIVINOPOLIS	Brasil	MG	Divinópolis	Alugada
KSK SHOP RIO POTY	Brasil	PI	Teresina	Alugada
KSK RIO ANIL SHOP CENTER	Brasil	MA	São Luís	Alugada
KSK SHOP ECO VALLE LORENA	Brasil	SP	Lorena	Alugada
KSK CATARATAS JL SHOP	Brasil	PR	Foz do Iguaçu	Alugada
KSK SHOP PATIO CIANE II	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
KSK TERESINA SHOP	Brasil	PI	Teresina	Alugada
KSK SHOP MIRAMAR SANTOS	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK SHOP DA ILHA	Brasil	MA	São Luís	Alugada
KSK SHOP CASTANHEIRAS	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK PARQUE SHOP BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK SHOP BUTANTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK CANTAREIRA NORTE SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK ILS SHOP ESTACAO BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP BOSQUE GRAO PARA	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK SHOP GRANDE RIO II	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
KSK SAO LUIS SHOP	Brasil	MA	São Luís	Alugada
KSK PARQUE SHOP PRUDENTE	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
KSK SHOP PATIO BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK ITAQUA GARDEN SHOP	Brasil	SP	Itaquaquecetuba	Alugada
KSK MAXI SHOP JUNDIAI	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
KSK SHOP CARUARU	Brasil	PE	Caruaru	Alugada
KSK PARTAGE SHOP CAMPINA GRANDE	Brasil	PB	Campina Grande	Alugada
KSK SHOP VALE SUL	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK SHOP BAURU	Brasil	SP	Bauru	Alugada
KSK SHOP RECIFE II	Brasil	PE	Recife	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

KSK SHOP METROPOLE ANANINDEUA	Brasil	PA	Ananindeua	Alugada
KSK SHOP CERRADO	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
KSK SHOP CENTER LAPA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP PALLADIUM FOZ DO IGUAÇU	Brasil	PR	Foz do Iguaçu	Alugada
KSK SHOP PREMIO	Brasil	SE	Nossa Senhora do Socorro	Alugada
KSK SHOP APARECIDA DE GOIANIA	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
KSK SHOP ARICANDUVA LESTE II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP NOVA IGUAÇU	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
KSK SHOP SANTA URSULA	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
KSK EXTRA TABOAO DA SERRA	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
KSK SHOP BOULEVARD RIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK CARIOCA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP CONJUNTO NACIONAL	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK WEST SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP SP MARKET II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP PRAIA DE BELAS	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK SHOP BELA VISTA II	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK PLAZA SHOP CARAPICUIBA	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
KSK SHOP METROPOLE ANANINDEUA II	Brasil	PA	Ananindeua	Alugada
KSK SHOP TAMBIA	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
KSK SHOP BANGU	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP JARDINS ARACAJU	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
KSK SHOP CIDADE DOS LAGOS	Brasil	PR	Guarapuava	Alugada
KSK PORTAL SHOP GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
KSK BRASIL PARK SHOP	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
KSK SHOP CAMARA	Brasil	PE	Camaragibe	Alugada
KSK VIA PARQUE SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK PARK SHOP CAMPO GRANDE	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK EXTRA SOROCABA	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
KSK WEST SHOP II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK CENTERVALE SHOP II	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK EXTRA NOVA ABOLICAO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK ATRIUM SANTO ANDRE II	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK CARREFOUR GIOVANNI GRONCHI sp	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP D II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK EXTRA ANCHIETA	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
KSK EXTRA GUAIANAZES	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK GUARUJA - AV PUGLISI 153	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
KSK SHOP PARALELA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK SHOP SANTA CRUZ RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK BOTAFOGO PRAIA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP DIADEMA	Brasil	SP	Diadema	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

KSK SHOP METROPOLITANO BARRA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK CENTER SHOP RIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP FERNANDOPOLIS	Brasil	SP	Fernandópolis	Alugada
KSK ITAQUAQUECETUBA - AV JOAO BARBOSA 306	Brasil	SP	Itaquaquetuba	Alugada
KSK SHOP VITORIA	Brasil	ES	Vitória	Alugada
KSK CARAPICUIBA - DEP EMILIO CARLOS 225	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
KSK SHOP BOULEVARD BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK SHOP ARICANDUVA III	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP PLAZA MACAE	Brasil	RJ	Macaé	Alugada
KSK SHOP GRAND PLAZA II	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK BOULEVARD SHOP CAMPOS	Brasil	RJ	Campos dos Goytacazes	Alugada
KSK SHOP NOVA AMERICA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP PRAIA DA COSTA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
KSK SUMARE - AV REBOUCAS 3017	Brasil	SP	Sumaré	Alugada
KSK PARQUE BARBACENA SHOP	Brasil	MG	Barbacena	Alugada
KSK EXTRA OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK SHOP METROPOLE ANANINDEUA III	Brasil	PA	Ananindeua	Alugada
KSK SHOP BOULEVARD BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK MONTES CLAROS SHOP II	Brasil	MG	Montes Claros	Alugada
KSK VIA BRASIL SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SALVADOR NORTE SHOP	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK ALAMEDA SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK SHOP PRACA NOVA SANTA MARIA	Brasil	RS	Santa Maria	Alugada
KSK SHOP CAJAZEIRAS	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK SHOP PIRACICABA	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
KSK PLAZA AVENIDA SHOP	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
KSK BURITI SHOP GOIANIA II	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
KSK SHOP CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
KSK ITAPETININGA SHOP	Brasil	SP	Itapetininga	Alugada
KSK SHOP PEIXOTO	Brasil	SE	Itabaiana	Alugada
KSK MACEIO SHOP	Brasil	AL	Maceió	Alugada
KSK SHOP BANGU II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK ILS SHOP ESTACAO BH II	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP ESTACAO CUIABA	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
KSK SBC - AV BRIG FARIA LIMA	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
KSK MAG SHOP	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
KSK NATAL NORTE SHOP II	Brasil	RN	Natal	Alugada
KSK SHOP INDEPENDENCIA	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
KSK SHOP PRACA NOVA ARACATUBA	Brasil	SP	Araçatuba	Alugada
KSK HIPER BERGAMINI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP ESTACAO BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

KSK SHOP CENTRAL PLAZA II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS BELEM - AV NAZARE 759	Brasil	PA	Belém	Alugada
FS LAURO DE FREITAS - AV SANTOS DUMONT 5010	Brasil	BA	Lauro de Freitas	Alugada
FS RJ - AV INTENDENTE MAGALHAES 540	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
RODOVIARIA DE RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK SHOP SÃO JOSE DOS PINHAIS	Brasil	PR	São José dos Pinhais	Alugada
SHOP DEL REY II	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK GRANJA VIANNA	Brasil	SP	Cotia	Alugada
KSK SHOP PATIO CIANE III	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
ILR SP - RUA XV DE NOVEMBRO 26	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK ILR RJ - R GENERAL ROCA 675	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK PRUDEN SHOP II	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
FS SANTO ANDRE - AV PRESTES MAIA	Brasil	SP	Santo André	Alugada
FS OURINHOS - AV LUIZ SALDANHA RODRIGUES	Brasil	SP	Ourinhos	Alugada
KSK GUANABARA TIJUCA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
JOCKEY PLAZA SHOP	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
KSK EXTRA INTERLAGOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SUZANO - R DR PRUDENTE DE MORAES 650	Brasil	SP	Suzano	Alugada
SHOP PARQUE DA CIDADE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP METRO TUCURUVI II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP GRAND PLAZA III	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK SHOP D III	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK CENTER LAPA II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR SBC - R MARECHAL DEODORO 1300	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
CATEDRAL BASILICA DE NS APARECIDA	Brasil	SP	Aparecida	Alugada
FS GRU - ESTR JUSCELINO KUBITSCHECK 2656	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
FS GOIANIA - AV NAPOLI Q D5	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS PAULINIA - AV HEITOR NASCIMENTO 1460	Brasil	SP	Paulínia	Alugada
FS POA SP - AV PROF LUIZ CARLOS BUENO 340	Brasil	SP	Poá	Alugada
KSK CANTAREIRA NORTE SHOP II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP NOVA AMERICA II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS SP - VIA ANCHIETA 1954	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SANTO ANDRE - AV DOS ESTADOS 6081	Brasil	SP	Santo André	Alugada
FS SJRP - AV PHILADELPHO	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
KSK JOCKEY PLAZA I	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
OURINHOS PLAZA SHOP	Brasil	SP	Ourinhos	Alugada
FS CASCAVEL - AV BRASIL 1580	Brasil	PR	Cascavel	Alugada
KSK PATIO PAULISTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP MOXUARA	Brasil	ES	Cariacica	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

FS FERRAZ - AV BRASIL 1706	Brasil	SP	Ferraz de Vasconcelos	Alugada
KSK SHOP SUL VALPARAISO II	Brasil	GO	Valparaíso de Goiás	Alugada
KSK SHOP FRANCO DA ROCHA	Brasil	SP	Franco da Rocha	Alugada
KSK SHOP PATIO IPORANGA	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK CENESP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK ANASHOPPING	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
KSK ESTACAO NOSSA SENHORA DA PAZ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS SP - AV ARICANDUVA 4516	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK EXTRA BRIGADEIRO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SÃO VICENTE - AV PRES WILSON 344	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
KSK SHOP CENTER HORTOLANDIA II	Brasil	SP	Hortolândia	Alugada
KSK SHOP CENTER PENHA SP III	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ARACAJU PARQUE SHOP	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
KSK ARACAJU PARQUE SHOP	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
KSK SHOP PATEO ITAQUA	Brasil	SP	Itaquaquecetuba	Alugada
KSK BOULEVARD RIO	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
KSK SHOP ESTACAO BH II	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP JARDIM NORTE	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
KSK SHOP DA GAVEA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP SETE LAGOAS	Brasil	MG	Sete Lagoas	Alugada
KSK SHOP VALE DO ACO	Brasil	MG	Ipatinga	Alugada
KSK VIA SHOP BARREIRO II	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK CAMPINAS SHOP II	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK SHOP IGUATEMI ESPLANADA II	Brasil	SP	Votorantim	Alugada
KSK SJ DA BOA VISTA - BIG BOM	Brasil	SP	São João da Boa Vista	Alugada
KSK SHOP BOA VISTA RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK FS SALVADOR - AV ACM	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK SHOP IGUATEMI RIBEIRAO PRETO	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
COMPER BRILHANTE	Brasil	MS	Campo Grande	Alugada
KSK SHOP SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
KSK BOULEVARD SHOP VILA VELHA II	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
KSK METRO DA CARIOCA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS POA - AV DA CAVALHADA	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK SHOP BAY MARKET II	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
KSK VIA SHOP BARREIRO III	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP DA ILHA II	Brasil	MA	São Luís	Alugada
KSK SAO BENTO 506	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS GOIANIA - AV T-63 1672	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS SANTOS - SANTA CASA	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK NORTH SHOP BARRETOS II	Brasil	SP	Barretos	Alugada
KSK SHOP CONJUNTO NACIONAL II	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK ARAGUAIA SHOP II	Brasil	GO	Goiânia	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

KSK BRAGANÇA GARDEN SHOP	Brasil	SP	Bragança Paulista	Alugada
KSK COMPER BRILHANTE	Brasil	MS	Campo Grande	Alugada
KSK SHOP METRO TATUAPE II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
GUARUS PLAZA SHOP	Brasil	RJ	Campos dos Goytacazes	Alugada
KSK SHOP VIA RIO PAVUNA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK GUARUS PLAZA SHOP	Brasil	RJ	Campos dos Goytacazes	Alugada
SHOP VIA RIO PAVUNA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP SUZANO II	Brasil	SP	Suzano	Alugada
KSK PARTAGE SHOP SAO GONCALO II	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
ATLANTICO SHOP	Brasil	SC	Balneário Camboriú	Alugada
FS SP - AV PARADA PINTO 2576	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - AV REBOUCAS 2210	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS CURITIBA - R MARTIN AFONSO	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP TRES LAGOAS	Brasil	MS	Três Lagoas	Alugada
FS BARRETOS - AV 43 300	Brasil	SP	Barretos	Alugada
AEROPORTO DE CONFINIS	Brasil	MG	Confinis	Alugada
SHOP BOULEVARD MOGI GUACU	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
FS MOGI DAS CRUZES - AV FRAN FERREIRA LOPES 3189	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
FS AVARE - AV PREF PAULO NOVAES 65	Brasil	SP	Avaré	Alugada
SHOP CANINDE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS POA - AV DR NILO PECANHA 1715	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP PARK EUROPEU	Brasil	SC	Blumenau	Alugada
ILR RJ - AV ATAULFO DE PAIVA 644	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP SERRA SUL POUSO ALEGRE	Brasil	MG	Pouso Alegre	Alugada
KSK GALERIA DA SE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ARAGUAIA VARZEA PAULISTA	Brasil	SP	Várzea Paulista	Alugada
KSK VARZEA GRANDE SHOP	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
KSK AMERICAS SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK JOCKEY PLAZA II	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
KSK SHOP TACARUNA I	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK SHOP TACARUNA II	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK FS SANTOS - SANTA CASA	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK BOULEVARD SHOP CAMACARI	Brasil	BA	Camaçari	Alugada
KSK SALVADOR SHOP	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK SHOP PARK EUROPEU	Brasil	SC	Blumenau	Alugada
KSK SHOP TAMBORE II	Brasil	SP	Barueri	Alugada
KSK CENTRO NORTE APUCARANA	Brasil	PR	Apucarana	Alugada
KSK ATLANTICO SHOP	Brasil	SC	Balneário Camboriú	Alugada
KSK SHOP ECO VALLE LORENA II	Brasil	SP	Lorena	Alugada
KSK GALERIA BEM TE VI	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
KSK DOM JOSE DE BARROS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

KSK SHOP CARUARU II	Brasil	PE	Caruaru	Alugada
KSK SHOP PARKCITY SUMARE	Brasil	SP	Sumaré	Alugada
KSK EXTRA SÃO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
PORTO BELO OUTLET	Brasil	SC	Porto Belo	Alugada
FS MARINGA - PRACA MANOEL RIBAS 194	Brasil	PR	Maringá	Alugada
SHOP VILLA VISEU	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
SHOP PARKCITY SUMARE	Brasil	SP	Sumaré	Alugada
FS ITABORAI - BR 101 MANILHA	Brasil	RJ	Itaboraí	Alugada
FS RJ - BEST CENTER MACAE	Brasil	RJ	Macaé	Alugada
JANDIRA PLAZA SHOP	Brasil	SP	Jandira	Alugada
SHOP BOULEVARD BANDEIRANTES MOGI GUACU	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
PORTAL SUL SHOP	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
ILR RJ - ESTRADA DO PORTELA 77	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS SP - AV SÃO MIGUEL 3500	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SBC - AV MARIA SERVIDEI DEMARCHI 1308	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
OUTLET PREMIUM DUQUE DE CAXIAS	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
FS RJ - ESTRADA DO MONTEIRO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS RJ - R FRANCISCO REAL 924	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK RIO ANIL SHOP CENTER II	Brasil	MA	São Luís	Alugada
KSK COLOMBO PARK SHOP	Brasil	PR	Colombo	Alugada
KSK MADUREIRA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP ROYAL PLAZA LONDRINA	Brasil	PR	Londrina	Alugada
KSK BURITI SHOP II	Brasil	SP	Guaratinguetá	Alugada
KSK SHOP CAMPO LIMPO II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS ITAPETININGA - R PRUDENTE DE MORAES	Brasil	SP	Itapetininga	Alugada
FS ITUPEVA - ESTRADA MUNICIPAL IVA	Brasil	SP	Itupeva	Alugada
FS CARAPICUIBA - AV INOCENCIO SERAFICO 3469	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
CADIMA SHOP	Brasil	RJ	Nova Friburgo	Alugada
PARQUE SHOPPING BAHIA	Brasil	BA	Lauro de Freitas	Alugada
FS BH - AV HERACLITO MOURAO 800	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS VITORIA - AV NS DA PENHA 2534	Brasil	ES	Vitória	Alugada
FS RIBEIRÃO PRETO - AV DOM PEDRO I	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
FS GUARUJA - AV DOM PEDRO	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
FS CAMPO GRANDE - AV TAMANDARE 2957	Brasil	MS	Campo Grande	Alugada
FS BIRIGUI - AV. JOAO CERNACH 3260	Brasil	SP	Birigui	Alugada
FS BURITIS - AV MARIO WERNECK	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS PÇA PANAMERICANA 99	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS LEME - AV JOAQUIM LOPES AGUILA	Brasil	SP	Leme	Alugada
ILR RJ - R 7 DE SETEMBRO 73	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS GRU - ROD PRES DUTRA	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

FS SP - AV LUIS GUSHIKEN	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR FLORIPA - R JERONIMO COELHO 215	Brasil	SC	Florianópolis	Alugada

Marca POPEYES®

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
PLK SHOP METRO ITAQUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK CANTAREIRA NORTE SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP INTERNACIONAL GUARULHOS	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
PLK SHOP METRO TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK PARQUE SHOP BARUERI	Brasil	SP	Barueri	Alugada
PLK TIETE PLAZA SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP PRACA DA MOCA	Brasil	SP	Diadema	Alugada
PLK SHOP TABOAO	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
PLK SHOP CIDADE SÃO PAULO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP CENTRAL PLAZA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP METROPOLE SBC	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
PLK SHOP SUZANO	Brasil	SP	Suzano	Alugada
PLK SAO BERNARDO PLAZA SHOP	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
PLK SHOP BONSUCESSO	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
PLK SHOP D	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP BOULEVARD TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP LIGHT	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP GRAND PLAZA	Brasil	SP	Santo André	Alugada
PLK SUPER SHOP OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
PLK SHOP SP MARKET	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP MAIS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP FIESTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP PARQUE DOM PEDRO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
PLK SHOP BOAVISTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SANTANA PARQUE SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP TUCURUVI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP PARQUE DAS BANDEIRAS	Brasil	SP	Campinas	Alugada
PLK SHOP CENTER 3	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK CAMPINAS SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
PLK SHOP CENTER NORTE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP ELDORADO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP DIADEMA	Brasil	SP	Diadema	Alugada
PLK SHOP MAUA	Brasil	SP	Mauá	Alugada
PLK WEST PLAZA SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP CENTER LIMEIRA	Brasil	SP	Limeira	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

PLK SHOP BURITI MOGI GUACU	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
PLK SHOP PARKCITY SUMARE	Brasil	SP	Sumaré	Alugada
PLK PIRACICABA SHOP	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
PLK ANHANGUERA PARQUE SHOP	Brasil	SP	Cajamar	Alugada
PLK SHOP MAXXI JUNDIAI	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
PLK - FC SHOP VILA OLIMPIA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP LA PLAGE	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
PLK SHOP CENTER PENHA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

Continuação item 9.1.b

Em razão do limite de caracteres do item 9.1.b, algumas informações sobre eventos que podem causar a perda dos direitos foram inseridas neste item 9.2:

Tipo de	Descrição do	Duração	Eventos que podem causar a perda	Consequência
Franquias	Contrato de franquia que permite a BKB operar os restaurantes POPEYES® próprios.	20 anos após a inauguração	Falha pela BKB em operar o restaurante POPEYES® de acordo com os padrões do POPEYES®; venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema POPEYES®, em instalar equipamentos solicitados pela PLK ou de realizar melhorias, alterações ou remodelagem solicitada pela PLK; (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 direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante POPEYES®; (l) transferência de ações não autorizada pela PLK ou	Com o término de um Unit Addendum, a BKB perde o direito de operar o respectivo restaurante POPEYES®. A rescisão pela BKB do MFDA BURGER KING® por um Evento de Rescisão dá o direito à PLK de rescindir o MFDA da POPEYES®. A rescisão do MFDA da POPEYES® pela PLK não é um Evento de Rescisão no MFDA da BURGER KING® e não dá o direito da BKB rescindir o MFDA da BURGER KING®.

9.2 - Outras Informações Relevantes

9.2 - Outras Informações Relevantes

Franquias	Contrato no qual PLK outorga à BKB direito de ser máster franqueado do sistema POPEYES® no Brasil	20 de março de 2038	<p>aquisição de participação em</p> <p>concorrente; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da PLK; (n) falha em conduzir as operações do restaurante de acordo com a lei.</p> <p>Falta de pagamento da BKB de valores devidos à PLK após o respectivo prazo de cura;</p> <p>não cumprimento das metas anuais de aberturas de restaurantes POPEYES® (c) cessão, transferência, oneração ou sublicenciamento dos direitos outorgado no MFDA Popeyes;</p> <p>(d) questionamento pela BKB da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema POPEYES® ou tentativa de duplicar o sistema POPEYES®; (e) aquisição de participação em algum Concorrente; (f) abertura de restaurantes POPEYES® sem a respectiva aprovação e falha em obter a referida aprovação após o período de cura;</p> <p>(g) descumprimento das obrigações constantes do Contrato de Franquia (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) em até 3% do total de restaurantes POPEYES® detidos pela BKB; (h) falha em prestar os serviços delegados no âmbito do contrato; (i) falência ou recuperação judicial da BKB que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da BKB de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (j) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas; (k) apropriação ou utilização indevida do fundo de marketing;</p> <p>(l) conduta pela BKB, membro</p>	<p>Com o término do MFDA Popeyes todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Popeyes Louisiana Kitchen serão rescindidos. A operação dos restaurantes franqueados da BKB já existentes na data do término do MFDA Popeyes permanecerá válida e vigente durante os respectivos prazos nos termos do Contrato de Franquia.</p> <p>A rescisão pela BKB do MFDA BURGER KING® por um Evento de Rescisão dá o direito à PLK de rescindir MFDA da POPEYES®. A rescisão do MFDA da POPEYES® pela PLK não é um Evento de Rescisão no MFDA da BURGER KING® e não dá o direito da BKB rescindir o MFDA da BURGER KING®.</p>
-----------	---	---------------------	---	--

9.2 - Outras Informações Relevantes

9.2 - Outras Informações Relevantes

do conselho de administração ou diretoria que seja adversa à reputação da PLK e do sistema POPEYES®; (m) descumprimento das obrigações constantes no MFDA Popeyes e não sanadas após o respectivo prazo de cura (inclusive as metas anuais de aberturas de restaurantes POPEYES®)

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

10.1 - Condições Financeiras e Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

(b) comentários dos Diretores sobre a estrutura de capital

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

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

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

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

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

(i) contratos de empréstimo e financiamento relevantes

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

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

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

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

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

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

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

Cédula de Crédito Bancário 1024835: Em 20 de março de 2020, contratamos empréstimo nos termos da Lei nº 4.131 simultaneamente a uma operação de swap, para proteção da variação cambial, no montante de R\$170 milhões com juros atrelados de CDI + 0,37% a.m., cuja finalidade é capital de giro. Esta captação possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures em relação a medição de índice financeiro (Divida Liquida/EBITDA), com o vencimento em março de 2021 e não possui qualquer garantia (clean), salvo por standby letter of credit a ela atrelada. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo em aberto desta CCB era de R\$ 179,6 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 (Divida Liquida/EBITDA), com o vencimento em março de 2021 e não possui qualquer garantia (clean), com vencimento em abril de 2021. Em 16 de dezembro de 2020 foi realizado o aditamento do contrato para alongamento do prazo de vencimento da dívida para dezembro de 2024 com taxa repactuada em CDI + 0,25% a.m. e alterando a cláusula restritiva em relação a índices financeiros. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo em aberto desta CCB era de R\$ 50,1 milhões.

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

desta CCB era de R\$ 150,6 milhões.

Cédula de Crédito Bancário 10227604: Em 05 de junho de 2020, contratamos empréstimo através de CCB sem IOF de acordo com o Decreto 10.305/2020, no montante de R\$50 milhões com juros atrelados de CDI + 0,30% a.m., para capital de giro e alongamento do perfil da dívida. Esta captação não possui cláusulas restritivas similares às da 8ª emissão de debêntures, e garantias (clean), com vencimento em junho de 2022. Em 31 de dezembro de 2020, o saldo em aberto desta CCB era de R\$ 50,2 milhões.

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

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

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

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

Cédula de Crédito Bancário 1024853: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (covenants) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. A distribuição dos dividendos declarados pela companhia, os quais serão apurados de acordo com a Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades Anônimas), não poderão exceder 25% (vinte e cinco por cento) do resultado líquido da companhia. Cédula de Crédito Bancário 237/2372/8066/001: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (covenants) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato.

Cédula de Crédito Bancário 101120040004700: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (covenants) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato.

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais**(h) alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras**

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

Demonstrações dos Resultados

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Lucro líquido do exercício	(445.607)	(19,9)	48.543	2,7	(1.018,0)

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Receita Operacional Líquida

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

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

Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

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

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

Lucro Bruto

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Despesas com lojas

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

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

(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.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

Resultado Financeiro Líquido

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

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

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Juros e rendimentos de aplicações financeiras	11.568	16,4	18.732	82,8	(38,2)
Variação cambial ativa	3.223	4,6	2.128	9,4	51,5

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Receita com derivativos	2.040	2,9	-	-	-
Desconto Arrendamentos - COVID19	47.033	66,8	-	-	-
Impostos sobre receitas financeiras	(1.120)	(1,6)	(1.092)	(4,8)	2,6
Correção Monetária	5.382	7,6	-	-	-
Outros	2.298	3,3	2.849	12,6	(19,3)
Receitas financeiras	70.424	100	22.617	100	211,4

Resultado Líquido do Exercício

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Lucro líquido do exercício	48.543	1,7	128.036	5,5	(62,1)
-----------------------------------	---------------	------------	----------------	------------	---------------

Receita Operacional Líquida

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

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

Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

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

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

Lucro Bruto

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

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

Despesas com lojas

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

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

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

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

(vii)

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(498.939)	32,9	(404.463)	33,2	23,4
Royalties e fundo de marketing	(262.658)	17,3	(215.794)	17,7	21,7
Despesas com ocupação e utilities	(223.896)	14,7	(280.234)	23,0	(20,1)
Depreciações e amortizações	(176.293)	11,6	(125.113)	10,3	40,9
Amortizações de	(106.067)	7,0	-	-	-

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

arrendament os					
Despesas pré- operacionais ⁽¹⁾	(18.084)	1,2	(9.678)	0,8	86,9
Serviços diversos	(85.947)	5,7	(54.494)	4,5	57,7
Reparos e manutenções	(58.723)	3,9	(48.001)	3,9	22,3
Outras	(87.667)	5,8	(81.934)	6,7	7,0
Despesas com lojas	(1.518.274)	100,0	(1.219.711)	100,0	24,5

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

Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas da Companhia aumentaram em R\$31,9 milhões ou 28,9%, alcançando R\$142,4 milhões, equivalente a 5,0% da receita operacional líquida, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$110,5 milhões, ou 4,7% da receita operacional líquida, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

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

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

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(115.001)	80,7	(99.774)	90,3	15,3
Despesas com ocupação e utilities	(673)	0,5	(2.299)	2,1	(70,7)
Depreciação e amortização	(19.587)	13,8	(8.031)	7,3	143,9
Despesas com aquisição e Incorporação ⁽¹⁾	(3.144)	2,2	(6.711)	6,1	(53,2)
Amortizações de arrendament os	(1.234)	0,9	-	-	-

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Resultado líquido na baixa de imobilizado	(9.224)	6,5	(6.832)	6,2	35,0
Receita com lojas vendidas	12.948	(9,1)	8.591	(7,8)	50,7
Baixa de ativos de loja vendidas	(13.144)	9,2	(4.671)	4,2	181,4
Resultado com sinistros	(39)	0,0	4	0,0	(1.075,0)
Reversão (provisão) para <i>Impairment</i>	(2.807)	2,0	(4.205)	3,8	(33,2)
Custo com plano de ações	(4.315)	3,0	(4.486)	4,1	(3,8)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas (2)	13.803	(9,7)	17.904	(16,2)	(22,9)
Total de despesas gerais e administrativas	(142.417)	100,0	(110.510)	100,0	28,9

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

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

Resultado Financeiro Líquido

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

Lucro Líquido do Exercício

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais**Comparação entre os Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017**

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

Receita Operacional Líquida

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

quadro a seguir apresentamos a composição das vendas:

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

Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

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

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

Lucro Bruto

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

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

Despesas com lojas

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

Despesas Gerais e Administrativas

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

Resultado Financeiro Líquido

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$55,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, refletindo maiores receitas financeiras com juros e rendimentos de aplicações financeiras devido a um maior saldo médio em títulos e valores mobiliários da Companhia.

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

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

Lucro Líquido do Exercício

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais**Balanco Patrimonial**

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

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

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	AH (%)
Contas a receber de clientes, líquido	107.188	2,7	60.361	1,7	77,6
Estoques	125.612	3,2	99.041	2,8	26,8
Impostos a recuperar	37.116	0,9	27.558	0,8	34,7
Pagamentos antecipados	3.695	0,1	46.115	1,3	(92,0)
Demais contas a receber	24.669	0,6	25.210	0,7	(2,1)
Total do ativo circulante	1.119.099	28,5	862.378	24,4	29,8
Ativo não circulante					
Títulos e valores mobiliários vinculados	-	-	1.366	0,0	(100,0)
Impostos a recuperar	97.233	2,5	73.120	2,1	33,0

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Depósito judicial	38.000	1,0	33.434	0,9	13,7
Demais contas a receber	9.548	0,2	4.464	0,1	113,9
Imobilizado, líquido	1.195.664	30,4	1.163.578	33	2,8
Intangível, líquido	1.473.211	37,5	1.389.720	39,4	6,0
Total do ativo não circulante	2.813.656	71,5	2.665.682	75,6	5,6
Total do ativo	3.932.755	100	3.528.060	100	11,5
Passivo					
Passivo circulante					
Empréstimos e financiamentos	53.612	1,4	116.556	3,3	(54,0)
Fornecedores	217.616	5,5	286.432	8,1	(24,0)
Arrendamentos a pagar	126.941	3,2	99.156	2,8	28,0
Salários e encargos sociais	86.147	2,2	96.637	2,7	(10,9)
Obrigações corporativas	15.824	0,4	23.760	0,7	(33,4)
Obrigações tributárias	31.561	0,8	25.150	0,7	25,5
Resultado diferido, líquido	11.857	0,3	9.139	0,3	29,7
Dividendos e Juros sobre o Capital próprio	-	-	10.054	0,3	(100,0)
Demais contas a pagar	20.973	0,5	4.683	0,1	347,9
Total do passivo circulante	564.530	19,7	671.567	19	15,5
Passivo não circulante					
Empréstimos e financiamentos	777.164	19,8	403.314	11,4	92,7
Provisão para demandas judiciais	23.163	0,6	16.275	0,5	42,3
Obrigações tributárias	10.780	0,3	12.605	0,4	(14,5)

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Resultado diferido, líquido	14.764	0,4	17.928	0,5	(17,6)
Arrendamentos a pagar	664.390	16,9	594.053	0,2	11,8
Imposto de renda e contribuição social diferidos	22.643	0,6	8.452	0,2	167,9
Demais contas a pagar	16.861	0,4	17.237	0,5	(2,2)
Total do passivo não circulante	1.529.765	38,9	1.069.864	30,3	43,0
Patrimônio líquido					
Capital social	1.461.068	37,2	950.768	26,9	53,7
Reserva de capital e plano de opção de ações	712.271	18,1	725.417	20,6	(1,8)
Ações em tesouraria	-24.214	(0,6)	-24.214	-0,7	-

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

Ativo

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

Ativo Circulante

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

- (i) Disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados e Aplicações Financeiras), que passaram de R\$604,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$820,8 milhões em 31 de dezembro de 2020. O aumento foi ocasionado principalmente por novas aplicações oriundas de captações de empréstimos e também decorrentes do aumento de capital. Esse aumento foi parcialmente compensado pela utilização dos recursos para amortização de dívidas, pagamento de fornecedores e a menor geração de

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

caixa decorrente da queda da receita devido a pandemia da COVID-19;

- (ii) Contas a receber de clientes líquido, que aumentou de R\$60,4 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$107,2 milhões em 31 de setembro de 2020. Essa variação foi ocasionada principalmente pelo aumento nas vendas de delivery e a não antecipação de recebíveis juntos as operadoras de cartões no exercício de 2020.
- (iii) Estoques, que passaram de R\$99,0 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$125,6 milhões em 31 de dezembro de 2020. A variação ocorreu principalmente devido ao aumento dos estoques de segurança nos Centro de Distribuições;
- (iv) Pagamentos antecipados, que passaram de R\$46,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$3,7 milhões em 31 de dezembro de 2020. A redução foi ocasionada principalmente pela amortização das veiculações de mídia anual contratadas antecipadamente, redução com adiantamentos a fornecedores de Capex e revisão na política de concessão de adiantamento a fornecedores.

Ativo Não Circulante

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

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

Passivo e Patrimônio Líquido

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

Passivo Circulante

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

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

Passivo Não Circulante

O passivo não circulante da Companhia aumentou 43% ou R\$459,9 milhões, passando de R\$1.069,9 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$1.529,8 milhões em 31 de dezembro

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

de 2020. Essa variação ocorreu principalmente devido a:

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

Patrimônio Líquido

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Capital social	950.768	26,9	898.233	35,6	5,8
Reserva de capital e plano de opção de ações	725.417	20,6	721.102	28,6	0,6
Ações em tesouraria	(24.214)	(0,7)	-	-	-

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

Ativo

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

Ativo Circulante

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

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

Ativo Não Circulante

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

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

Passivo e Patrimônio Líquido

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

Passivo Circulante

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

Fornecedores, que registrou aumento de R\$45,2 milhões ou 18,7%, alcançando R\$286,4

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

milhões em 31 de dezembro de 2019, comparado a R\$241,2 milhões em 31 de dezembro de 2018. Essa variação está principalmente relacionada ao aumento de volume de vendas da Companhia, a mais aberturas de restaurantes do tipo *free standing* que demandam maior investimento e assim aumentam o saldo a pagar de fornecedores de serviços e ao aumento do prazo médio de pagamentos para fornecedores, e também aos registros contábeis de arrendamentos a pagar, oriundos da adoção inicial do IFRS 16 no período, que em 31 de dezembro de 2019 era de R\$99,1 milhões. Esse aumento foi parcialmente compensado com a redução de R\$45,0 milhões nos empréstimos e financiamentos devido a amortização das dívidas.

Passivo Não Circulante

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

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

Patrimônio Líquido

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

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Ativo

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

Ativo Circulante

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

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

Ativo Não Circulante

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

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

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

Passivo e Patrimônio Líquido

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

Passivo Circulante

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

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

Passivo Não Circulante

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Patrimônio Líquido

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

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

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

Demonstrações dos Fluxos de Caixa

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

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

Atividades operacionais

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

(i) A redução de R\$485,2 milhões do resultado antes do imposto de renda e contribuição social, passando de um lucro de R\$53,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para um prejuízo de R\$431,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

- (ii) Aumento de R\$9,1 milhões nos pagamentos para demandas judiciais, passando de R\$9,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$18,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;
- (iii) A variação do saldo de contas a receber de clientes líquidos, os quais passaram de uma redução de R\$0,7 milhão em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$46,8 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (iv) A variação do saldo de estoques os quais passaram de uma redução de R\$17,8 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$26,6 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (v) A variação do saldo de impostos a recuperar os quais passaram de uma redução de R\$44,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$33,7 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (vi) Aumento na variação dos pagamentos antecipados de R\$61,9 milhões em 2020, passando de uma redução de R\$19,5 milhões em 31 de dezembro de 2019 para um aumento de R\$42,4 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (vii) A variação do saldo de fornecedores e aluguéis a pagar os quais passaram de um aumento de R\$45,2 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$68,8 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (viii) A variação das obrigações tributárias, no valor de R\$27,6 milhões, passando de uma redução de R\$23,0 milhões em 31 de dezembro de 2019 para um aumento de R\$4,6 milhões em 31 de dezembro de 2020.

Atividades de investimento

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

Essa variação deve-se principalmente:

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

- (iii) Ao maior resgate de títulos de valores mobiliários, que aumentou R\$90,6 milhões, passando de R\$730,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$820,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

Atividades de financiamento

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

Esse aumento se deve principalmente:

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

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

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

Atividades operacionais

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais apresentou uma variação de R\$66,0 milhões no exercício social encerrado

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

em 31 de dezembro de 2019, quando comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, passando de R\$304,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$370,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

- (x) A redução dos pagamentos de juros sobre empréstimos e financiamentos, no valor de R\$22,7 milhões, passando de R\$30,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$8,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Atividades de investimentos

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

Essa variação deve-se:

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

Atividades de financiamento

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

Esse aumento se deve principalmente:

- (i) à integralização de aumento do capital social, que passou de R\$2,4 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$52,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;
- (ii) à captação de debêntures no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 de R\$400,0 milhões (não houve captação de empréstimos e financiamentos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018);
- (iii) pagamento de juros sobre capital próprio de R\$26,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 (não houve pagamento de juros sobre capital próprio no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018);

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

- (iv) redução no pagamento de principal de empréstimos e financiamentos passando de R\$235,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$169,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019; e
- (v) impactos dos pagamentos de passivos de arrendamentos no valor de R\$137,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 (decorrentes da adoção inicial do IFRS 16/ CPC 06 (R2) em 1º de janeiro de 2019).

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

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

Atividades operacionais

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

Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

- (i) O aumento do resultado antes do imposto de renda e da contribuição social – o resultado antes do imposto de renda e da contribuição social apurado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 foi de R\$9,0 milhões, enquanto a mesma rubrica no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$137,7 milhões;
- (ii) A variação do saldo com fornecedores e aluguéis a pagar, os quais passaram de um aumento de R\$58,6 milhões em relação ao saldo de 31 de dezembro de 2016 para um aumento de R\$96,6 milhões em relação ao saldo de 31 de dezembro de 2017;
- (iii) A variação do resultado diferido, líquido, o qual passou

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

de um decréscimo de R\$9,0 milhões em relação ao saldo em aberto em 31 de dezembro de 2016 para um aumento de R\$35,5 milhões em relação ao saldo em aberto em 31 de dezembro de 2017, devido à antecipação de recursos em razão de contratos de exclusividade firmados com fornecedores específicos; e

- (iv) A redução dos pagamentos de juros sobre empréstimos e financiamentos, no valor de R\$37,4 milhões, passando de R\$68,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$30,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Atividades de investimentos

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

Essa variação deve-se:

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

Atividades de financiamento

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

Essa redução se deve principalmente:

- (i) à redução do capital integralizado, que passou de R\$ 890,1 milhões, no exercício social encerrado em 31 de

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

dezembro de 2017 para R\$2,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, uma vez que em dezembro de 2017 houve aumento de capital em decorrência de oferta pública inicial de ações (IPO); o qual foi compensado pela

- (ii) redução dos custos com emissão de ações que passaram de R\$48,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 4,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018;
- (iii) o ágio na emissão de ações no montante de R\$178,8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017;
- (iv) ao aumento no volume de pagamentos de empréstimos e financiamentos (principal) no montante de R\$114,4 milhões, em relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2017.

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro

10.2 - Resultado Operacional e Financeiro

(a) resultados das operações da Companhia

(i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita

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

(ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

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

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

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

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

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

Receita líquida

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

Possuímos uma forte gestão e controle sobre os preços dos nossos produtos, os quais levam em consideração preços praticados pela indústria e possíveis variações no custo de mercadoria vendida. Nossos preços variam de acordo com a

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro

nossa visão de indústria e estratégia, que incluem campanhas específicas, e descontos promocionais como cupons físicos e cupons online.

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

Sazonalidade

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

Custo das Mercadorias e dos Produtos Vendidos e Lucro Bruto

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

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

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

Despesas com Vendas

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

Despesas Gerais e Administrativas

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

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro

ligados às funções administrativas (despesas operacionais diversas, seguros, tecnologia de informação, comunicação, dentre outras).

Resultado Financeiro Líquido

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

Imposto de Renda

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

Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes

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

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

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

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

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

Nossas vendas também foram impactadas pela inflação no país.

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro

A Companhia revisa os preços com frequência, considerando alterações nos nossos custos e a precificação adotada pela indústria e principais concorrentes.

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

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

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

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

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

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

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

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

(a) introdução ou alienação de segmento operacional

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

(b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

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

(c) eventos ou operações não usuais

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

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

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

(a) mudanças significativas nas práticas contábeis

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

Novas normas, alterações e interpretações de normas contábeis

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

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

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

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

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

IFRS 2 – Pagamento baseado em ações (CPC 10)

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

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

IFRS 9 - Instrumentos Financeiros (CPC 48)

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

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

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

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

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

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

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

(b) Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

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

Arrendamentos em que a Companhia atua como arrendatária

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

Transição

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Obrigações de arrendamento mercantil (em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2020	Em 31 de dezembro de 2019
Saldo inicial	693.209	-
Arrendamentos reconhecidos na transição para o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16	-	859.815
Adições e atualizações de arrendamentos reconhecidos no exercício (i)	298.930	255.658
Baixa por pagamento de passivos de arrendamento	(116.372)	(137.169)
Descontos obtidos sobre pagamentos de arrendamentos	(47.033)	-
Impostos incidentes sobre pagamentos de arrendamentos	(16.834)	(13.981)
AVP reconhecido na transição para o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS16	-	(247.592)
Adições de AVP reconhecidos no exercício	(93.706)	(88.657)
Baixa de juros acumulados (AVP)	68.213	62.091
Impostos incidentes sobre AVP de arrendamentos	4.924	3.044
Saldo final	791.331	693.209
Circulante	126.941	99.156
Não circulante	664.390	594.053

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

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

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

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

(c) ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor

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

10.5 - Políticas Contábeis Críticas

10.5 – Políticas contábeis críticas

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

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

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

Combinação de negócios

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

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

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

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

10.5 - Políticas Contábeis Críticas

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

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

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

Provisões para ações judiciais, ativos e passivos contingentes

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

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

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

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

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

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

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

10.5 - Políticas Contábeis Críticas

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

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

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

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

Imposto de renda e contribuição social

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

Imposto correntes

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

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

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

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

Impostos diferidos ativos são reconhecidos para todas as diferenças

10.5 - Políticas Contábeis Críticas

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

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

10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

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

(i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos

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

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

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

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

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

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

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

(iv) contratos de construção não terminada

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

(v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

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

(b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Os Diretores informam que não há outros itens não evidenciados

10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

nas demonstrações financeiras da Companhia relativas aos três últimos exercícios sociais.

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

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

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

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

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

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

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

10.8 - Plano de Negócios

10.8 – Plano de Negócios Relevante

(a) investimentos

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

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

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

(ii) fontes de financiamento dos investimentos

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

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Não há desinvestimentos relevantes em andamento ou previstos.

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

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

(c) novos produtos e serviços

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

(i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas

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

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

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

10.8 - Plano de Negócios

- (iii) projetos em desenvolvimento já divulgados

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

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

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

10.9 - Outros Fatores Com Influência Relevante

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

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

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

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

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

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

10.9 - Outros Fatores Com Influência Relevante

estavam sujeitas a um regime de horários restrito, bem como à possibilidade de fechamento novamente em caso de regresso no cenário da disseminação do COVID-19 em determinadas localidades.

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

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

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

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

Impactos do COVID-19 nos resultados financeiros da Companhia

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

Considerando as projeções de resultado, o consumo de caixa no cenário enfrentado e o agravamento dos efeitos da pandemia em suas atividades operacionais, a Companhia conduziu em 2020 renegociações com credores, e com isso alongou suas dívidas de curto prazo, tomadas no início da pandemia, para que pudesse postergar compromissos próximos de vencimento. Com isso, em dezembro de 2020 o

10.9 - Outros Fatores Com Influência Relevante

endividamento bruto total da Companhia atingiu R\$830,8 milhões que combinado a um caixa total disponível de R\$820,8 milhões nos levou a uma dívida líquida de apenas R\$ 10,0 milhões. Para mais informações, vide o fator de risco *“A Companhia está sujeita ao cumprimento de obrigações específicas nos contratos financeiros e instrumentos de dívida, bem como a limitações na capacidade de contrair dívidas adicionais.”* no item 4.1 do Formulário de Referência.

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

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

11.1 - Projeções Divulgadas E Premissas

11.1 - Projeções divulgadas e premissas

Nos termos do artigo 20 da Instrução CVM 480, a divulgação de projeções e estimativas é facultativa, desde que a companhia não tenha divulgado projeções ou estimativas. Desta forma, a Companhia optou por também não divulgar neste Formulário de Referência 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.

11.2 - Acompanhamento E Alterações Das Projeções Divulgadas

11.2 - Acompanhamento e alterações das projeções divulgadas

(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.

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

12.1 - Descrição da estrutura administrativa

Nossa administração é composta por um Conselho de Administração e uma Diretoria estatutária, regidos pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações, em nosso estatuto social e em regimento interno, e por uma Diretoria não estatutária. Nosso estatuto social permite a criação de comitês pelo nosso Conselho de Administração, para auxiliá-lo no exercício de suas funções, e neste sentido, até o presente momento, criamos 3 (três) comitês, todos não estatutários, sendo eles: (i) Comitê de Auditoria; (ii) Comitê de Gente e Remuneração; e (iii) Comitê de Finanças (“Comitês”).

(a) atribuições do conselho de administração e dos órgãos e comitês permanentes que a ele se reportam

Conselho de Administração

De acordo com o estatuto social da Companhia e o regimento interno do Conselho de Administração, o referido Conselho de Administração será composto por no mínimo 5 (cinco) membros e no máximo 11 (onze) membros, dos quais, ao menos 20% (vinte por cento) serão Conselheiros Independentes, conforme estabelecido no Regulamento do Novo Mercado, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, o Conselho de Administração é composto por 7 (sete) membros efetivos, sendo 5 (cinco) deles independentes. Além disso, no Conselho de Administração há 1 (um) membro suplente.

Além de outras matérias previstas em lei e no estatuto social da Companhia, compete ao Conselho de Administração, na presente data:

- aprovar o regimento próprio de cada um dos Comitês;
- aprovar a distribuição, entre os administradores, individualmente, de parcela da remuneração anual global fixada pela Assembleia Geral, considerando a proposta do Comitê de Gente e Remuneração;
- fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, aprovando previamente suas políticas de gestão administrativa, de pessoal e financeira;
- aprovar planos, projetos e orçamentos anuais e plurianuais;
- fiscalizar a gestão dos Diretores Estatutários, examinando, a qualquer tempo, as atas, livros e papéis da Companhia, solicitando informações sobre contratos celebrados, ou em vias de celebração, e quaisquer outros atos;
- opinar sobre as demonstrações financeiras e propor a destinação do lucro líquido de cada exercício;
- notificar qualquer acionista detentor de ações não integralizadas, para determinar-lhe que realize o pagamento devido, nos termos do respectivo boletim de subscrição;
- vender ou adquirir ativos e formar *joint ventures* envolvendo ativos da Companhia, em valor econômico superior a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e oitocentos mil

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação;

- aprovar, instruir e/ou autorizar a celebração de contratos (incluindo contrato de prestação de serviços, contratos financeiros, contratos de distribuição e outros) envolvendo valores superiores a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e oitocentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação;
- aprovar, instruir e/ou autorizar a contratação de qualquer endividamento ou outorgar quaisquer garantias em valor superior a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e oitocentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação e observada a vedação de prestação de garantias a terceiros que não sejam relacionadas ao desenvolvimento das atividades da Companhia de acordo com seu objeto social;
- aprovar, instruir e/ou autorizar a celebração de qualquer contrato com uma parte relacionada de qualquer acionista, incluindo o pagamento de qualquer honorário ou remuneração pela Companhia a qualquer referida parte relacionada;
- aprovar, instruir e/ou autorizar a aquisição de participação societária ou substancialmente todos os ativos de qualquer empresa;
- aprovar, instruir e/ou autorizar a criação de qualquer conta de reserva ou qualquer provisão contábil, com exceção das exigidas por lei, pelos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos no Brasil ou conforme exigido ou recomendado pelos auditores da Companhia ou por contadores externos;
- nomear e destituir o auditor independente da Companhia e/ou de sociedades controladas pela Companhia;
- autorizar a aquisições de ações de emissão da Companhia para permanência em tesouraria ou cancelamento, ou posterior alienação, exceto nos casos expressamente previstos na regulamentação vigente;
- aprovar os princípios e padrões de negócios que deverão ser observados pela Diretoria e qualquer alteração ou modificação relevante de tais princípios e padrões;
- aprovar os critérios de desempenho para o Diretor Presidente;
- definir os procedimentos a serem praticados pela Companhia relativamente a acionistas remissos, observados os limites legais;
- eleger os membros dos comitês de assessoramento do Conselho de Administração, observado o disposto no Regimento Interno;
- aprovar o ajuizamento de processos administrativos, judiciais ou arbitrais pela Companhia que possam razoavelmente ser considerados como criando um risco de pedido de auto-falência, falência, recuperação judicial ou recuperação extra-judicial;
- aprovar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no artigo 6º do estatuto social, fixando as condições de emissão, incluindo o preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir (ou reduzir o prazo para) o direito de preferência nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos da legislação vigente;

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

- aprovar a emissão pública ou privada de debêntures não conversíveis, notas promissórias e outros títulos e valores mobiliários não conversíveis em ações;
- elaborar e divulgar parecer fundamentado a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações (“OPA”) que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da OPA, no qual se manifestará, no mínimo, sobre: (i) a conveniência e oportunidade da OPA quanto ao interesse da Companhia e do conjunto dos acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (ii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; (iii) as alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado; e (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM;
- aprovar os termos e condições de quaisquer Contratos de Indenidade a serem celebrados pela Companhia;
- aprovar quaisquer operações celebradas entre a Companhia e qualquer de suas partes relacionadas; e
- o cumprimento das demais atribuições que lhe são fixadas em lei e no estatuto social da Companhia.

Comitês – Regra Gerais

Conforme regimento interno dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, tais comitês deverão as seguintes regras gerais de funcionamento:

- Os Comitês não têm funções executivas ou caráter deliberativo e, portanto, seus pareceres e propostas serão encaminhados ao Conselho de Administração para apoiar o processo decisório;
- Os Comitês devem ter autonomia operacional e orçamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, destinado a cobrir despesas com seu funcionamento;
- Os pareceres dos Comitês não constituem condição necessária para a apresentação de assuntos à análise e deliberação do Conselho de Administração, que deverá definir sobre a necessidade de análise prévia de determinada matéria antes da deliberação colegiada;
- A descrição dos objetivos e atividades de cada comitê é definida pelo regimento interno ou pelo Conselho de Administração, que deve alterar o referido regimento para incorporar novos objetivos e atividades dos Comitês tão logo possível;
- Cada comitê deve ter um coordenador responsável pela comunicação com a Administração da Companhia, e exceto pelo Comitê de Auditoria que possui procedimento próprio para eleição do seu coordenador, cada Comitê escolherá seu coordenador na primeira reunião realizada após a posse dos seus membros;
- O coordenador do Comitê deve assegurar o cumprimento dos objetivos do respectivo Comitê, visando subsidiar os estudos da Companhia e apoiar o processo decisório do Conselho de Administração;
- Cada comitê deve definir seu cronograma anual com o Conselho de Administração de acordo com suas atribuições no tocante a questões ordinárias que o Conselho de Administração necessite de sua análise e/ou parecer prévio, sendo que para assuntos extraordinários demandados pelo Conselho de Administração, deverão ser convocadas reuniões extraordinárias quando da eventual necessidade;
- O coordenador do Comitê pode convidar outros participantes para discussão de assuntos específicos se assim achar necessário; e

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

- As reuniões dos Comitês devem ser convocadas com, no mínimo, 5 (cinco) dias úteis de antecedência pelo Coordenador do Comitê ou por 2 (dois) de seus membros, salvo dispensa desse prazo pelos membros do Comitê, a presença de todos os membros em determinada reunião ou situações emergenciais. O material relevante a ser utilizado na reunião deve ser enviado com a mesma antecedência prevista para as reuniões do Conselho de Administração.

Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria é o 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.

O Comitê de Auditoria é composto por no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) membros, eleitos bienalmente pelo Conselho de Administração, sendo certo que o exercício da função de membro do Comitê de Auditoria é pessoal e indelegável. O Coordenador do Comitê de Auditoria será escolhido pelo Conselho de Administração, devendo ser um membro independente daquele colegiado. O mandato dos membros do Comitê de Auditoria é coincidente com o dos membros do Conselho de Administração, admitindo-se a recondução para sucessivos mandatos, observando o prazo máximo de 6 (seis) anos, e nenhum membro do Comitê de Auditoria poderá: (i) ter sido, nos últimos 5 (cinco) anos, diretor ou empregado da Companhia, suas controladas, coligadas ou sociedade em controle comum, ou responsável técnico da equipe envolvida nos trabalhos de Auditoria Independente da Companhia; ou (ii) ser cônjuge, parente em linha reta ou linha colateral, até o terceiro grau, e por afinidade, até o segundo grau, de pessoas referidas no item (i) deste parágrafo.

Compete ao Comitê de Auditoria as seguintes atribuições:

- zelar pelo cumprimento do regimento que disciplina o seu funcionamento, submetendo eventuais alterações à aprovação do Conselho de Administração;
- 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

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

em todas as matérias de sua competência e a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia:

- i. Atentando para a qualidade do quadro de pessoal a ser alocado para a realização dos seus trabalhos, a abrangência da Auditoria Independente e o Planejamento dos trabalhos; e
 - ii. Avaliando, anualmente, no que concerne ao Auditor Independente e, também, à luz das necessidades da Companhia:
 - a. Os procedimentos de controle interno de qualidade;
 - b. Sua independência;
 - c. Eventuais questionamentos de autoridades governamentais e reguladoras;
 - d. O relacionamento entre o Auditor Independente e a Companhia; e
 - e. O relatório mais recente de revisão externado controle de qualidade da empresa ou documento de publicação do Conselho Federal de Contabilidade com alusão a estes resultados.
- Supervisionar as atividades da área de Controles Internos, Gerenciamento de Riscos e Compliance:
 - i. Monitorando a qualidade e integridade dos mecanismos de controles internos implantados, visando a confiabilidade e integridade das informações proteção da Companhia de todas as partes interessadas;
 - ii. Avaliando e monitorando 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; e
 - iii. Por meio da Auditoria Interna, avaliando 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.

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

- Supervisionar as atividades da Auditoria Interna:
 - i. Avaliando sua eficácia e verificando o cumprimento da legislação, regulamentação e normas internas; e
 - ii. Aprovando o seu planejamento e supervisionando sua atuação e os resultados dos seus trabalhos, bem como avaliando a qualificação técnica dos seus funcionários.
- Supervisionar a área de elaboração das demonstrações contábeis e financeiras:
 - i. Monitorando e controlando a qualidade das demonstrações financeiras trimestrais, intermediárias e demonstrações financeiras de final do exercício;
 - ii. Monitorando 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;
 - iii. Analisando, 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;
 - iv. Analisando, 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
 - v. Resolvendo quaisquer divergências entre o Auditor Independente e a administração da Companhia relativas às demonstrações contábeis e aos relatórios financeiros.
- 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

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

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;
- Avaliar a implantação de recomendações feitas pela Auditoria Independente e pela Auditoria Interna e, ainda, as feitas pelo próprio Comitê de Auditoria;
- Estabelecer meios para receber denúncias e divulgar procedimentos para a 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;
- Estabelecer e divulgar a Política de Contratação de 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;
- Anualmente, fazer sua autoavaliação e reportar o resultado ao Conselho de Administração;
- Anualmente, preparar um relatório detalhado sobre suas atividades, os resultados, conclusões alcançadas e recomendações feitas, incluindo a avaliação formal das funções de Auditoria Interna e Auditoria Independente, reportando-o ao Conselho de Administração e mantendo-o disponível pelo prazo de 5 (cinco) anos; e
- Anualmente, preparar um relatório anual resumido, a ser apresentado juntamente com as demonstrações financeiras, contendo a descrição de: suas atividades, os resultados e conclusões alcançadas e as recomendações feitas; e quaisquer situações nas quais exista divergência

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

significativa entre a administração da Companhia, a Auditoria Independente e o Comitê de Auditoria, em relação às demonstrações financeiras da Companhia.

Comitê de Gente e Remuneração

O Comitê de Gente e Remuneração é composto por 4 (quatro) membros eleitos pelo Conselho de Administração da Companhia, com mandato coincidente com o do Conselho de Administração da Companhia, e tem como responsabilidades:

- opinar, de modo a auxiliar os Administradores na indicação de membros do Conselho de Administração, os Conselheiros na indicação de membros dos comitês e do Diretor Presidente na indicação dos demais Diretores Estatutários;
- verificar a conformidade do processo de indicação de Administradores e membros de Comitês;
- colaborar na revisão da Política de Indicação;
- desenvolver um processo formal e periódico de avaliação dos Administradores, dos membros dos Comitês e dos funcionários-chave da Companhia titulares de cargos de diretoria e de gestão, supervisionando a implementação de tal processo;
- assessorar o Conselho de Administração na definição de normas e procedimentos para a administração de cargos e salários da Diretoria Executiva, dos funcionários-chave da Companhia titulares de cargos de diretoria e de gestão conforme elaborados pela Diretoria de Gente e Gestão;
- recomendar ao Conselho de Administração termos e/ou condições precedentes, bem como regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, para os planos de remuneração baseados em ações, observado o disposto na Assembleia Geral e nos respectivos planos de opção de compra e concessão de ações da Companhia;
- apresentar ao Conselho de Administração proposta de indicadores para realização da avaliação de desempenho dos Administradores e dos funcionários-chave tanto em relação à avaliação objetiva, relacionada ao cumprimento de metas pré-estabelecidas, como em relação à avaliação subjetiva, a qual pode ser realizada por superiores, pares e/ou subordinados, bem como, a partir do resultado das referidas avaliações, sugerir ao Conselho de Administração a implementação de planos de ação para aprimorar o funcionamento dos órgãos; e
- desenvolver a política de remuneração dos funcionários-chave da Companhia, prevendo as diversas formas de

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

remuneração fixa e variável, além de benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento, com o fim de acompanhar e aconselhar o Conselho de Administração e a Diretoria sobre a carreira e a sucessão dos talentos- chave da Companhia.

O Comitê de Gente e Remuneração poderá, ainda, sugerir, periodicamente, programas de concessão de ações, nos quais serão definidos: (i) os termos e as condições para a concessão de ações relativas ao programa em questão; (ii) os participantes do programa em questão ou os critérios para tal definição; (iii) o número de ações objeto do programa e o número de ações a que cada participante fará jus sob o programa em questão; e (iv) os respectivos períodos pelos quais o participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito às ações nos termos e condições estabelecidas no plano de concessão de ações, no respectivo programa e no contrato de concessão.

Os contratos serão individualmente elaborados para cada participante, podendo o Comitê de Gente e Remuneração estabelecer termos e condições diferenciados para cada contrato, dentro dos limites gerais fixados pelos planos de concessão de ações da Companhia, pela Assembleia Geral e pelo respectivo programa.

O Comitê de Gente e Remuneração poderá, a seu exclusivo critério, definir os níveis de empregados elegíveis aos planos de concessão de ações da Companhia, bem como ampliar a abrangência dos respectivos planos para outros níveis de cargo de empregados, quando da criação de cada programa. Em cada programa, o Comitê de Gente e Remuneração indicará os participantes aos quais serão oferecidas ações.

Comitê de Finanças

O Comitê de Finanças é um órgão colegiado de assessoramento ao Conselho de Administração e tem como responsabilidade principal a supervisão das diretrizes operacionais e financeiras da Companhia. O Comitê de Finanças será composto por no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) membros, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato coincidente com o dos membros do referido Conselho e nenhum membro do Comitê de Auditoria.

Compete ao Comitê de Finanças:

- analisar, previamente à deliberação do Conselho de Administração, os orçamentos e planos de investimentos anuais, bem como acompanhar as suas execuções e resultados;
- assessorar o Conselho de Administração na análise e supervisão dos relatórios gerenciais de desempenho e demonstrações financeiras da Companhia;

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

- analisar os relatórios periódicos enviados aos órgãos regulatórios do mercado de capitais;
- examinar e discutir políticas financeiras e de relacionamento da Companhia com o mercado de capitais;
- acompanhar a liquidez, o fluxo de caixa e o endividamento da Companhia;
- monitorar e acompanhar a estrutura de capital da Companhia, analisando e discutindo operações de captação e aplicação de recursos, e operações de emissão de ações e títulos junto ao mercado de capitais;
- analisar e discutir a otimização das estruturas societária e tributária do conglomerado de empresa;
- assessorar o Conselho de Administração na análise de tendências econômicas, e seus potenciais impactos na operação e balanço da Companhia;
- colaborar com o Conselho de Administração em eventuais processos de fusões e aquisições, principalmente na discussão e análise econômico-financeira; e
- opinar sobre outras matérias que lhe sejam submetidas pelo Conselho de Administração.

(i) regimento interno próprio

A Companhia possui um regimento interno do Conselho de Administração e dos Comitês de Assessoramento ao Conselho aprovado pelo próprio Conselho de Administração em 25 de março de 2020 e em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária em 31 de julho de 2020, o qual se encontra disponível para consulta na rede mundial de computadores nos *websites* da Companhia (www.burgerking.com.br/ri) e Comissão de Valores Mobiliários CVM (www.cvm.gov.br).

(ii) comitê de auditoria estatutário

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia possui apenas Comitê de Auditoria Não- Estatutário. As informações sobre este Comitê podem ser consultadas no item 12.1 (a) deste Formulário de Referência.

(iii) avaliação do trabalho da auditoria independente pelo conselho de administração

Conforme indicado acima, é papel do Comitê de Auditoria (a) recomendar ao Conselho de Administração a empresa a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente, bem como a respectiva substituição; (b) supervisionar o trabalho da auditoria interna e do auditor independente, de forma a avaliar sua eficácia e verificar o cumprimento da legislação, regulamentação e

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

normas internas; (c) estabelecer e divulgar os procedimentos para contratação de outros serviços a serem prestados pela empresa que audita as demonstrações contábeis da Companhia; (d) revisar, atualizar e definir: (i) os serviços que não podem ser prestados pelo auditor independente, por colocarem em risco sua independente ou objetividade,

(ii) os serviços cuja contratação já se encontra pré-aprovada pelo Comitê de Auditoria; e (iii) os serviços que devem ser previamente submetidos à aprovação do Comitê de Auditoria; e (e) avaliar, anualmente, no que concerne ao auditor independente da Companhia: (i) seus procedimentos de controle interno de qualidade; (ii) sua independência; (iii) eventuais questionamentos de autoridades governamentais e reguladores; (iv) os relacionamentos entre o auditor independente e a Companhia; e (v) o relatório mais recente de revisão externa do controle de qualidade da empresa (*peer review*).

(b) em relação aos membros da diretoria estatutária, suas atribuições e poderes individuais

Conforme estatuto social da Companhia, a Diretoria estatutária é composta por no mínimo 2 (dois) e no máximo 8 (oito) membros, acionistas ou não, residentes no país, todos eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, sendo sendo um Diretor Presidente, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Vice-Presidente Financeiro, um Diretor Vice-Presidente de Operações, um Diretor Vice-Presidente Jurídico, um Diretor Vice-Presidente de Marketing, um Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão, e um Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

As competências e atribuições da Diretoria são estabelecidas no estatuto social da Companhia. A Diretoria possui regimento interno próprio aprovado pelo Conselho de Administração em 25 de março de 2020, o qual se encontra disponível para consulta na rede mundial de computadores nos *websites* da Companhia (www.burgerking.com.br/ri) e Comissão de Valores Mobiliários CVM (www.cvm.gov.br).

Como regra geral e ressalvadas determinadas exceções descritas em seu estatuto social, a Companhia se obriga validamente sempre que representada por: (a) quaisquer 2 (dois) Diretores, sempre agindo em conjunto, ou (b) por 1 (um) Diretor agindo em conjunto com 1 (um) procurador, ou (c) por 2 (dois) procuradores agindo em conjunto, dentro dos limites expressos nos respectivos mandatos.

Compete ao Diretor Presidente: (i) a direção geral dos negócios da Companhia, a convocação e presidência das reuniões da Diretoria e a coordenação dos trabalhos dos demais diretores e do processo de tomada de decisão; (ii) a representação ativa e passiva da Companhia em todas as suas relações com terceiros, em juízo ou fora dele, podendo nomear procuradores e prepostos para que

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

prestem depoimentos em nome da Companhia perante as autoridades requisitantes, responsabilizando-se pelos resultados econômico-financeiros da Companhia e pela proteção de seu nome; (iii) a organização e supervisão das políticas e diretrizes de recursos humanos; (iv) a supervisão do cumprimento das políticas e normas estabelecidas pelo Conselho de Administração e das deliberações tomadas em Assembleia Geral; e (v) zelar pela observância da lei e do estatuto social da Companhia.

Compete ao Diretor Vice-Presidente de Relações com Investidores: (i) responsabilizar-se pela prestação de informações ao público investidor, à CVM e às bolsas de valores ou mercados de balcão, nacionais e internacionais, bem como às entidades de regulação e fiscalização correspondentes, mantendo atualizados os registros da Companhia nessas instituições; (ii) representar a Companhia perante a CVM, as Bolsas de Valores e demais entidades do mercado de capitais, bem como prestar informações relevantes aos investidores, ao mercado em geral, à CVM e à B3; e (iii) outras funções estabelecidas em lei e na regulamentação vigente.

Compete ao Diretor Vice-Presidente Financeiro: (i) coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; (ii) gerir as atividades da área financeira da Companhia, incluindo administrar, gerir e controlar as áreas de tesouraria, fiscal e tributária, controladoria, auditoria, contabilidade, tecnologia da informação e de planejamento financeiro, segundo as orientações do estatuto social da Companhia, do Código de Conduta Ética da Companhia, das normas legais vigentes e das políticas e diretrizes consignadas pela Assembleia Geral; (iii) assinar propostas, convênios, acordos, contratos com bancos e afins, documentos em geral para abertura, movimentação e encerramento de contas bancárias da Companhia, bem como todo e qualquer documento à administração das finanças da Companhia, em conjunto com qualquer outro Diretor ou um Procurador com poderes específicos; e (iv) administrar os recursos financeiros da Companhia, orientando a aplicação dos excedentes de caixa dentro das políticas e diretrizes existentes, e conduzindo os processos de contratação de empréstimo e de financiamento e os serviços correlatos necessários à expansão da Companhia, conforme Orçamento Anual.

Compete ao Diretor Vice-Presidente de Operações: (i) dirigir as atividades de operações da Companhia visando ao controle de qualidade; (ii) propor políticas e protocolos, bem como sugerir a introdução de novas práticas e tecnologias; (iii) contribuir com a gestão das equipes; (iv) assegurar e executar o trabalho observando aspectos relativos à segurança no trabalho; (v) coordenar assuntos inerentes a sua área de atuação, apresentando e discutindo soluções para problemas e irregularidades; e (vi) executar outras tarefas correlatas.

Compete ao Diretor Vice-Presidente Jurídico: (i) formular, coordenar e executar ações e procedimentos jurídicos corporativos da Companhia; (ii) acompanhar as matérias relacionadas a regulamentação de companhia aberta; (iii) coordenar, planejar e

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

supervisionar a negociação, elaboração de contratos/ou negócios estratégicos e/ou de unidades de negócios da Companhia; e (iv) acompanhar e representar a Companhia nas assembleias gerais e reuniões do Conselho de Administração da Companhia.

Compete ao Diretor Vice-Presidente de Marketing : (i) planejar, definir e acompanhar todas as atividades de marketing; (ii) definir as estratégias de atuação e posicionamento da Companhia relacionada aos seus produtos no que tange a análise de mercado, publicidade, propaganda e desenvolvimento de programas; (iii) estabelecer políticas de vendas e de marketing; e (iv) estabelecer padrão de imagem a fim de melhorar a visibilidade e posição competitiva da Companhia.

Compete ao Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão: (i) dirigir as pesquisas de mercado para expansão dos restaurantes da Companhia, coordenando as respectivas equipes de pesquisa e desenvolvimento; (ii) orientar a pesquisa, seleção, desenvolvimento e contratação de pontos, restaurantes e outras oportunidades ou negócios para atuação da Companhia; (iii) dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados; e (iv) zelar pela manutenção e conservação dos restaurantes da Companhia.

Compete ao Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão: (i) formular políticas de cargos, salários e benefícios; (ii) desenvolver estratégia de seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de pessoal; (iii) definir e coordenar a política de comunicação interna; (iv) definir e coordenar modelo de gestão de resultados; (v) conduzir atividades de integração de pessoas; e (vi) participar na formulação e execução de estratégias da Companhia, com foco na área de Gente e Gestão.

(c) data de instalação do conselho fiscal, se este não for permanente

Até a data deste Formulário de Referência, o Conselho Fiscal da Companhia não havia sido instalado.

O Conselho Fiscal, quando instalado, será composto por no mínimo 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, acionistas da Companhia ou não, eleitos pela Assembleia Geral, com mandato até a primeira Assembleia Geral Ordinária que se realizar após sua eleição.

(d) mecanismos de avaliação de desempenho de cada órgão ou comitê e de seus membros, identificando o método utilizado

A Companhia ainda não implementou mecanismo de avaliação formal de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros, o que deverá ser feito até 2022. Já a Diretoria é avaliada 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

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

Companhia.

As avaliações ocorrem anualmente.

(i) periodicidade da avaliação e sua abrangência

As avaliações da Diretoria são realizadas com periodicidade anual.

(ii) 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 anuais enquanto a avaliação subjetiva é realizada por superiores, pares e/ou subordinados, conforme determinado pelo Conselho de Administração.

Não houve, nos últimos 3 (três) exercícios sociais, quaisquer alterações na metodologia e critérios utilizados na avaliação dos administradores da Companhia.

(iii) como os resultados da avaliação são utilizados para aprimorar o funcionamento do órgão

A partir dos resultados das avaliações, o Conselho de Administração implementa planos de ação como, por exemplo, reuniões e treinamentos, para aprimorar o funcionamento dos órgãos.

(iv) 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, nos últimos 3 (três) exercícios sociais a Companhia não contratou tais serviços.

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais

(a) prazos de convocação

A Companhia não adota práticas diferenciadas para convocação de Assembleias Gerais em relação ao previsto na legislação vigente. A Assembleia Geral será realizada (i) ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 (quatro) primeiros meses seguintes ao encerramento de cada exercício social, para deliberação das matérias previstas em lei; e (b) extraordinariamente, sempre que os interesses sociais assim o exigirem ou quando as disposições do estatuto social da Companhia ou da legislação aplicável exigirem deliberação dos acionistas.

Ressalvadas as exceções previstas na Lei das Sociedades por Ações e na regulamentação em vigor, as Assembleias Gerais de acionistas são convocadas pelo Conselho de Administração, por meio do seu presidente ou por dois conselheiros em conjunto, com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência em primeira convocação, e, pelo menos, com 8 (oito) dias de antecedência em segunda convocação. Vale ressaltar que, em 29 de março de 2021, foi editada a Medida Provisória nº 1.040 (MP 1040), que alterou o prazo de antecedência da primeira convocação para 30 (trinta) dias, o que prevalecerá caso a MP 1040 seja convertida em lei. Independentemente de qualquer formalidade prevista no estatuto social da Companhia e na Lei das Sociedades por Ações, será considerada regularmente instalada qualquer Assembleia Geral a que comparecer a totalidade dos acionistas.

(a) competências

Como consta da Lei das Sociedades por Ações, a assembleia geral reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 (quatro) primeiros meses seguintes ao término do exercício social, para (i) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e deliberar sobre as demonstrações financeiras; (ii) deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; (iii) eleger os administradores e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso; e (iv) aprovar a correção da expressão monetária do capital social.

Sem prejuízo das demais matérias previstas em lei, compete privativamente à assembleia geral, deliberar sobre as matérias indicadas nos artigos 122, 132 e 136 da Lei das Sociedades por Ações e ainda:

- eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;
- fixar a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos membros do Conselho Fiscal, se instalado;
- reformar o estatuto social da Companhia;
- deliberar sobre operações de fusão, incorporação, cisão ou transformação em que a Companhia seja parte, bem como sobre sua dissolução ou liquidação;
- aprovar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações ou quaisquer planos de remuneração baseado em ações aos seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam coligadas ou controladas direta ou indiretamente pela Companhia;
- deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro do exercício e a distribuição de dividendos;
- eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação;
- aprovar o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM, se o ofertante for a própria Companhia; e
- deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração

(b) endereços (físico ou eletrônico) nos quais os documentos relativos à assembleia geral

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais estarão à disposição dos acionistas para análise

Todos os documentos pertinentes a Assembleias Gerais, tanto os relacionados à participação dos acionistas, quanto os de suporte para as deliberações, ficam disponíveis nos seguintes endereços:

(i) sede da Companhia: na Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, CEP 06455-020, cidade de Barueri, Estado de São Paulo; e (ii) internet: *site* da Companhia (www.burgerking.com.br/ri) site da CVM (www.cvm.gov.br) e site da B3 (www.b3.com.br).

(c) identificação e administração de conflito de interesses

A Companhia não adota qualquer política diferenciada de administração de conflitos de interesses em relação ao previsto na legislação societária.

(d) solicitação de procurações pela administração para o exercício do direito de voto

A Companhia não possui políticas e não adota prática para solicitação de procurações pela administração para o exercício do direito de voto nas Assembleias Gerais.

Dessa forma, os acionistas poderão ser representados em Assembleias Gerais da Companhia por procurador constituído na forma do artigo 126 da Lei das Sociedades por Ações.

(e) formalidades necessárias para a aceitação de instrumentos de procuração outorgados por acionistas, indicando se o emissor admite procurações outorgadas por acionistas por meio eletrônico

Conforme consta no parágrafo 2º do artigo 12 do Estatuto Social da Companhia, os acionistas poderão ser representados em Assembleias Gerais por procurador constituído na forma do artigo 126 da Lei das Sociedades por Ações.

Quando os acionistas forem representados por procurador, este deverá ser constituído há menos de 1 (um) ano. Em linha com a decisão do Colegiado da CVM no Processo CVM RJ 2014/3578, os acionistas pessoas jurídicas podem ser representadas nas assembleias de acionistas por meio de seus representantes legais ou através de mandatários devidamente constituídos, de acordo com os atos constitutivos da sociedade e com as regras do Código Civil. Em tais casos, não há necessidade desse mandatário ser acionista, administrador da companhia ou advogado. Juntamente com o instrumento de procuração deverão ser apresentados os atos constitutivos dos acionistas pessoas jurídicas e os documentos comprobatórios da regularidade da representação destes pelos signatários das procurações.

Não há disposição estatutária acerca de prazo mínimo de antecedência para a recepção dos instrumentos de procuração. No entanto, a Companhia orienta seus acionistas a depositar os instrumentos de procuração com uma antecedência de 48 (quarenta e oito) horas da realização da Assembleia Geral.

Excepcionalmente para a Assembleia Geral realizada em 29 de abril de 2021, a Companhia dispensou o reconhecimento de firma e a consularização dos instrumentos de procuração, bem como a apresentação de tradução juramentada de documentos que tenham sido originalmente lavrados em língua portuguesa, inglesa ou espanhola, ou que venham acompanhados da respectiva tradução nestas mesmas línguas.

Excepcionalmente para a Assembleia Geral realizada em 29 de abril de 2021, a Companhia admitiu procurações outorgadas por acionistas por meio eletrônico.

Ainda, na hipótese da Companhia decidir realizar assembleias parcial ou exclusivamente digitais, através da disponibilização de sistema eletrônico de participação, a Companhia se reserva o direito, nos termos do §3º do artigo 5º da Instrução CVM 481/09, de exigir do acionista que pretende participar pelo sistema eletrônico o envio da procuração acompanhada (a) de documento de identidade de seu representante legal e (b) cópia do documento que comprove os poderes do signatário para o e-mail ri@burgerking.com.br, em até 2 (dois) dias antes da data de realização da assembleia, de forma que não será admitido o acesso à plataforma digital a ser disponibilizada pela Companhia de acionistas que não apresentarem os referidos documentos de participação no prazo aqui previsto.

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

(f) formalidades necessárias para aceitação do boletim de voto a distância, quando enviados diretamente à Companhia, indicando se o emissor exige ou dispensa reconhecimento de firma, notariação e consularização

O acionista que optar por exercer o direito de voto à distância por meio do envio do boletim de voto à distância diretamente à Companhia deverá encaminhar para o e-mail ri@burgerking.com.br ou à sede da Companhia, localizada na Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, CEP 06455-020, cidade de Barueri, Estado de São Paulo, aos cuidados da Diretoria de Relação com Investidores:

(i) via original do boletim de voto a distância relativo à Assembleia Geral, devidamente preenchido, rubricado e assinado; e

(ii) cópia autenticada dos seguintes documentos:

(a) pessoa física: documento de identidade com foto do Acionista ou de seu representante legal, quando representado por procurador, bem como cópia do documento que comprove os poderes do signatário;

(b) pessoa jurídica: último estatuto ou contrato social consolidado e documentação societária outorgando poderes de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração), bem como documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e

(c) fundo de investimento: último regulamento consolidado do fundo e do estatuto ou contrato social do seu administrador ou gestor, conforme o caso, além da documentação societária outorgando poderes de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração), bem como documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is).

A Companhia não exigirá a tradução juramentada de documentos que tenham sido originalmente lavrados em língua português, inglesa ou espanhola, ou que venham acompanhados da respectiva tradução nestas mesmas línguas. Serão aceitos os seguintes documento de identidade, desde que com foto: RG, RNE, CNH, Passaporte ou carteiras de classe profissional oficialmente reconhecidas.

Conforme disposição do artigo 21-B da Instrução CVM 481, este boletim de voto a distância e demais documentos comprobatórios serão recebidos até 7 (sete) dias antes da data de realização da Assembleia Geral, sendo que os boletins de voto a distância recebidos após a data estabelecida serão desconsiderados.

Ainda, nos termos do artigo 21-U da Instrução CVM 481, a Companhia comunicará o acionista, em até 3 (três) dias da data de recebimento do boletim de voto a distância e respectivas documentações exigidas, se os documentos recebidos são suficientes ou não para que o voto seja considerado válido.

Caso o boletim de voto a distância seja eventualmente encaminhado diretamente à Companhia e não esteja integralmente preenchido ou não venha acompanhado dos documentos comprobatórios descritos acima, será desconsiderado e o acionista será informado por meio do endereço de e-mail indicado neste Formulário.

(h) sistema eletrônico de recebimento do boletim de voto a distância ou de participação a distância

A Companhia não dispõe de sistema eletrônico de recebimento de boletim de voto a distância (exceto pelo seu recebimento por e-mail).

Nos termos do artigo 21-C, inciso II da Instrução CVM 481/09, a Companhia pode, a seu exclusivo critério, disponibilizar sistema eletrônico para participação a distância durante a assembleia, de forma que, além da possibilidade de participação presencial, as assembleias da Companhia poderão ser realizadas de modo exclusivamente digital, caso os acionistas somente possam participar e votar por meio dos sistemas eletrônicos, sem prejuízo do uso do boletim de voto a distância como meio para exercício do direito de voto, ou de modo parcialmente digital, caso os acionistas possam participar e votar tanto presencialmente quanto a distância, sem prejuízo do uso do boletim de voto a distância como meio para exercício do direito de voto.

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

Nesses casos, a participação do acionista, pessoalmente ou por procurador devidamente constituído, poderá ser via plataforma digital a ser disponibilizada pela Companhia, caso em que o acionista poderá: (i) simplesmente participar da assembleia, tenha ou não enviado o boletim de voto a distância; ou (ii) participar e votar na assembleia, observando-se que, quanto ao acionista que já tenha enviado o boletim de voto a distância e que, caso queira, vote na assembleia, todas as instruções de voto recebidas por meio de boletim de voto a distância serão desconsideradas.

(i) instruções para que acionista ou grupo de acionistas inclua propostas de deliberações, chapas ou candidatos a membros do conselho de administração e do conselho fiscal no boletim de voto a distância

O acionista ou o grupo de acionistas que desejar incluir proposta de deliberação, chapas ou candidatos a membros do conselho de administração e do conselho fiscal no boletim de voto a distância deverá observar o procedimento e as formalidades previstas na Seção IV do Capítulo III-A da Instrução CVM 481, e enviar por correspondência para sede da Companhia, localizada na Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, CEP 06455-020, cidade de Barueri, Estado de São Paulo, aos cuidados da Diretoria de Relação com Investidores, juntamente com os documentos pertinentes à proposta, ou por meio do endereço eletrônico: ri@burgerking.com.br.

Nos termos da Instrução CVM 481, a solicitação de inclusão de proposta de deliberação no boletim de voto a distância deve ser recebida pela Diretoria de Relação com Investidores no período entre o primeiro dia útil do exercício social em que se realizará a assembleia geral ordinária e até 45 (quarenta e cinco) dias antes da data de sua realização. Enquanto a solicitação de inclusão de proposta de chapas ou candidatos a membros do conselho de administração e do conselho fiscal no boletim de voto a distância deve ser recebida pela Diretoria de Relação com Investidores no período entre (i) o primeiro dia útil do exercício social em que se realizará a assembleia geral e até 25 (vinte e cinco) dias antes da data de sua realização, na hipótese de assembleia geral ordinária; ou (ii) o primeiro dia útil após a ocorrência de evento que justifique a convocação de assembleia geral para eleição de membros do conselho de administração e do conselho fiscal e até 25 (vinte e cinco) dias antes da data de realização da assembleia, na hipótese de assembleia geral extraordinária convocada para esse fim.

(j) manutenção de fóruns e páginas na rede mundial de computadores destinados a receber e compartilhar comentários dos acionistas sobre as pautas das assembleias

A Companhia não mantém fóruns e páginas na rede mundial de computadores destinados a receber e compartilhar comentários de acionistas sobre as pautas das Assembleias Gerais.

(k) outras informações necessárias à participação a distância e ao exercício do direito de voto a distância

Abaixo, descrevemos informações detalhadas sobre os prazos e procedimentos para participação a distância nas assembleias da Companhia:

Boletim de Voto a Distância

Além da possibilidade de votar a distância por meio do envio do boletim de voto a distância diretamente à Companhia, os acionistas poderão transmitir as instruções de preenchimento do boletim de voto a distância para prestadores de serviços aptos a prestar serviços de coleta e transmissão de instruções de preenchimento do boletim de voto a distância, a saber:

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

- (i) os agentes de custódia do acionista, caso as ações estejam depositadas em depositário central e os agentes prestem esse serviço; ou
- (ii) ao Itau Corretora de Valores S.A., na qualidade de instituição financeira contratada pela Companhia para prestação dos serviços de escrituração de valores mobiliários, caso as ações não estejam depositadas em depositário central, localizado à Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.500, 3º andar, São Paulo, CEP 04538-132, atendimento a acionista pelos telefones 3003-9285 (capitais e regiões metropolitanas) ou 0800 7209285 (demais localidades), ou ainda pelo e-mail atendimentooescrituracao@itau-unibanco.com.br ou através do site: www.itau.com.br/securitieservices/assembleiadigital.

Plataforma Digital

Na hipótese da Companhia realizar uma assembleia de modo exclusivamente ou parcialmente digital, disponibilizando uma plataforma digital para tanto, o acionista que desejar participar da assembleia deverá enviar tal solicitação para a Companhia através do e-mail ri@burgerking.com.br, com solicitação de confirmação de recebimento, com antecedência mínima de 2 dias da realização da assembleia, a qual deverá ainda ser devidamente acompanhada de toda a documentação do acionista para participação na assembleia, valendo o mesmo caso seja representado por procurador (conforme informado no item “f” acima).

A Companhia enviará os convites individuais de acesso à plataforma digital e as respectivas instruções para acesso à plataforma digital aos acionistas que tenham apresentado sua solicitação no prazo e nas condições acima. O acionista que participar por meio da plataforma digital será considerado presente à assembleia, podendo exercer seus respectivos direitos de voto, e assinante da respectiva ata da assembleia, nos termos do artigo 21-V, §1º da Instrução CVM 481/09.

Caso o acionista que tenha solicitado devidamente sua participação não receba da Companhia o e-mail com as instruções para acesso e participação na assembleia com antecedência mínima de 24 horas da sua realização, deverá entrar em contato com a Companhia pelo telefone +55 (11) 98573.3636, a fim de que lhe sejam reenviadas (ou fornecidas por telefone) suas respectivas instruções para acesso.

A Companhia disponibilizará auxílio técnico para a hipótese de os acionistas terem quaisquer problemas para participar da assembleia. No entanto, a Companhia não se responsabiliza por quaisquer problemas operacionais ou de conexão que o acionista venha a enfrentar, bem como por quaisquer outras eventuais questões alheias à Companhia que venham a dificultar ou impossibilitar a participação e a votação do acionista.

A Companhia recomenda, ainda, que os acionistas se familiarizem previamente com o seu uso, bem como garantam a compatibilidade de seus respectivos dispositivos eletrônicos com a utilização da plataforma (por vídeo e áudio).

Adicionalmente, a Companhia solicita a tais acionistas que, no dia da assembleia, acessem a plataforma digital com, no mínimo, 30 minutos de antecedência do horário previsto para início da assembleia a fim de permitir a validação do acesso e participação de todos os acionistas que dela se

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

utilizem.

12.3 - Regras, Políticas E Práticas Relativas ao Conselho de Administração

12.3 - Regras, políticas e práticas relativas ao Conselho de Administração

(a) número de reuniões realizadas no último exercício social

O estatuto social da Companhia prevê que as reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na periodicidade definida pelo próprio Conselho de Administração.

As reuniões são convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração, por sua própria iniciativa, ou por solicitação escrita de ao menos 2 (dois) membros do Conselho de Administração. Tal convocação deverá ser feita por e-mail, com 8 (oito) dias de antecedência, contendo informações sobre o local, data, horário e ordem do dia da reunião, e enviada com todos os documentos objeto de deliberação. A primeira notificação de convocação é enviada com, pelo menos, 8 (oito) dias de antecedência da data da reunião, e, caso a reunião não seja realizada, nova notificação de segunda convocação é enviada com, pelo menos, 2 (dois) dias úteis de antecedência da nova data da reunião.

As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na sede da Companhia ou em outro local previamente acordado entre os membros do Conselho de Administração e as reuniões poderão ser realizadas por videoconferência ou teleconferência.

No último exercício social, o Conselho de Administração realizou 40 (quarenta) reuniões, das quais 13 (treze) foram extraordinariamente agendadas para tratar exclusivamente dos efeitos da pandemia da COVID 19 nos negócios da Companhia.

(a) se existirem, as disposições do acordo de acionistas que estabeleçam restrição ou vinculação ao exercício do direito de voto de membros do conselho

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui acordo de acionistas.

(b) regras de identificação e administração de conflitos de interesses

Além dos administradores observarem os deveres legais inerentes aos respectivos cargos, há na Companhia conforme mencionado no item 12.1 um regimento interno aplicável aos membros da administração que reforça a necessidade dos administradores se absterem de realizar atos motivados por interesses conflitados, incluindo, mas sem se limitar a votos em deliberações gerais.

(c) política de indicação e de preenchimento de cargos do conselho de administração

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não havia adotado Política de Indicação de Membros do Conselho de Administração, seus Comitês e Diretoria Estatutária ("Política de Indicação"), a qual será obrigatoriamente adotada pela Companhia a partir de 2022, nos termos do Ofício Circular 005/2020 da B3.

(i) órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e local na rede mundial de computadores para consulta

Não aplicável, tendo em vista que, até a data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não havia adotado Política de

12.3 - Regras, Políticas E Práticas Relativas ao Conselho de Administração

Indicação.

(ii) principais características

Não aplicável, tendo em vista que, até a data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não havia adotado Política de Indicação.

12.4 - Descrição da Cláusula Compromissória Para Resolução de Conflitos Por Meio de Arbitragem

12.4. Descrição da cláusula compromissória para resolução de conflitos por meio de arbitragem

Nos termos do Estatuto Social, a Companhia e seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal (se instalado) obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do conselho fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação do Novo Mercado.

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

Nome	Data de nascimento	Órgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
Ariel Grunkraut	14/07/1977	Pertence apenas à Diretoria	27/06/2018	14/07/2022	8
265.914.188-65	Administrador	19 - Outros Diretores	14/07/2022	Não	0.00%
		Diretor Vice-Presidente de Marketing			
Danillo Toledo Gomes	09/08/1980	Pertence apenas à Diretoria	08/09/2020	14/07/2022	0
013.272.356-50	Engenheiro	19 - Outros Diretores	01/10/2020	Não	0.00%
		Diretor Vice-Presidente de Operações			
Iuri de Araújo Miranda	08/11/1968	Pertence apenas à Diretoria	22/06/2020	14/07/2022	8
422.741.175-00	Administrador	10 - Diretor Presidente / Superintendente	14/07/2020	Não	0.00%
Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães	25/11/1988	Pertence apenas à Diretoria	09/04/2021	14/07/2022	0
072.979.056-82	Administrador	12 - Diretor de Relações com Investidores	08/05/2021	Não	0.00%
		Diretor Vice-Presidente Financeiro			
Marcia Cristine Ribeirete Baena	19/01/1972	Pertence apenas à Diretoria	22/06/2020	14/07/2022	3
639.376.709-04	Psicóloga	19 - Outros Diretores	14/07/2020	Não	0.00%
		Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão			
Fabio Chaves de Arruda Alves	08/10/1980	Pertence apenas à Diretoria	28/01/2022	14/07/2022	0
297.666.278-94	Advogado	19 - Outros Diretores	14/02/2022	Não	0.00%
		Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão			
Renato Malacarne Rossi	19/01/1979	Pertence apenas ao Conselho de Administração	11/02/2022	AGO 2022	0
276.685.998-51	Administrador	23 - Conselho de Administração (Suplente)	11/02/2022	Não	0.00%
		Membro do Comitê de Auditoria e do Comitê de Gente e Remuneração			
Thiago Temer Santelmo	09/05/1984	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1

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

Nome	Data de nascimento	Órgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
325.791.648-55	Administrador	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	29/04/2021	Não	100.00%
Membro do Comitê de Gente e Remuneração					
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia	07/12/1971	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
121.252.928-66	Analista de Sistemas	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100.00%
Membro do Comitê de Estratégia e Inovação					
Anna Andrea Votta Alves Chaia	04/12/1968	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
107.966.418-11	Publicitária	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100.00%
Membro do Comitê de Gente e Remuneração					
Henrique José Fernandes Luz	08/06/1955	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
343.629.917-00	Auditor	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100.00%
Coordenador do Comitê de Auditoria					
Pedro Fernandes Drevon	14/07/1982	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
095.449.267-63	Engenheiro	20 - Presidente do Conselho de Administração	29/04/2021	Não	100.00%
Membro do Comitê de Estratégia e Inovação e do Comitê de Gente e Remuneração					
Marcos Grodetzky	24/11/1956	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	2
425.552.057-72	Economista	20 - Presidente do Conselho de Administração	29/04/2021	Não	100.00%
Membro do Comitê de Finanças					

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

Nome	Data de nascimento	Órgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
Ricardo Schenker Wajnberg	30/11/1978	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2021	AGO 2023	1
080.990.127-71	Engenheiro	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2021	Não	100.00%
Coordenador do Comitê de Finanças					
Roberto de Frota Decourt	05/07/1972	Conselho Fiscal	29/04/2022	AGO 2023	0
212.672.418-29	Administrador	45 - C.F.(Efetivo)Eleito p/Minor.Ordinaristas	29/04/2022	Não	0.00%
Rosana Cristina Avolio	14/07/1981	Conselho Fiscal	29/04/2022	AGO 2023	0
090.732.247-64	Economista	45 - C.F.(Efetivo)Eleito p/Minor.Ordinaristas	29/04/2022	Não	0.00%
Carlos Eduardo Baron	28/02/1986	Conselho Fiscal	29/04/2022	AGO 2023	0
058.904.499-07	Economista	45 - C.F.(Efetivo)Eleito p/Minor.Ordinaristas	29/04/2022	Não	0.00%
Fabiano Simões Coelho	17/05/1977	Conselho Fiscal	29/04/2022	AGO 2023	0
076.940.717-02	Administrador	48 - C.F.(Suplent)Eleito p/Minor.Ordinaristas	29/04/2022	Não	0.00%
Eduardo Augusto Rocha Pocetti	28/02/1986	Conselho Fiscal	29/04/2022	AGO 2023	0
837.465.368-04	Bacharel em ciências contábeis	48 - C.F.(Suplent)Eleito p/Minor.Ordinaristas	29/04/2022	Não	0.00%
Tiago Cury Isaac	16/06/1982	Conselho Fiscal	29/04/2022	AGO 2023	0
303.612.048-33	Administrador	48 - C.F.(Suplent)Eleito p/Minor.Ordinaristas	29/04/2022	Não	0.00%
Experiência profissional / Critérios de Independência					

Ariel Grunkraut - 265.914.188-65

Diretor Marketing e Vendas (CMO) da Companhia desde agosto de 2011. 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" nos últimos 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 Instrução CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Danillo Toledo Gomes - 013.272.356-50

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 Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Luri de Araújo Miranda - 422.741.175-00

Diretor Presidente da Companhia desde julho de 2011, o Sr. Miranda atuou como Diretor Geral do Brasil na Burger King Corporation. Como experiência anterior, trabalhou por 20 anos para a ExxonMobil Corporation como responsável pela operação de varejo de Postos de Gasolina e Lojas de Conveniência da empresa no Brasil, América Latina e Caribe. É formado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Salvador, possui MBA (Mestrado em Administração de Negócios) em Direito Econômico e Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro, bem como participou de programas executivos de treinamento na Kenan-Flagler Business School (Carolina do Norte, EUA) e na Thunderbird School of Global Management (Phoenix, EUA). Não possui condenação criminal ou administrativa que o impeça de exercer cargos de administração. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães - 072.979.056-82

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 Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Marcia Cristine Ribeiro Baena - 639.376.709-04

Diretora Vice-Presidente de Gente e Gestão da Companhia desde de 2016. Ingressou na Companhia em 2011, liderando as iniciativas de Recursos Humanos e ingressou na Área de Gestão em 2015. A Sra. Baena possui mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos, tendo trabalhado em empresas nacionais e internacionais de diferentes setores. Trabalhou no Grupo Pão de Açúcar (de 2010 a 2011), Cargill (Seara Alimentos) (de 2004 a 2010), América Latina Logística (de 2000 a 2004) e SESC PR (de 1996 a 2000), reunindo vasta experiência em diversas subáreas dos recursos humanos. A Sra. Baena é formada em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná, com especialização *Latu Sensu* em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, bem como MBA (Mestrado em Administração de Negócios) em Estratégia e Administração de Empresas pela Universidade Federal do Paraná. Possui pós-MBA em Programa Avançado de Sala de Conselheiros para Mulheres pela Saint Paul Business School e Certificação de Gerenciamento de Mudanças (Change Management Certification) na Prosci – EUA. Atualmente está participando do Programa Digital on Board da HSM, com foco na preparação de Digital Ready Board Member. Foi Diretora da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), organização sem fins lucrativos focada em incentivar o desenvolvimento de pessoas e organizações. 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 considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Fabio Chaves de Arruda Alves - 297.666.278-94

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 Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Nomeado membro suplente 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.

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

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

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia desde abril de 2019 e do Comitê de Estratégia e Inovação. A Sra. Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia é Vice-Presidente de Marketing para a América Latina no Google, tendo exercido a posição de Vice-Presidente de Vendas, Marketing e Operações para a Microsoft América Latina, entre 2019 e 2020, e como Presidente da Microsoft Brasil desde julho de 2015. Com mais de 28 anos de experiência no mercado, a Sra. Bellizia iniciou sua carreira em Marketing na Whirlpool em 1992, trabalhou na TelefonicaTelefônica por quatro anos e, em 2002, ingressou na Microsoft Brasil, onde ocupou diferentes posições durante dez anos. A Sra. Bellizia liderou a Diretoria de Vendas para Pequenas e Médias Empresas do Facebook na América Latina e foi Presidente da operação da Apple no Brasil por dois anos. A Sra. Paula é membro do Conselho de Administração da Anima Educação, e é parte dos Conselhos de Administração da Brasscom – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, da Câmara Americana de Comércio para o Brasil e da Arezzo Indústria e Comércio S.A. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

[illegible]

PÁGINA: 292 de 449

Membro independente do Conselho de Administração e Coordenador do Comitê de Auditoria da Companhia desde novembro de 2019. O Sr. Luz é Presidente do Conselho de Administração da Cellera Farmacêutica S.A., membro independente dos Conselhos de Administração da Oi S.A., do Grupo Maringa e do IRB RE onde também coordena os seus comitês de auditoria. Membro e ex-Presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), onde é Certificado como Conselheiro de Administração (CCA+) e membro de Comitês de Auditoria (CCoAud+). Vice Presidente dos Conselhos do MAM Museu de Arte Moderna de São Paulo, da Fundação Dorina Nowill para Cegos. Carreira de 43 anos (1975-2018) como sócio da PwC, onde foi membro de seu Comitê Executivo por 24 anos, no Brasil e na América do Sul, e representante de sua região nos comitês globais. Líder das suas práticas de Varejo e Produtos de Consumo. Colunista permanente das revistas Capital Aberto e Plurale. Palestrante sobre temas relacionados com governança corporativa, compliance, riscos, controles e padrões comportamentais em dinâmicas de conselhos de administração. O Sr. Luz é bacharel em Ciências Contábeis com cursos de pós graduação e/ou extensão nas universidades Harvard, Darden, Ivey, Buenos Aires e Singularity University. Membro titular da Cadeira 59 da Academia Brasileira de Ciências Contábeis. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Pedro Fernandes Drevon - 095.449.267-63

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia de janeiro à março de 2021, do Comitê de Gente e Remuneração e do Comitê de Inovação e Estratégia. Em abril, Pedro se tornou membro efetivo do Conselho de Administração. O Sr Drevon é Graduado em Engenharia Elétrica pela PUC-Rio, é, atualmente, sócio da Sperss Capital. Anteriormente, ele atuou como Presidente da América Latina para a Kraft Heinz, de outubro de 2017 a dezembro de 2019, e como Presidente da Kraft Heinz Brasil desde agosto de 2015. De 2008 até 2015, o Sr. Drevon ocupou vários cargos na 3G Capital, e, antes disso, trabalhou no Banco BBM. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Marcos Grodetzky - 425.552.057-72

Presidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Finanças da Companhia desde novembro de 2019. É membro do nosso Conselho de Administração desde setembro de 2017. Com experiência de mais de 30 anos na Indústria Financeira, o Sr. Grodetzky exerceu funções no alto escalão de bancos (Citibank, Nacional/Unibanco, Safra, HSBC e UBS), fundos de private equity/venture capital e no setor de cartões de crédito. Suas atividades envolveram os segmentos de Corporate & Investment Banking, Trade Finance, Asset Management e Produtos, com exposição em vendas, distribuição, crédito e riscos, dentre outras. É sócio fundador da Mediator Assessoria Empresarial Ltda., empresa que desde 2011 atua com mediação entre empresas e acionistas, além de oferecer serviços de consultoria estratégica e financeira. Atua também como conselheiro independente da Oi S.A. desde 2017 (mandato até 2021), como Vice Presidente do Conselho e também conselheiro de administração da Constellation Oil Services Holding S.A., com sede em Luxemburgo, e da Cellera Farmacêutica S.A.. Atuou como conselheiro independente da Eneva S.A. e da Smiles S.A. Foi diretor financeiro e de relações com investidores da Telemar (de 2002 a 2006), da Aracruz/Fibra (de 2008 a 2010) e da Cielo (de 2010 a 2011). De 2012 a outubro de 2013, o Sr. Grodetzky foi Presidente Executivo da DGB S.A., holding pertencente ao Grupo Abril S.A. e controladora das empresas Dinap, Magazine Express, Entrega Fácil Logística, Treelog S.A. e TEX Courier (Total Express). O Sr. Grodetzky graduou-se em Economia na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1978 e participou do Senior Management Program da INSEAD /FDC em 1993. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Ricardo Schenker Wajnberg - 080.990.127-71

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia desde fevereiro de 2020 e Membro do Comitê de Finanças da Companhia desde janeiro de 2020. Ricardo Wajnberg é sócio fundador da Módulo Capital, foi sócio da Gávea Investimentos de 2004 a 2011, onde ingressou em 2003. Durante esse período, foi gestor responsável pela mesa de renda variável até 2008 e co-responsável pela área de Private investment in public equity e private equity até 2011. Anteriormente, de 2000 a 2003, trabalhou no Banco CR2 de Investimentos na mesa de renda variável. Iniciou sua carreira profissional como estagiário do Banco BBM de 1998 a 2000. Foi membro dos Conselhos de Administração da Multiterminais, Lojas Americanas, OR, Santos Brasil Participações e Simpress. Atualmente é membro do Conselho de Administração do Grupo CBO. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Roberto de Frota Decourt - 212.672.418-29

O Sr. Roberto atua como membro efetivo do Conselho Fiscal das Lojas Renner desde 03 de agosto de 2020, tendo atuado como membro suplente do referido órgão de abril de 2010 a julho de 2020. Além disso, o Sr. Roberto atuou como membro do Conselho de Administração da Connectplug de 2018 a 2021 e membro efetivo do Conselho Fiscal da Metalúrgica Gerdau S.A. de 2007 a 2011 e 2014 a 2016. É professor de Mestrado e Doutorado na Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), desde 2011. Também possui certificação em ESG pelo CFA-UK e certificação em conselho fiscal pelo IBGC+. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da da Resolução CVM nº 50, de 31 de agosto de 2021.

Rosana Cristina Avolio - 090.732.247-64

A Sra. Rosana atua há mais de 15 anos no setor petroquímico, e exerceu diversas funções de liderança na área financeira (tesouraria, financiamento de projetos e finanças corporativas). Desde 2015, a Sra. Rosana atua como diretora de relações com investidores na Braskem. Sra. Rosana é graduada em economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

A conselheira declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da da Resolução CVM nº 50, de 31 de agosto de 2021.

Carlos Eduardo Baron - 058.904.499-07

O Sr. Carlos possui 15 anos de experiência no mercado no Brasil e na Europa, tendo atuado por cerca de 7 anos em diversas áreas financeiras da antiga ALL – America Latina Logística (atual Rumo Logística S.A.) e por 8 anos na Restaurant Brands International (RBI), onde foi CFO de EMEA (Europa, Oriente Médio e África) e também CEO do Burger King Alemanha. Atualmente ocupa o cargo de CFO da MadeiraMadeira. O Sr. Baron é Economista pela FAE Business School de Curitiba e possui MBA pela IE Business School da Espanha. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da da Resolução CVM nº 50, de 31 de agosto de 2021.

Fabiano Simões Coelho - 076.940.717-02

O Sr. Fabiano possui um PhD business administration pela Florida Christian University, USA, um doutorado em ciências contábeis pela Unisinos e é mestre em ciências contábeis pela UERJ. O Sr. Fabiano atuou como membro efetivo do Conselho Fiscal da Sulamerica SA., entre 2020 a 2022. Adicionalmente, o Sr. Fabiano é Coordenador e professor do MBA em mercado de capitais e Finanças, Controladoria, Auditoria e Compliance da Fundação Getúlio Vargas desde 1999.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da da Resolução CVM nº 50, de 31 de agosto de 2021.

Eduardo Augusto Rocha Pocetti - 837.465.368-04

O Sr. Eduardo é Bacharel em Ciências Contábeis pela FECAP- Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado e MBA em Administração de Empresas pela FGV SP. Atuou por 39 anos na função de auditor independente coordenando trabalhos de auditoria de demonstrações financeiras de empresas e conglomerados empresariais de diversos segmentos. Foi presidente da BDO Auditores Independentes de 2004 a 2011; sócio da KPMG de 2011 a 2014. Adicionalmente, o Sr. Eduardo foi presidente da Diretoria Nacional do IBRACON de 2012 a 2014. Atualmente preside o Conselho de Administração do IBRACON e é membro do Conselho de Administração da Mahle Metal Leve S.A.; do Conselho de Administração da BRF S.A.; e do Conselho Fiscal da Camil Aliminos S.A.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da da Resolução CVM nº 50, de 31 de agosto de 2021.

Tiago Cury Isaac - 303.612.048-33

Atualmente é membro do Conselho de Administração do Banco do Estado do Sergipe – BANESE, da DGH Foods e da BBM Logística. O Sr. Tiago também é, atualmente, membro suplente do Conselho de Administração da Klabin S.A, TOTVS S.A e Ômega S.A. Foi o responsável pela área de mercado de capitais da B3 na última década, onde liderou as áreas de empresas listadas, IPOs e bancos de investimento. Coordenou a aprovação das regras do atual regulamento em vigor do Novo Mercado, é coautor do Código Brasileiro de Governança Corporativa das Companhias Abertas e de livros na área de Governança Corporativa e IPOs. Foi membro do Conselho de Administração da Associação Brasileira das Companhias Abertas – ABRASCA, conselheiro consultivo da Associação Brasileira de Venture Capital e Private Equity – ABVCAP e do fundo de pensão Mercaprev. É também professor do curso de formação de conselheiros de administração e de comitê de auditoria do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Anteriormente teve passagens como executivo da área de Estratégia e M&A da Bunge, além de ter sido consultor da Deloitte.

O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da da Resolução CVM nº 50, de 31 de agosto de 2021.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Ariel Grunkraut - 265.914.188-65	
N/A	
Danillo Toledo Gomes - 013.272.356-50	
N/A	N/A
Iuri de Araújo Miranda - 422.741.175-00	

N/A	N/A
Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães - 072.979.056-82	
N/A	N/A
Marcia Cristine Ribeirete Baena - 639.376.709-04	
N/A	N/A
Fabio Chaves de Arruda Alves - 297.666.278-94	
N/A	N/A
Renato Malacarne Rossi - 276.685.998-51	
N/A	
Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55	
N/A	N/A
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia - 121.252.928-66	
N/A	
Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11	
N/A	N/A
Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00	
N/A	N/A
Pedro Fernandes Drevon - 095.449.267-63	
N/A	
Marcos Grodetzky - 425.552.057-72	
N/A	
Ricardo Schenker Wajnberg - 080.990.127-71	
N/A	
Roberto de Frota Decourt - 212.672.418-29	
N/A	
Rosana Cristina Avolio - 090.732.247-64	
N/A	
Carlos Eduardo Baron - 058.904.499-07	
N/A	
Fabiano Simões Coelho - 076.940.717-02	
N/A	
Eduardo Augusto Rocha Pocetti - 837.465.368-04	
N/A	

Tiago Cury Isaac - 303.612.048-33

N/A

12.7/8 - Composição Dos Comitês

Nome	Tipo comitê	Tipo de Auditoria	Cargo ocupado	Data de nascimento	Data posse	Prazo mandato
CPF	Descrição outros comitês	Profissão	Descrição outros cargos ocupados	Data eleição	Número de Mandatos Consecutivos	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos/funções exercidas no emissor						
Renato Malacarne Rossi	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Não estatutário	Membro do Comitê (Efetivo)	19/01/1979	11/02/2022	AGO 2022
276.685.998-51		Administrador		11/02/2022	0	0.00%
Membro do Conselho de Administração e do Comitê de Gente e Remuneração						
Jorge Roberto Manoel	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Não estatutário	Membro do Comitê (Efetivo)	05/05/1953	29/04/2021	AGO 2023
638.490.708-91		Administrador de Empresas		29/04/2021	1	100.00%
Membro Externo Especialista						
Henrique José Fernandes Luz	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Não estatutário	Membro do Comitê (Efetivo)	08/06/1955	29/04/2021	AGO 2021
343.629.917-00		Auditor		29/04/2021	1	100.00%
Coordenador do Comitê e Membro Independente do Conselho de Administração						
Luis Fellipe Reis Maia	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	04/01/1989	29/04/2021	AGO 2023
090.815.676-67		Administrador de Empresas		29/04/2021	1	100.00%
N/A						
Marcos Grodetzky	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	24/11/1956	29/04/2021	AGO 2023
425.552.057-72		Economista		29/04/2021	1	100.00%
Presidente do conselho de administração						
Ricardo Schenker Wajnberg	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	30/11/1978	29/04/2021	AGO 2023
080.990.127-71		Engenheiro		29/04/2021	1	100.00%
Coordenador do Comitê e Membro Independente do Conselho de Administração						
Anna Andrea Votta Alves Chaia	Comitê de Remuneração		Membro do Comitê (Efetivo)	04/12/1968	29/04/2021	AGO 2023
107.966.418-11		Publicitária		29/04/2021	1	0.00%
Membro Independente do Conselho de Administração						
Thiago Temer Santelmo	Comitê de Remuneração		Membro do Comitê (Efetivo)	09/05/1984	29/04/2021	AGO 2023
325.791.648-55		Administrador		29/04/2021	1	100.00%
Membro do Conselho de Administração						

12.7/8 - Composição Dos Comitês

Nome	Tipo comitê	Tipo de Auditoria	Cargo ocupado	Data de nascimento	Data posse	Prazo mandato
CPF	Descrição outros comitês	Profissão	Descrição outros cargos ocupados	Data eleição	Número de Mandatos Consecutivos	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos/funções exercidas no emissor						
Pedro Fernandes Drevon	Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	14/07/1982	05/10/2021	AGO 2023
095.449.267-63	Comitê de Estratégia e Inovação	Engenheiro		05/10/2021	0	0.00%
Membro do Conselho de Administração e do Comitê de Gente e Remuneração.						
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia	Outros Comitês		Outros	07/12/1971	05/10/2021	AGO 2023
121.252.928-66	Comitê de Estratégia e Inovação	Analista de Sistemas	Coordenadora do Comitê	05/10/2021	0	0.00%
Membro do Conselho de Administração						
Experiência profissional / Critérios de Independência						
Renato Malacarne Rossi - 276.685.998-51						
Nomeado membro suplente 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.						
Jorge Roberto Manoel - 638.490.708-91						
Membro do comitê de auditoria desde de outubro de 2020. O Sr. Jorge, bacharel em Ciências Contábeis e Administração de Empresas, com MBA em Finanças e Controladoria (UFMG) e em Conhecimento, Tecnologia e Inovação (USP), cursos de especialização em Governança Corporativa pela Yale School of Management, Summit de Tecnologia e inovação pela Singularity University e curso de Mestrado em Governança Corporativa pela FMU (Laureate Education Group). Tem atuado em Governança Corporativa durante toda a sua carreira e, atualmente, é coordenador da Comissão de Finanças e Contabilidade do IBGC, onde é certificado como Conselheiro de Administração (CCle) e Conselheiro Fiscal, COAUD. Foi presidente da seção do Ibracon- MG e diretor de Desenvolvimento Profissional do Ibracon Brasil. Tem atuado em Conselhos de Administração, Consultivo e Fiscal, em entidades como a Caixa Econômica Federal, United Way Brasil, Conselho de Vogais da Fundação de Apoio ao CPC (FACPC) respectivamente, bem como em distintas comissões e comitês empresariais do Conselho, tais como como no Comitê de Auditoria da Natura Cosméticos S.A , Grupo Médico Latino Americano Biotoscana (GBT). Grupo SulAmérica, na coordenação do Comitê de Auditoria da Previ, Presidente do Conselho Fiscal da YDUQS e membro da Comissão de Investigação da BRF. É participante ativo em eventos, palestras e aulas em entidades como o IBGC, INSPER, CRC, Academia Paulista de Contabilidade, neste caso onde é membro titular de Cadeira da Academia. Na PwC, desenvolveu sua carreira, atuando 4 anos nos Estados Unidos e cerca de 30 anos como sócio da PwC Brasil onde liderou, entre outros, a área de Operações (COO), a área de Assurance (Auditoria, Mercado de Capitais, Compliance e Risco) na América do Sul, tendo sido membro do Fórum Global do Network de Firms da PwC nessas áreas representando a América do Sul. Nessas funções, atuou no desenvolvimento de metodologia, em questões regulatórias, de qualidade e risco e compliance e de capacitação profissional, além de atender carteira de clientes operando no mercado nacional e internacional. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O membro do comitê declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.						
Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00						

Membro independente do Conselho de Administração e Coordenador do Comitê de Auditoria da Companhia desde novembro de 2019. O Sr. Luz é Presidente do Conselho de Administração da Cellera Farmacêutica S.A., membro independente dos Conselhos de Administração da Oi S.A., do Grupo Maringa e do IRB RE onde também coordena os seus comitês de auditoria. Membro e ex-Presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), onde é Certificado como Conselheiro de Administração (CCA+) e membro de Comitês de Auditoria (CCoAud+). Vice Presidente dos Conselhos do MAM Museu de Arte Moderna de São Paulo, da Fundação Dorina Nowill para Cegos. Carreira de 43 anos (1975-2018) como sócio da PwC, onde foi membro de seu Comitê Executivo por 24 anos, no Brasil e na América do Sul, e representante de sua região nos comitês globais. Líder das suas práticas de Varejo e Produtos de Consumo. Colunista permanente das revistas Capital Aberto e Plurale. Palestrante sobre temas relacionados com governança corporativa, compliance, riscos, controles e padrões comportamentais em dinâmicas de conselhos de administração. O Sr. Luz é bacharel em Ciências Contábeis com cursos de pós graduação e/ou extensão nas universidades Harvard, Darden, Ivey, Buenos Aires e Singularity University. Membro titular da Cadeira 59 da Academia Brasileira de Ciências Contábeis. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Luis Felliipe Reis Maia - 090.815.676-67

Membro externo do nosso Comitê de Finanças desde novembro de 2019. O Sr. Luis é Diretor de Finanças e Desenvolvimento do Burger King desde janeiro de 2019. Ele teve várias posições na Restaurant Brads International, incluindo Diretor Global de Finanças no Burger King em 2018 e Diretor de tesouraria entre 2016 e 2017. Anteriormente o Sr. Luis trabalhou no Machado Meyer Advogados entre 2009 e 2011, foi sócio na Viva Capital entre 2011 e 2013 e sócio executivo da BTS Properties S.A. entre 2013 e 2015. O Sr. Luis é graduado em direito pela Universidade Federal de Minas Gerais e possui MBA (Mestrado em Administração de Negócios) em administração de empresas pela Columbia Business School. O membro do comitê declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Marcos Grodetzky - 425.552.057-72

Presidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Finanças da Companhia desde novembro de 2019. É membro do nosso Conselho de Administração desde setembro de 2017. Com experiência de mais de 30 anos na Indústria Financeira, o Sr. Grodetzky exerceu funções no alto escalão de bancos (Citibank, Nacional/Unibanco, Safra, HSBC e UBS), fundos de private equity/venture capital e no setor de cartões de crédito. Suas atividades envolveram os segmentos de Corporate & Investment Banking, Trade Finance, Asset Management e Produtos, com exposição em vendas, distribuição, crédito e riscos, dentre outras. É sócio fundador da Mediator Assessoria Empresarial Ltda., empresa que desde 2011 atua com mediação entre empresas e acionistas, além de oferecer serviços de consultoria estratégica e financeira. Atua também como conselheiro independente da Oi S.A. desde 2017 (mandato até 2021), como Vice Presidente do Conselho e também conselheiro de administração da Constellation Oil Services Holding S.A., com sede em Luxemburgo, e da Cellera Farmacêutica S.A.. Atuou como conselheiro independente da Eneva S.A. e da Smiles S.A. Foi diretor financeiro e de relações com investidores da Telemar (de 2002 a 2006), da Aracruz/Fibra (de 2008 a 2010) e da Cielo (de 2010 a 2011). De 2012 a outubro de 2013, o Sr. Grodetzky foi Presidente Executivo da DGB S.A., holding pertencente ao Grupo Abril S.A. e controladora das empresas Dinap, Magazine Express, Entrega Fácil Logística, Treelog S.A. e TEX Courier (Total Express). O Sr. Grodetzky graduou-se em Economia na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1978 e participou do Senior Management Program da INSEAD /FDC em 1993. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Ricardo Schenker Wajnberg - 080.990.127-71

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia desde fevereiro de 2020 e Membro do Comitê de Finanças da Companhia desde janeiro de 2020. Ricardo Wajnberg é sócio fundador da Módulo Capital, foi sócio da Gávea Investimentos de 2004 a 2011, onde ingressou em 2003. Durante esse período, foi gestor responsável pela mesa de renda variável até 2008 e co-responsável pela área de Private investment in public equity e private equity até 2011. Anteriormente, de 2000 a 2003, trabalhou no Banco CR2 de Investimentos na mesa de renda variável. Iniciou sua carreira profissional como estagiário do Banco BBM de 1998 a 2000. Foi membro dos Conselhos de Administração da Multiterminais, Lojas Americanas, OR, Santos Brasil Participações e Simpress. Atualmente é membro do Conselho de Administração do Grupo CBO. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11

[illegible]

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

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

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia de janeiro à março de 2021, do Comitê de Gente e Remuneração e do Comitê de Inovação e Estratégia. Em abril, Pedro se tornou membro efetivo do Conselho de Administração. O Sr Drevon é Graduado em Engenharia Elétrica pela PUC-Rio, é, atualmente, sócio da Sperss Capital. Anteriormente, ele atuou como Presidente da América Latina para a Kraft Heinz, de outubro de 2017 a dezembro de 2019, e como Presidente da Kraft Heinz Brasil desde agosto de 2015. De 2008 até 2015, o Sr. Drevon ocupou vários cargos na 3G Capital, e, antes disso, trabalhou no Banco BBM. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Membro independente do Conselho de Administração da Companhia desde abril de 2019 e do Comitê de Estratégia e Inovação. A Sra. Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia é Vice-Presidente de Marketing para a América Latina no Google, tendo exercido a posição de Vice-Presidente de Vendas, Marketing e Operações para a Microsoft América Latina, entre 2019 e 2020, e como Presidente da Microsoft Brasil desde julho de 2015. Com mais de 28 anos de experiência no mercado, a Sra. Bellizia iniciou sua carreira em Marketing na Whirlpool em 1992, trabalhou na TelefonicaTelefônica por quatro anos e, em 2002, ingressou na Microsoft Brasil, onde ocupou diferentes posições durante dez anos. A Sra. Bellizia liderou a Diretoria de Vendas para Pequenas e Médias Empresas do Facebook na América Latina e foi Presidente da operação da Apple no Brasil por dois anos. A Sra. Paula é membro do Conselho de Administração da Anima Educação, e é parte dos Conselhos de Administração da Brasscom – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, da Câmara Americana de Comércio para o Brasil e da Arezzo Indústria e Comércio S.A. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente a partir de 02/01/2018. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) enquadra-se nos critérios de independência previstos no Regulamento do Novo Mercado; (ii) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Renato Malacarne Rossi - 276.685.998-51	
N/A	
Jorge Roberto Manoel - 638.490.708-91	
N/A	N/A
Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00	

N/A	N/A
Luis Felliipe Reis Maia - 090.815.676-67	
N/A	N/A
Marcos Grodetzky - 425.552.057-72	
N/A	
Ricardo Schenker Wajnberg - 080.990.127-71	
N/A	
Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11	
N/A	N/A
Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55	
N/A	N/A
Pedro Fernandes Drevon - 095.449.267-63	
N/A	
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia - 121.252.928-66	
N/A	

12.9 - Existência de Relação Conjugal, União Estável ou Parentesco Até O 2º Grau Relacionadas A Administradores do Emissor, Controladas E Controladores**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

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

12.10 - Relações de Subordinação, Prestação de Serviço ou Controle Entre Administradores E Controladas, Controladores E Outros**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

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

12.11 - Acordos, inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores

12.11 - 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.

As apólices atualmente vigentes foram contratadas junto à Fairfax Brasil Seguros Corporativos S.A., e têm validade até 01 de junho de 2021. O prêmio líquido total é de R\$78.964,71, e as apólices possuem, em conjunto, 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 defesa por dano ambiental, despesas com publicidade e despesas emergenciais que tenham como objetivo minorar ou evitar os efeitos de uma reclamação, entre outras.

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 aprovado 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.

12.11 - Acordos, Inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores

12.12 - Outras informações relevantes**12.12 - Outras informações relevantes****Assembleias Gerais da Companhia**

Apresentamos abaixo, com relação às Assembleias Gerais 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) Aprovação apreciação do relatório da administração, das contas dos administradores, das demonstrações financeiras da Companhia e do parecer dos auditores independentes referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017; (ii) Aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017; (iii) Aprovação da absorção dos prejuízos acumulados, mediante parcela do saldo da reserva de capital; e (iv) Aprovação da remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2018.	27/04/2018	Não	80,15%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) Eleição de 1 (um) membro efetivo do Conselho de Administração da Companhia em razão da renúncia apresentada por membro efetivo do Conselho de Administração para o restante do mandato em curso; (ii) Alteração do endereço da sede social da Companhia, com a consequente alteração do artigo 2º do Estatuto Social da Companhia; (iii) Alteração do parágrafo 6º do artigo 15 do Estatuto Social da Companhia; (iv) Consolidação do Estatuto Social da Companhia; e (v) Alteração do jornal de grande circulação para as publicações legais da Companhia.	22/11/2018	Não	71,87%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) Aprovação do aditamento ao Primeiro Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia, aprovado pela Assembleia Geral de Acionistas em 7 de julho de 2014 e alterado em 22 de junho de 2017 ("Primeiro Plano"), ao Segundo Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia, aprovado pela Assembleia Geral de Acionistas em 22 de junho de 2017 e alterado em 9 de outubro de 2017 ("Segundo Plano") e ao Terceiro Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia, aprovado em 22 de junho de 2017 ("Terceiro Plano");	22/03/2019	Não	69,35%

12.12 - Outras informações relevantes

Evento	Principais Matérias	Data	Instalação em segunda convocação	Quórum
	(ii) A aprovação do Plano de Concessão de Ações da Companhia ("Quarto Plano"); e (iii) A aprovação da retificação da remuneração global da administração da Companhia aprovada na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária de 2018.			
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	(i) Apreciação do relatório da administração, das contas dos administradores, das demonstrações financeiras da Companhia e do parecer dos auditores independentes referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018; (ii) Aprovação do orçamento de capital da Companhia, nos termos do artigo 196 da lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das Sociedades por Ações"); (iii) Aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018; (iv) Definição do número de membros para a composição do Conselho de Administração da Companhia; (v) Eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; (vi) Aprovação da remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2019; e (vii) Ratificação da alteração do jornal de grande circulação para as publicações legais da Companhia, conforme aprovada na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 22 de novembro de 2018.	29/04/2019	Não	72,73%

12.12 - Outras informações relevantes

Evento	Principais Matérias	Data	Instalação em segunda convocação	Quórum
Assembleia Geral Extraordinária	<p>(i) Os termos e condições do Instrumento de Protocolo e Justificação de Incorporação celebrado entre os administradores da Companhia e os administradores da King Food Comércio de Alimentos S.A. ("King Food"), da Good Food Comércio de Alimentos S.A. ("Good Food") e da Fast Burger Comércio de Alimentos S.A., ("Fast Burger" e, conjuntamente com King Food e Good Food, as "Incorporadas") em 12 de junho de 2019 (o "Protocolo de Incorporação"), sendo que a totalidade do capital social das Incorporadas é detida pela Companhia;</p> <p>(ii) A ratificação da nomeação e contratação da empresa especializada responsável pela avaliação do patrimônio líquido das Incorporadas, bem como pela elaboração dos laudos de avaliação das Incorporadas ("Laudos de Avaliação");</p> <p>(iii) O laudo de avaliação da King Food;</p> <p>(iv) O laudo de avaliação da Good Food;</p> <p>(v) O laudo de avaliação da Fast Burger;</p> <p>(vi) A aprovação da incorporação, das Incorporadas pela Companhia, nos termos do Protocolo de Incorporação e do artigo 227 da Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("LSA"); e</p> <p>(vii) Autorização aos administradores da Companhia para que adotem todas as providências necessárias visando a formalizar a incorporação, das Incorporadas pela Companhia, inclusive perante as repartições públicas competentes, bem como ratificação de todos os atos praticados até o momento pelos administradores da Companhia com o objetivo de implementar a incorporação das Incorporadas pela Companhia.</p>	28/06/2019	Não	42,68%
Assembleia Geral Extraordinária	<p>(i) Os termos e condições do Protocolo de Incorporação e Justificação celebrado entre os administradores da Companhia e os administradores da BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda. ("BGMAXX AL") e da BGMAXX BA Comércio de Produtos Alimentícios Ltda. ("BGMAXX BA" e, conjuntamente com BGMAXX AL, as "Incorporadas") em 19.9.2019 ("Protocolo de Incorporação"), sendo que a totalidade do capital social das Incorporadas é detida, direta ou indiretamente, pela Companhia;</p> <p>(ii) A ratificação da nomeação e contratação da empresa especializada responsável pela avaliação do patrimônio líquido das Incorporadas, bem como pela elaboração dos laudos de avaliação das Incorporadas;</p>	07/10/2019	Não	61,65%

12.12 - Outras informações relevantes

Evento	Principais Matérias	Data	Instalação em segunda convocação	Quórum
	<p>(iii) O laudo de avaliação da BGMAXX AL;</p> <p>(iv) O laudo de avaliação da BGMAXX BA;</p> <p>(v) A aprovação da incorporação, das Incorporadas pela Companhia, nos termos do Protocolo de Incorporação e do artigo 227 da Lei das Sociedades por Ações; e</p> <p>(vi) Autorização aos administradores da Companhia para que adotem todas as providências necessárias visando a formalizar a incorporação, das Incorporadas pela Companhia, inclusive perante as repartições públicas competentes, bem como ratificação de todos os atos praticados até o momento pelos administradores da Companhia com o objetivo de implementar a incorporação das Incorporadas pela Companhia.</p>			
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	<p>(i) Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e deliberar acerca das demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;</p> <p>(ii) Aprovação do orçamento de capital da Companhia para o exercício social que se encerrará em 31 de dezembro de 2020, nos termos do artigo 196 da Lei das S.A.;</p> <p>Aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;</p> <p>(iv) aprovação da remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2020;</p> <p>(v) Re-ratificação do orçamento de capital da Companhia aprovado na Assembleia Geral Ordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2019 ("AGO 2019");</p> <p>(vi) Ratificação da eleição de 3 membros titulares do Conselho de Administração, eleitos como membros interinos nas reuniões do Conselho de Administração realizadas em 8 de novembro de 2019, 17 de janeiro de 2020 e 19 de fevereiro de 2020, em virtude da renúncia de membros eleitos na AGO 2019, nos termos do artigo 15, §6º do Estatuto Social da Companhia;</p> <p>(vii) Alteração do Estatuto Social da Companhia para adoção das regras estabelecidas pelo regulamento de listagem do Novo Mercado da B3, bem como para refletir as disposições do novo regimento interno do Conselho de Administração da Companhia e os aumentos de capital aprovados pelos referido Conselho de Administração, e a sua consolidação; e (viii) Aprovação da criação de novo Plano de Concessão de Ações da Companhia.</p>	31/07/2020	Não	69,87%

12.12 - Outras informações relevantes

Evento	Principais Matérias	Data	Instalação em segunda convocação	Quórum
Assembleia Geral Extraordinária	Aprovação do aumento do limite do capital autorizado da Companhia de 237.673.167 (duzentos e trinta e sete milhões, seiscentas e setenta e três mil, cento e sessenta e sete) ações ordinárias para 282.690.560 (duzentos e oitenta e dois milhões, seiscentas e noventa mil, quinhentas e sessenta) ações ordinárias e a consequente alteração do caput do artigo 6º do Estatuto Social da Companhia.	29/09/2020	Não	68,79%
Assembleia Geral de Debenturistas	(i) Concessão de anuência prévia no caso de eventual descumprimento do Índice Financeiro (conforme definido na Escritura de Emissão), constante no Evento de Inadimplemento previsto no item "xi" da Cláusula 6.3.1.2 da Escritura de Emissão, a ser verificado com base nas demonstrações financeiras anuais consolidadas da Companhia de 31/12/2020, sem que haja a configuração do respectivo Evento de Inadimplemento, nem sequer dos Eventos de Inadimplemento previstos no item "iii" da Cláusula 6.3.1.1 e "iv" da Cláusula 6.3.1.2, com a consequente não declaração do vencimento antecipado da Emissão; e (ii) A autorização para que a Companhia, em conjunto com o Agente Fiduciário, pratique todos os atos, tome todas as providências e adote todas as medidas necessárias à formalização, efetivação e administração das deliberações eventualmente aprovadas na Assembleia Geral de Debenturistas.	25/11/2020	Não	89,79%
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)	29/04/2021	Não	AGO: 64,32% AGE: 67,04%

12.12 - Outras informações relevantes

Evento	Principais Matérias	Data	Instalação em segunda convocação	Quórum
	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.			

Informações Adicionais ao item 12.5 / 12.6

O Sr. Iuri de Araújo Miranda participa do Comitê de Gente e Remuneração, pois, como Diretor Presidente da Companhia, tem profundo conhecimento sobre o desempenho e demais critérios de avaliação dos principais funcionários, executivos e colaboradores da Companhia. Por conta disso, a Companhia entende que o Sr. Iuri consegue avaliar e fazer as recomendações e propostas que entende ser as mais adequadas para fins de reter, motivar e recompensar aqueles funcionários, executivos e colaboradores que melhor se enquadram aos valores e cultura da Companhia e que possuem um desempenho diferenciado. Neste contexto, as pessoas e pacotes de remuneração indicados pelo Sr. Iuri de Araújo Miranda devem ser validados pelos demais membros do Comitê de e Gente Remuneração, não tendo o Sr. Iuri o poder de aprovar unilateralmente a indicação de pessoas ou pacotes de remuneração. Entretanto, quando se trata de estabelecer a sua própria remuneração, o Sr. Iuri de Araújo Miranda não participa da deliberação, à qual fica adstrita exclusivamente aos demais membros.

Governança CorporativaCódigo Brasileiro de Governança Corporativa coordenado pelo IBGC

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ("IBGC"), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditores independentes e conselho fiscal. Os princípios básicos que norteiam esta prática são: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas (*accountability*); e (iv) responsabilidade corporativa.

Pelo princípio da transparência, entende-se que a administração deve cultivar o desejo de informar não só o desempenho econômico-financeiro da companhia, mas também todos os demais fatores (ainda que intangíveis) que norteiam a ação empresarial. Por equidade entende-se o tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. O *accountability*, por sua vez, caracteriza-se pela prestação de contas da atuação dos agentes

12.12 - Outras informações relevantes

de governança corporativa a quem os elegeu, com responsabilidade integral daqueles por todos os atos que praticarem. Por fim, responsabilidade corporativa representa uma visão mais ampla da estratégia empresarial, com a incorporação de considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Dentre as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC em seu Código Brasileiro de Governanças Corporativa, a Companhia adota as seguintes:

- Capital social composto somente por ações ordinárias, proporcionando direito de voto a todos os acionistas;
- Obrigatoriedade de realização de oferta pública de aquisição de ações quando da ocorrência de transações em que se configure a alienação do controle acionário a todos os sócios e não apenas aos detentores do bloco de controle. Todos os acionistas devem ter a opção de vender suas ações pelo mesmo preço e nas mesmas condições. A transferência do controle deve ser feita a preço transparente;
- Não contratação de empresa de auditoria independente que tenha prestado serviços de auditoria interna para a companhia há mais de três anos;
- Não acumulação do cargo de diretor-presidente e presidente do conselho de administração;
- Adoção de política de gerenciamento de riscos, código de ética e conduta e política de negociação de valores mobiliários;
- Definição de calendário anual com previsão de agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão, incluindo as datas das reuniões ordinárias;
- Atas de reunião do conselho de administração redigidas com clareza e que registrem as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto; e
- Utilização da assembleia geral de acionistas para comunicar a condução dos negócios da companhia, sendo que as atas permitem o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia e trazem a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.

Novo Mercado

Em 2000, a B3 introduziu três segmentos de negociação, com níveis diferentes de práticas de governança corporativa, denominados Nível I, Nível II e Novo Mercado, com o objetivo de estimular as companhias a seguir melhores práticas de governança corporativa e adotar um nível de divulgação de informações adicional em relação ao exigido pela legislação. Os segmentos de listagem são destinados à negociação de ações emitidas por companhias que se

12.12 - Outras informações relevantes

comprometam voluntariamente a observar práticas de governança corporativa e exigências de divulgação de informações, além daquelas já impostas pela legislação brasileira. Em geral, tais regras ampliam os direitos dos acionistas e elevam a qualidade das informações fornecidas aos acionistas. O Novo Mercado é o mais rigoroso deles, exigindo maior grau de práticas de governança corporativa dentre os três segmentos.

As regras impostas pelo Novo Mercado visam a conceder transparência com relação às atividades e situação econômica das companhias ao mercado, bem como maiores poderes para os acionistas minoritários de participação na administração das companhias, entre outros direitos.

Informações Adicionais

Além do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária, a Companhia, a partir do ano de 2020, passou a ter também diretores não estatutários, dentre os quais está o Sr. Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães, que ocupou o cargo de diretor não estatutário de finanças e relações com o investidor.

Em 8 de abril de 2021, em razão da renúncia do Sr. Clayton de Souza Malheiros do cargo de Diretor de Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores da Companhia, o Conselho de Administração aprovou, na mesma data, a eleição do Sr. Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães para assumir os cargos deixados pelo Sr. Clayton. Conforme informado em Comunicado ao Mercado divulgado no dia 9 de abril de 2021, o Sr. Clayton permaneceu no cargo até o dia 7 maio de 2021, sendo que o Sr. Gabriel assumiu a posição interinamente a partir do dia 8 de maio de 2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- (a) composição da remuneração**

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

Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração fazem jus a uma remuneração fixa mensal destinada a recompensá-los pelos serviços profissionais prestados e pelo comprometimento à Companhia com suas atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado, a qual é distribuída pelo próprio Conselho de Administração com base na remuneração global aprovada pela Assembleia Geral Ordinária para um determinado exercício social.

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

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

responsabilidades de tais administradores.

Diretoria Estatutária e Diretoria Não Estatutária

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

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

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

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

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

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

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

Comitês

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Além disso, para fins desse item somente foi considerada na remuneração dos Comitês o valor recebido pelos membros que não compõem o Conselho de Administração, observado que não fazem jus a remuneração os membros dos comitês que fazem parte da Diretoria ou que são remunerados dentro da plataforma global de remuneração do seu respectivo acionista. A remuneração recebida pelos membros dos Comitês que também são membros do Conselho de Administração está englobada somente no item do Conselho de Administração, de forma a evitar

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

duplicidade, e podem ser identificadas no item 13.2 deste Formulário de Referência, conforme aplicável.

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

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

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

(iv) razões que justificam a composição da remuneração

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O pagamento da parcela variável é calculado proporcionalmente às metas atingidas pelos diretores, sendo que o valor alvo da remuneração variável corresponde ao atingimento de 100% (cem por cento) das metas, podendo ser esse incrementado, no caso de cumprimento excepcional de metas pré-definidas no momento da pactuação, de acordo com o foco estratégico da Companhia, até o limite de 150% (cento e cinquenta por cento).

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

A prática de remuneração acima descrita procura incentivar os colaboradores da Companhia a

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

buscar a melhor rentabilidade dos projetos desenvolvidos pela Companhia, de forma a alinhar os interesses destes com os da Companhia.

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

(e) 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13.2 - Remuneração Total do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal**Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2021 - Valores Anuais**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	7,00		14,00
Nº de membros remunerados	6,00	7,00		13,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.800.000,00	5.279.939,00		7.079.939,00
Benefícios direto e indireto	0,00	512.064,48		512.064,48
Participações em comitês	1.020.000,00	0,00		1.020.000,00
Outros	564.000,00	1.885.503,09		2.449.503,09
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador. Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.		Encargos sociais de ônus do administrador	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	3.620.604,00		3.620.604,00
Participação de resultados	0,00	5.153.143,00		5.153.143,00
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				
Pós-emprego	0,00	0,00		0,00
Cessação do cargo	0,00	185.333,33		185.333,33
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	6.121.680,00		6.121.680,00

Observação		Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração variável refere-se ao atingimento de 100% metas estabelecidas para o exercício social de 2021. Esse valor pode ser aumentado, nos termos do item 13.3 abaixo, no caso de superação das referidas metas, até o patamar de 150% das metas. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.		
Total da remuneração	3.384.000,00	22.758.266,90		26.142.266,90

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

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	7,08		14,08
Nº de membros remunerados	6,00	7,08		13,08
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.620.167,00	4.482.768,00		6.102.935,00
Benefícios direto e indireto	0,00	616.399,00		616.399,00
Participações em comitês	731.250,00	0,00		731.250,00
Outros	470.283,00	1.832.914,00		2.303.197,00
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
Remuneração variável				
Bônus	0,00	2.382.689,68		2.382.689,68
Participação de resultados	0,00	4.421.393,52		4.421.393,52
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				
Pós-emprego	0,00	0,00		0,00
Cessação do cargo	0,00	443.714,00		443.714,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	7.763.040,41		7.763.040,41

Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 1/2021, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração baseada em ações (incluindo opções) ora informada considerou unicamente as opções e ações restritas outorgadas aos membros da Diretoria Estatutária (sem inclusão dos valores relativos às opções e ações restritas outorgadas aos empregados da Companhia). A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2019, tendo sido paga no exercício de 2020. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.		
Total da remuneração	2.821.700,00	21.942.918,61		24.764.618,61

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

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	8,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	4,00	8,00	0,00	12,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	553.499,95	5.267.021,40	0,00	5.820.521,35
Benefícios direto e indireto	0,00	871.533,98	0,00	871.533,98
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	110.699,99	1.474.765,99	0,00	1.585.465,98
Descrição de outras remunerações fixas	INSS para conselho de administração	INSS para Estatutários		
Remuneração variável				
Bônus	0,00	3.180.936,36	0,00	3.180.936,36
Participação de resultados	0,00	5.875.253,68	0,00	5.875.253,68
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
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	3.313.292,29	0,00	3.313.292,29
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº2/2020, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 2/2020, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração baseada em ações (incluindo opções) ora informada considerou unicamente as opções e ações restritas outorgadas aos membros da Diretoria (sem inclusão dos valores relativos às opções e ações restritas outorgadas aos empregados da Companhia). A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2018, tendo sido paga no exercício de 2019.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 2/2020, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	
Total da remuneração	664.199,94	19.982.803,70	0,00	20.674.003,64

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

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	8,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	4.874.083,33	0,00	4.874.083,33
Benefícios direto e indireto	0,00	973.140,87	0,00	973.140,87
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	4.261.083,33	0,00	4.261.083,33
Participação de resultados	0,00	6.261.194,69	0,00	6.261.194,69
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	4.017.704,99	0,00	4.017.704,99

Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº2/2020, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 2/2020, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração baseada em ações (incluindo opções) foi retificada, tendo em vista que o valor anteriormente informado englobava, por equívoco, além da remuneração dos membros da Diretoria, os valores relativos às opções e ações restritas outorgadas também aos empregados da Companhia. A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2017, tendo sido paga no exercício de 2018.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 2/2020, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	
Total da remuneração	0,00	20.387.207,21	0,00	20.387.207,21

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

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

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

(1) Considerando 100% do atingimento das metas.

(2) Considerando 150% do atingimento das metas.

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

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

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

13.3 - Remuneração

31/12/2018	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	8,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	4.290.000,00	0,00	4.290.000,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	2.860.000,00	0,00	2.860.000,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	4.261.083,33	0,00	4.261.083,33
Participação nos resultados				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	7.294.950,00	0,00	7.294.950,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	4.863.300,00	0,00	4.863.300,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	6.261.194,69	0,00	6.261.194,69

Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal

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

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

Primeiro Plano de Opções de Ações

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

Segundo Plano de Opções de Ações

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

Terceiro Plano de Opções de Ações

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

Primeiro Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

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

Segundo Plano de Concessão de Ações (Quinto Plano)

O segundo plano de concessão de ações da Companhia foi aprovado em 31 de julho de 2020 (“**Segundo Plano de Concessão de Ações**” ou “**Quinto Plano**” e, conjuntamente com o Primeiro Plano de Concessão de Ações, simplesmente “**Planos de Concessão de Ações**”, e com o Primeiro Plano, o Segundo Plano, o Terceiro Plano e o Quarto Plano, simplesmente “**Planos**”). No âmbito do Quinto Plano, até 31 de dezembro de 2020, foram concedidas 593.986 (quinhentas e noventa e três mil novecentas e oitenta e seis) Ações Restritas Virtuais em benefício de administradores e empregados da Companhia, restando 1.263.184 (um milhão duzentas e sessenta e três mil cento e oitenta e quatro) Ações Restritas Virtuais passíveis de serem concedidas, 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. O número de ações de emissão da Companhia a ser transferido ao titular das Ações Restritas Virtuais, quando do cumprimento das condições do Quinto Plano, corresponderá (i) ao número de Ações Restritas Virtuais a ele concedidas, *menos* (ii) o montante total do imposto de renda retido na fonte e das contribuições previdenciárias então devidos pelo referido titular decorrentes da transferência das ações.

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

(a) termos e condições gerais

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

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

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

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

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

Somente para o Primeiro Plano

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

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

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

Somente para o Segundo Plano

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

Somente para o Terceiro Plano

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

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

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

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

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

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

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

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

No âmbito do 1º Programa de Concessão de Ações do Quinto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2020, 593.986 (quinhentas e noventa e três mil novecentas e oitenta e seis) Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 296.989 (duzentas e noventa e seis mil novecentas e oitenta e nove) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2024, sendo 179.776 (cento e setenta e nove mil setecentas e setenta e seis) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 117.213 (cento e dezessete mil duzentas e treze) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (ii) 296.997 (duzentas e noventa e seis mil novecentas e noventa e sete) terão seu período de *vesting* completo em 1 de janeiro de 2025, sendo 179.778 (cento e setenta e nove mil setecentas e setenta e oito) Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 117.213 (cento e dezessete mil duzentas e dezenove) Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia.

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

No âmbito do Quinto Plano, a Companhia tem 1.263.184 (um milhão duzentas e sessenta e três mil cento e oitenta e quatro) 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.

(b) principais objetivos do plano

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

(c) forma como o plano contribui para esses objetivos

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

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

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

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

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

(f) número máximo de ações abrangidas

Primeiro Plano

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

Segundo Plano

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

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E

Diretoria Estatutária

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

Terceiro Plano

O Terceiro Plano está limitado a um número máximo de 5.744.900 (cinco milhões, setecentas e quarenta e quatro mil e novecentas) opções, e possuía, até 31 de dezembro de 2020, um total de (i) 3.265.867 (três milhões duzentas e sessenta e cinco mil oitocentas e sessenta e sete) opções não exercidas (desconsideradas as opções perdidas), sendo (a) 3.092.107 (três milhões, noventa e duas mil cento e oito) opções detidas por administradores da Companhia e (b) 173.760 (cento e setenta e três mil setecentas e sessenta) opções detidas por empregados da Companhia; e de (ii) 61.051 (sessenta e uma mil e cinquenta e uma) opções não outorgadas, 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. Se outorgadas e exercidas as opções remanescentes (considerando inclusive a outorga de novas opções na mesma quantidade das opções já canceladas ou perdidas), representaria um total de 1,38% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2020.

Primeiro Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O Primeiro Plano de Concessão de Ações está limitado a um número máximo de 1.839.905 (um milhão, oitocentas e trinta e nove mil, novecentas e cinco) Ações Restritas Virtuais (o “**Limite Quantitativo do Quarto Plano**”) e possuía, até 31 de dezembro de 2020, um total de (i) 1.391.619 (um milhão trezentas e noventa e uma mil seiscentas e dezenove) Ações Restritas Virtuais concedidas a participantes do Primeiro Plano de Concessão de Ações e que não tiveram o seu período de *vesting* completo (desconsideradas as Ações Restritas Virtuais perdidas); e de (ii) 200.947 (duzentas mil novecentas e quarenta e sete) Ações Restritas Virtuais ainda pendentes de concessão à participantes do Primeiro Plano de Concessão de Ações, 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. Caso todas as Ações Restritas Virtuais do Quarto Plano, concedidas ou não, fossem convertidas em ações da Companhia (considerando inclusive a outorga de novas Ações Restritas Virtuais na mesma quantidade das Ações Restritas Virtuais já canceladas ou perdidas), representaria um total aproximado de 0,67% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2020.

Segundo Plano de Concessão de Ações (Quinto Plano)

O Segundo Plano de Concessão de Ações está limitado a um número máximo de 1.857.170 (um milhão oitocentas e cinquenta e sete mil cento e setenta) Ações Restritas Virtuais (o “**Limite Quantitativo do Quinto Plano**”) e possuía, até 31 de dezembro de 2020, um total de (i) 593.986 (quinhentas e noventa e três mil novecentas e oitenta e seis) Ações Restritas Virtuais concedidas a participantes do Segundo Plano de Concessão de Ações e que não tiveram o seu período de *vesting* completo; e (ii) 1.263.184 (um milhão duzentas e sessenta e três mil cento e oitenta e quatro) Ações Restritas Virtuais ainda pendentes de concessão à participantes do Segundo Plano de Concessão de Ações.

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

(g) número máximo de opções a serem outorgadas

Primeiro Plano

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

Segundo Plano

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

Terceiro Plano

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

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

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

(h) condições de aquisição de ações

Primeiro Plano

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

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

Segundo Plano

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

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

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

Terceiro Plano

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

Caso os recursos correspondentes à utilização da RV não sejam suficientes para que o participante exerça todas as opções que já forem exercíveis até o recebimento da RV ("**Opções Remanescentes**"), tais Opções Remanescentes permanecerão válidas e exercíveis. Além da Aplicação Mínima, o participante utilizará para o pagamento do exercício das Opções

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

Remanescentes a totalidade dos dividendos e juros sobre o capital próprio recebidos em virtude da titularidade de quaisquer ações da Companhia que o participante já tenha recebido por conta do exercício pregresso de opções de compra de ações da Companhia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Primeiro Plano

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

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

Segundo Plano

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

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

Terceiro Plano

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

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

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

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

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

(j) critérios para fixação do prazo de exercício

Primeiro Plano

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

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

Segundo Plano

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

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

Terceiro Plano

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	1/1/2024	1/1/2025
Ações Restritas Virtuais detidas por administradores	179.776	179.778
Ações Restritas Virtuais detidas por empregados	117.213	117.219
TOTAL	296.989	296.997

(k) forma de liquidação

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

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

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

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

(l) restrições à transferência das ações

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

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

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 requisição os serviços de qualquer empregado, diretor, executivo ou consultor exclusivo da Companhia; e/ou (iii) por si ou por terceiros, adote qualquer comportamento que interfira ou possa interferir adversamente na relação da Companhia com seus fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes, a Companhia poderá exercer, a seu exclusivo critério, uma opção de compra sob tais ações.

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

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

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

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

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

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

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

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

		junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA. SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016.
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	SOP 1: R\$8,01 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA mais 5,0% ao ano. SOP 2: R\$6,48 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA. SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 1: R\$9,83 SOP 2: R\$6,96 SOP 3: R\$10,52
d. Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	N/A	1,61%
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: 31/10/2019
Quantidade de opções outorgadas	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP3: 497.949

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP3: 99.590 já são exercíveis 99.590 em 14/7/2020 99.590 em 14/7/2021 99.590 em 14/7/2022 99.589 em 14/7/2023
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: 1 (um) ano a contar da formalização do desligamento
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: R\$18,70

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

31/12/2018 ⁽¹⁾		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
N° total de membros	7,00	8,00
N° de membros remunerados	0,00	8,00
Preço médio ponderado de exercício:		

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

a. Das opções em aberto no início do exercício social	N/A	<p>SOP 1: R\$8,01 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA mais 5,0% ao ano.</p> <p>SOP 2: R\$6,48 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA</p> <p>SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016.</p>
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	N/A
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	<p>SOP 1: R\$9,56</p> <p>SOP 2: R\$6,99</p> <p>SOP 3: R\$10,44</p>
d. Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	N/A	3,53%
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga	N/A	<p>SOP 1 e SOP 2: N/A</p> <p>SOP 3: 28/08/2018</p>
Quantidade de opções outorgadas	N/A	<p>SOP 1 e SOP 2: N/A</p> <p>SOP 3: 99.500</p>
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	<p>SOP 1 e SOP 2: N/A</p> <p>SOP 3: (a) 19.900 já são exercíveis; (b) 19.900 em 14.7.2019; (c) 29.850 em 14.7.2020 (d) 29.850 em 14.7.2021</p>
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP1, SOP 2 e SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	1 ano após desligamento

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

Valor justo das opções na data da outorga	N/A	SOP 1 e SOP 2: N/A SOP 3: R\$4,38
---	-----	--------------------------------------

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

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

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

13.6 - Opções em Aberto

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

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

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

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

31/12/2019		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Opções exercidas		
Quantidade	N/A	SOP 1: 2.339.013 SOP 2: 1.214.700 SOP 3: 1.686.600 Primeiro Plano de Concessão de Ações: 0

13.7 - Opções Exercidas E Ações Entregues

Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 1: R\$9,83 SOP 2: R\$6,96 SOP 3: R\$10,52
Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	SOP 1: R\$10,12 SOP 2: R\$12,86 SOP 3: R\$9,35
Ações entregues		
Número de ações entregues	N/A	5.240.313
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	R\$9,42
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	R\$10,93

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

13.8 - Precificação Das Ações/opções

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

(a) modelo de precificação

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

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

Primeiro Plano

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

Segundo Plano

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

Terceiro Plano

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

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

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

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

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

(d) forma de determinação da volatilidade esperada

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

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

13.8 - Precificação Das Ações/opções

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

13.9 - Participações Detidas Por Órgão

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

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

13.10 - Informações Sobre Planos de Previdência Conferidos Aos Membros do Conselho de Administração E Aos Diretores Estatutários**13.10. - Informações sobre planos de previdência conferidos aos membros do conselho de administração e aos diretores estatutários**

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

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

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

Observação

Diretoria Estatutária	
31/12/2020	Para fins de apuração da menor remuneração anual foram desconsiderados os membros da Diretoria Estatutária que exerceram o cargo por menos de 12 meses, conforme disposto no OFÍCIO - CIRCULAR/CVM/SEP/Nº1/2021. O membro considerado para apuração da maior remuneração ocupou o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais, observado que tais valores são líquidos dos encargos sociais de ônus do empregador, conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10).
31/12/2019	Todos os membros considerados para apuração da maior e menor remuneração ocuparam o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais (INSS).
31/12/2018	Valor médio de remuneração retificado, tendo em vista que o montante total da remuneração da Diretoria para o exercício social encerrado em 31/12/2018 foi retificado, conforme indicado no item 13.2 deste Formulário de Referência. Todos os membros considerados para apuração da maior e menor remuneração ocuparam o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais (INSS).

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

Conselho Fiscal	
31/12/2019	A Companhia não possui Conselho Fiscal instalado.

31/12/2018	A Companhia não possui Conselho Fiscal instalado.
------------	---

13.12 - Mecanismos de Remuneração ou Indenização Para os Administradores em Caso de Destituição do Cargo ou de Aposentadoria**13.12 - Mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria**

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

13.13 - Percentual na Remuneração Total Detido Por Administradores E Membros do Conselho Fiscal Que Sejam Partes Relacionadas Aos Controladores**13.13 - Percentual na remuneração total detido por administradores e membros do conselho fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores**

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

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

13.14. - Remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão, recebida por qualquer razão que não a função que ocupam

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

13.15 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal Reconhecida no Resultado de Controladores, Diretos ou Indiretos, de Sociedades Sob Controle Comum E de Controladas do Emissor**13.15 - Remuneração de administradores e membros do conselho fiscal reconhecida no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas do emissor**

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

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

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

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

14.1 - Descrição dos recursos humanos

(a) número de empregados (total, por grupos com base na atividade desempenhada e por localização geográfica)

A Companhia apresenta abaixo o número consolidado de empregados, incluindo todos os cargos e posições até o nível de presidência:

Alagoas	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	76	69	71	56
Total	76	69	71	56
Bahia				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	347	354	351	289
Total	347	354	351	289
Ceará				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	283	288	345	236
Total	283	288	345	236
Distrito Federal				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	134	284	225	329
Total	134	284	225	329
Espírito Santo				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	209	202	208	167
Total	209	202	208	167
Goiás				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	583	582	681	110
Total	583	582	681	110
Mato Grosso do Sul				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	81	78	40	-
Total	81	78	40	-
Mato Grosso				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	90	108	104	-

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

Total	90	108	104	-
Maranhão				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	87	86	86	83
Total	87	86	86	83
Minas Gerais				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	1106	1265	1333	431
Total	1106	1265	1333	431
Pará				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	185	184	146	125
Total	185	184	146	125
Paraíba				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	94	101	100	63
Total	94	101	100	63
Paraná				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	877	1046	1052	255
Total	877	1046	1052	255
Pernambuco				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	371	359	360	263
Total	371	359	360	263
Piauí				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	36	38	41	35
Total	36	38	41	35
Rio de Janeiro				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	1930	2223	1977	1.578
Total	1930	2223	1977	1.578
Rio Grande do Norte				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	75	77	74	63
Total	75	77	74	63

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

Rio Grande do Sul				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	696	818	827	636
Total	696	818	827	636
São Paulo				
Administrativo	639	715	533	416
Operacional	7454	8605	8214	6.818
Total	8093	9320	8747	7.234
Santa Catarina				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	55	64	-	-
Total	55	64	-	-
Sergipe				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	126	122	111	68
Total	126	122	111	68
TOTAL	15.534	17.668	16.879	12.021

(b) número de terceirizados (total, por grupos com base na atividade desempenhada e por localização geográfica)

A Companhia apresenta abaixo o número consolidado de terceirizados:

Número de terceirizados				
Bahia	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	20	28	-	-
Total	20	28	-	-
Ceará				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	2	-	-	-
Total	2	-	-	-
Distrito Federal				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	2	-	-	18
Total	2	-	-	18
Espírito Santo				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	6	-	-	3

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

Total	6	-	-	3
Goiás				
Administrativo	-	0	-	-
Operacional	20	4	-	-
Total	20	4	-	-
Mato Grosso do Sul				
Administrativo		-	-	-
Operacional	2	-	-	-
Total	2	-	-	-
Minas Gerais				
Administrativo		-	-	-
Operacional	38	26	-	18
Total	38	26	-	18
Pará				
Administrativo		-	-	-
Operacional	6	2	-	-
Total	6	2	-	-
Paraná				
Administrativo		-	-	-
Operacional	54	26	-	12
Total	54	26	-	12
Pernambuco				
Administrativo		-	-	-
Operacional	8	2	2	-
Total	8	2	2	-
Rio de Janeiro				
Administrativo		-	-	-
Operacional	174	38	4	63
Total	174	38	4	63
Rio Grande do Sul				
Administrativo		-	-	-
Operacional	54	32	-	21
Total	54	32	-	21
Santa Catarina				
Administrativo		-	-	-
Operacional	4	-	-	-
Total	4	-	-	-
São Paulo				
Administrativo	38	93	-	-
Operacional	680	352	97	222
Total	704	445	97	222

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

Sergipe				
Administrativo	-	-	-	-
Operacional	6	2	-	-
Total	6	2	-	-
TOTAL	1114	605	103	357

(c) índice de rotatividade

Para o cálculo do índice de rotatividade (*turnover*), consideramos o total de colaboradores demitidos no ano, divididos em relação ao número total de ativos do ano.

31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
50,1%	50,7%	49,5%	49,8%

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

14.2 - Alterações Relevantes - Recursos Humanos

14.2 - Alterações relevantes – Recursos humanos

Conforme verificado no item 14.1 deste Formulário de Referência, entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019, pode-se citar como razão para o aumento no número de empregados, a abertura de restaurantes, a expansão dos negócios e aquisição de franqueados. O mesmo ocorreu com o número de empregados terceirizados da Companhia - tendo em vista a quantidade de estabelecimentos novos, a prestação dos serviços teve de ser redimensionada. Este efeito não foi visto em 2020 tendo em vista os efeitos da pandemia do COVID-19 nos negócios.

14.2 - Alterações Relevantes - Recursos Humanos

14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados

14.3 - Descrição da política de remuneração dos empregados

(a) política de salários e remuneração variável

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

São utilizadas pesquisas de remuneração para a identificação de práticas e tendências de mercado e como referência, para a construção dos componentes fixos e indiretos do pacote de benefícios. A comparação foca sempre nas atividades atribuídas e no reporte de um determinado cargo e não se baseia apenas em nomenclaturas. Anualmente, a Companhia participa de pesquisas de salários. O resultado dessa pesquisa possibilita a comparação de salários e benefícios da Companhia com o mercado e com os seus principais concorrentes de negócios. Caso haja necessidade, poderão ser realizadas pesquisas pontuais para análise de remunerações provenientes de alterações salariais por promoção ou para novos cargos.

(b) política de benefícios

A política de benefícios da Companhia possui como princípios, objetivos e diretrizes principais: assegurar a manutenção de padrões de equilíbrio interno e externo, compatíveis com o mercado de trabalho, regulamentando critérios e estabelecendo controles administrativos capazes de responder às diversas necessidades da Companhia.

O pacote de benefícios dos colaboradores contempla: (i) restaurantes: assistência médica, *break* (refeição nos próprios restaurante BURGER KING® ou POPEYES®), vale transporte e seguro de vida; e (ii) corporativo: assistência médica, assistência odontológica, refeição, vale transporte, estacionamento e seguro de vida.

(c) características dos planos de remuneração baseados em ações dos empregados não administradores

Os empregados da Companhia possuem remuneração baseada em ações, conforme o Plano de Opção aprovado em assembleia geral extraordinária. Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

i. grupos de beneficiários

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

ii. condições para o exercício

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados

iii. preços de exercício

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

iv. prazos de exercício

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

v. quantidade de ações comprometidas pelo plano

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

14.4 - Descrição das relações entre o emissor e sindicatos

A Companhia reconhece a liberdade sindical, ou seja, respeita o direito de trabalhadores e de empregadores de constituir as organizações sindicais que reputarem convenientes, na forma que desejarem, ditando suas regras de funcionamento e ações que devam ser empreendidas, podendo nelas ingressar ou não, permanecendo enquanto for sua vontade. A Companhia adota como premissa o cumprimento na forma da lei dos procedimentos que regulam as relações sindicais e trabalhistas, reconhecendo as Convenções Coletivas de Trabalho como elemento regulador do contrato coletivo de trabalho e da representação sindical, e cumprindo com os direitos trabalhistas de seus colaboradores, previstos na Legislação, nos Acordos Coletivos de Trabalho e em suas Normas Internas. A construção de uma relação transparente de parceria entre os colaboradores 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 consagra a liberdade de associação sindical de seus colaboradores, reconhecendo a legitimidade da representação sindical e apoiando as atividades dos sindicatos por meio: (i) da divulgação e distribuição de material informativo periódico dos sindicatos aos colaboradores; (ii) do cumprimento da Convenção Coletiva de Trabalho; (iii) do recebimento de manifestações e esclarecimento de dúvidas dos representantes sindicais; e (iv) de desconto de mensalidades em folha de pagamento para repasse ao sindicato. A gestão das relações sindicais diferencia-se por base territorial sindical e categoria profissional, observando a Convenção Coletiva de Trabalho vigente 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. A Companhia ainda dispõe de canais de comunicação que vão além dos aspectos tradicionais de negociação coletiva, a fim de partilhar conhecimentos e, em conjunto, encontrar oportunidades relacionadas com questões importantes como a saúde, a segurança no local de trabalho e a preocupação com o meio ambiente.

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 LABORAL	ESTADO LABORAL	CIDADE LABORAL	DATA-BASE LABORAL
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	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro e Similares do Município de Caucaia (SINTRAHOSIMC)	Restaurantes, Bares e Similares	CE	Caucaia	Julho
Sindicato Intermunicipal dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, e Gastronomia no Estado do Ceará (SINTRAHORTUH)	Restaurantes, Bares e Similares	CE	Fortaleza	Julho
Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Refeições Rápidas (Fast Food) de Fortaleza (SINDIFASTFOOD-CE)	Fast-food	CE	Fortaleza	Julho

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

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. RC. AT. C. T. H de Guarapari e Região Sul do 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 Luis	Maio
Sindicato dos Empregados no Turismo e Hospitalidade de Araxá (SINTHA)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Araxá	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Comércio Hoteleiro e Similares de Belo Horizonte (SECHSBH)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	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 Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Contagem, Betim e Região (SINDEHOTEIS-MG - ACT Burger King)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Contagem	Janeiro

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

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 Lavanderias de Juiz de Fora (SINDECOHTUL)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Juiz de Fora	Maio
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Bares, Restaurantes do Norte de Minas (SECHONORTE)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Montes Claros	Janeiro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Uberaba e Região	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Patos de Minas	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Poços de Caldas (SETHPC)	Hotéis, Restaurantes, Bares e 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 e Similares	MG	Pouso Alegre	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Sete Lagoas (SINDESETH)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Sete Lagoas	Janeiro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Uberaba (SECOSAER)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MG	Uberaba	Janeiro
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Uberlândia Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (SEHTAP)	Hotéis, Restaurantes, Bares e 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 e Similares	MG	Varginha	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Campo Grande (SINTHOREMS)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	MS	Campo Grande	Fevereiro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Turismo e Hospitalidade de Três Lagoas (SINTHORESTL)	Hotéis, Restaurantes, Bares e 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

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

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
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
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 (SINTCHOSCOPE - 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
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia, e Turismo e Hospitalidade de Londrina e Região	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PR	Londrina	Maio

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

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, Bares e Similares	PR	Maringá	Maio
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares em Turismo e Hospitalidade de Ponta Grossa (SINDEHTUR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	PR	Ponta Grossa	Outubro
Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba e Região (SINDEHOTEIS)	Hotéis, Restaurantes, Bares e 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
Sindicato dos Trabalhadores nas Emp. de Ref. Col. Rápidas (Fast Food) e Afins do Estado do Rio de Janeiro (ACT Burger King)	Fast-food	RJ	Rio de Janeiro	Janeiro
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 Empregados nas Empresas de Refeições Coletivas, Ref. Rápidas, Ref. em Plataf. de Petróleo, Fast Foods, Ref. Industriais e Merenda Escolar do Rio Grande do Norte (SEERC-RN) - ACT BURGER KING	Fast-food	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, Bares e Similares	RS	Caxias do Sul	Março
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares do Vale do Taquari (SINDICOPA)	Hotéis, Restaurantes, Bares e 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, Bares e Similares	RS	Novo Hamburgo	Novembro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Passo Fundo (STHBRSPF)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	RS	Passo Fundo	Abril
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Pelotas (SETUR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	RS	Pelotas	Dezembro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Porto Alegre (SECHSPA)	Restaurantes, Bares e Similares	RS	Porto Alegre	Janeiro

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

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 Similares de Aracaju (SINDHOTRE)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SE	Aracaju	Maio
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
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Aparecida (SECHSAR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Aparecida	Novembro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Araçatuba (SENCOTEL)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Araçatuba	Abril
Sindicato dos Empregados em Comércio Hoteleiro e Similares de Araraquara e Região (SINTHORESSARA)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Araraquara	Janeiro

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

Sindicato dos Trabalhadores no Comercio Hoteleiro e Similares de Barretos e Região (SINTHORESBAR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Barretos	Novembro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Restaurantes, Bares e Similares de Bauru e Região (SECHORBS)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Bauru	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Restaurantes, Bares e Assem. Sorocaba e Região (SINTHORESSOR - Botucatu e Região)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Botucatu	Agosto
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro de Campinas e Região (SECHCR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Campinas	Agosto
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Aparecida (SECHSAR - Litoral Norte)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Caragatatuba	Novembro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Motéis, Restaurantes, Bares, Lanchonetes, Fast-Food, de Catanduva e Região	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Catanduva	Janeiro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de São Bernardo do Campo e Região (SINDEHOT-SBC)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Diadema	Outubro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Franca e Região (SINTHORESF)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Franca	Novembro
Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Restaurantes, Bares e Similares de Barra Bonita e Região (SINDECHORESSB)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Jaú	Janeiro
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Motéis, Restaurantes, Bares, Lanchonetes e Fast-Food de Jundiaí e Região (SINTHOJUR)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Jundiaí	Agosto
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Restaurantes, Bares de Limeira e Região	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Limeira	Agosto
Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Ourinhos e Região (SINTHORESSOU - Marília)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Marília	Março
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

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

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	Janeiro
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-Hóteis, Fast-Food e Similares de São José dos Campos e Região (SINTHOTEIS)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	São José dos Campos	Agosto
Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de 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, Bares e Similares	SP	Sorocaba	Agosto

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Aparecida (SECHSAR - Taubaté)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Taubaté	Novembro
Sindicato dos Empregados em Hotéis, Motéis, Restaurantes, Bares e Similares de Votuporanga e Região (SINTHORESVO/SP)	Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares	SP	Votuporanga	Janeiro

14.5 - Outras Informações Relevantes - Recursos Humanos

14.5 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 14.

15.1 / 15.2 - Posição Acionária

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 pessoa	CPF/CNPJ	
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %
Detalhamento por classes de ações (Unidades)					
Classe ação	Qtde. de ações (Unidades)	Ações %			
Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia					
13.651.938/0001-13	Brasileira-RJ	Não	Não	28/03/2019	
Não					
17.721.236	6,436%	0	0,000%	17.721.236	6,436%
Atmos Capital Gestão de Recursos Ltda.					
10.957.035/0001-77	Brasileira-RJ	Não	Não	18/01/2022	
Não					
27.542.833	10,003%	0	0,000%	27.542.833	10,003%
APG Asset Management					
	Holandesa	Não	Não	13/05/2020	
Sim	N/A		Juridica		
13.557.848	4,923%	0	0,000%	13.557.848	4,923%
Morgan Stanley					
05.870.238/0001-91	Brasileira-SP	Não	Não	15/01/2021	
Não					
25.755.313	9,353%	0	0,000%	25.755.313	9,353%
Burger King do Brasil Assessoria a Restaurantes Ltda.					
06.088.593/0001-76	Brasileira-SP	Não	Não	09/10/2017	
Não					
25.885.571	9,401%	0	0,000%	25.885.571	9,401%

15.1 / 15.2 - Posição Acionária

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 pessoa	CPF/CNPJ		
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %	
Detalhamento por classes de ações (Unidades)						
Classe ação	Qtde. de ações (Unidades)	Ações %				
Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia						
24.874.326/0001-06	Brasileira	Não	Não	29/03/2019		
Não						
13.490.642	4,899%	0	0,000%	13.490.642	4,899%	
Somerset Capital Management LLP						
		Não	Não	28/08/2020		
Não						
9.830.375	3,570%	0	0,000%	9.830.375	3,570%	
OUTROS						
138.619.650	50,343%	0	0,000%	138.619.650	50,343%	
AÇÕES EM TESOOURARIA - Data da última alteração:						
2.951.979	1,072%	0	0,000%	2.951.979	1,072%	
TOTAL						
275.355.447	100,000%	0	0,000%	275.355.447	100,000%	

15.1 / 15.2 - 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 pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações (Unidades)					
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %

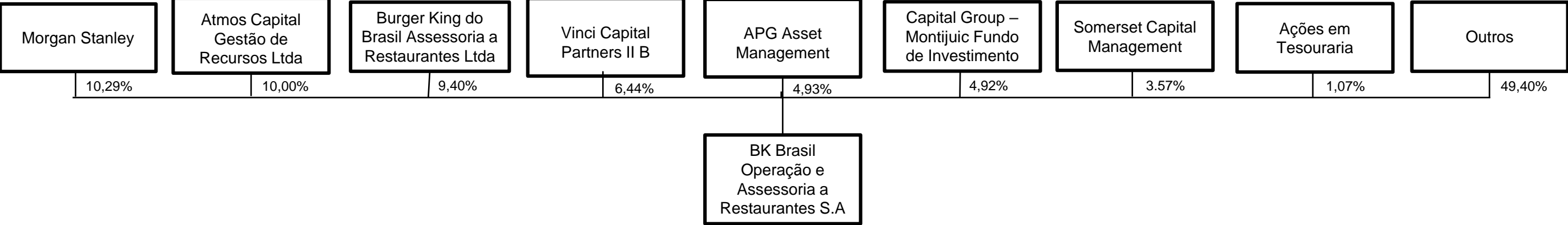
15.3 - Distribuição de Capital

Data da última assembleia / Data da última alteração	29/04/2021
Quantidade acionistas pessoa física (Unidades)	29.857
Quantidade acionistas pessoa jurídica (Unidades)	137
Quantidade investidores institucionais (Unidades)	392

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 mantdas em tesouraria

Quantidade ordinárias (Unidades)	272.582.179	98,993%
Quantidade preferenciais (Unidades)	0	0,000%
Preferencial Classe A	0	0,000000%
Total	272.582.179	98,993%



15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte**15.5 - Acordo de acionistas arquivado na sede do emissor ou do qual o controlador seja parte**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui acordo de acionistas arquivado em sua sede, bem como não possui acionista controlador.

15.6 - Alterações Relevantes Nas Participações Dos Membros do Grupo de Controle E Administradores do Emissor**15.6 - Alterações relevantes nas participações dos membros do grupo de controle e administradores do emissor**

As alterações relevantes nas participações dos membros do grupo de controle e administradores nos últimos três exercícios sociais foram descritas no item 15.7 deste Formulário de Referência.

15.7 - Principais Operações Societárias**15.7 - Principais eventos societários ocorridos no emissor, controladas ou coligadas****2020**

No período de doze meses findo em 31 de dezembro de 2020, não houve evento societário relevante ocorrido na Companhia.

2019

a. evento	Incorporação da BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda e BGMAXX BA Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.
b. principais condições do negócio	Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 07 de outubro de 2019, foi aprovada a incorporação da BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda e BGMAXX BA Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.
c. sociedades envolvidas	Companhia; BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda e BGMAXX BA Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Não houve reflexo no quadro acionário da Companhia em decorrência deste evento.
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da incorporação</p> <pre> graph TD A[Companhia] --- B[BGMAXX EIRELI] A --- C[BGMAXX Ltda.] </pre> <p style="text-align: center;">Depois da incorporação</p> <pre> graph TD D[Companhia] </pre>
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Não houve impacto aos acionistas da Companhia.
a. evento	Incorporação da King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.

15.7 - Principais Operações Societárias

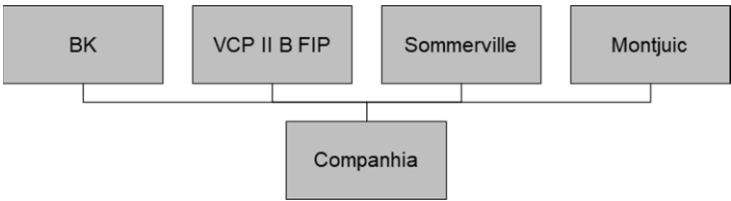
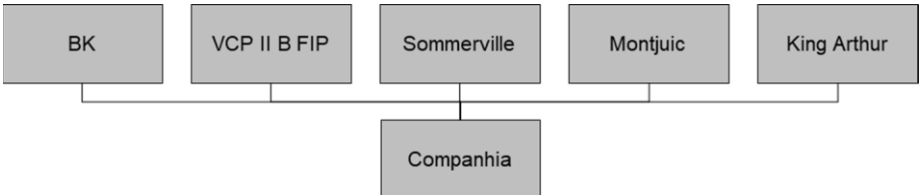
b. principais condições do negócio	Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 28 de junho de 2019, foi aprovada a incorporação da King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.
c. sociedades envolvidas	Companhia; King Food Comércio de Alimentos S.A.; Good Food Comércio de Alimentos S.A.; e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Não houve reflexo no quadro acionário da Companhia em decorrência deste evento.
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da incorporação</p>  <pre> graph TD C[Companhia] --> B[BGMAXX EIRELI] C --> L[BGMAXX Ltda.] C --> K[King Food] C --> G[Good Food] C --> F[Fast Burger] </pre> <p style="text-align: center;">Depois da incorporação</p>  <pre> graph TD C[Companhia] --> B[BGMAXX EIRELI] C --> L[BGMAXX Ltda.] </pre>
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Não houve impacto aos acionistas da Companhia.

15.7 - Principais Operações Societárias 2017

a. evento	Aquisição da King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.
b. principais condições do negócio	<p>Em 17 de outubro de 2017, a Companhia assinou contrato de compra e venda para 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 possuem, respectivamente, (a) 14 restaurantes e 4 quiosques de sobremesa, (b) 16 restaurantes e 10 quiosques de sobremesa, e (c) 21 restaurantes e 6 quiosques de sobremesa, sob a marca BURGER KING®.</p> <p>Após o cumprimento de todas as condições suspensivas, em 2 de abril de 2018, as Partes realizaram o fechamento e concretização da aquisição. O preço de aquisição foi de aproximadamente R\$403,8 milhões, dos quais (i) R\$310,0 milhões foram pagos no fechamento; (ii) R\$52,9 milhões foram pagos em 13 de junho de 2018; (iii) R\$ 26,1 foram pagos também em 13 de junho de 2018, em razão do caixa adicional verificado na King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A. na data de fechamento e (iv) R\$14,1 milhões serão pagos até 2 de maio de 2023.</p>
c. sociedades envolvidas	Companhia; King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Não houve reflexo no quadro acionário da Companhia em decorrência deste evento.
e. quadro societário antes e depois da operação	<pre> graph TD subgraph "Antes da aquisição" A[Companhia] --- B[BGMAXX EIRELI] A --- C[BGMAXX Ltda.] end subgraph "Depois da aquisição" D[Companhia] --- E[BGMAXX EIRELI] D --- F[BGMAXX Ltda.] D --- G[King Food] D --- H[Good Food] D --- I[Fast Burger] end </pre>

15.7 - Principais Operações Societárias

f. mecanismo s utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionista s	Não houve impacto aos acionistas da Companhia.
---	--

a. evento	Aquisição de ações ordinárias de emissão da Companhia pelo King Arthur LLC
b. principais condições do negócio	Alienação pelo Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia de 85.507 ações ordinárias de emissão da Companhia para o King Arthur LLC
c. sociedade s envolvida s	Companhia; King Arthur LLC; e Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Ingresso da King Arthur LLC como acionista da Companhia.
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da aquisição</p>  <p style="text-align: center;">Depois da aquisição</p> 

15.7 - Principais Operações Societárias

f. mecanismo s utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionista s	Não aplicável.
---	----------------

15.7 - Principais Operações Societárias

a. evento	Incorporação da BKRJ1 Participações S.A., BKRJ2 Participações Ltda. e W2DMA Comércio de Alimentos Ltda.
b. principais condições do negócio	Em assembleia geral extraordinária, realizada em 02 de março de 2017, foi aprovada a incorporação da BKRJ1 Participações S.A., BKRJ2 Participações Ltda. e W2DMA Comércio de Alimentos Ltda.
c. sociedades envolvidas	Companhia; BKRJ1 Participações S.A.; BKRJ2 Participações Ltda.; e W2DMA Comércio de Alimentos Ltda.
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Não houve reflexo no quadro acionário da Companhia em decorrência deste evento.
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da incorporação</p> <pre> graph TD C[Companhia] --> BGE[BGMAXX EIRELI] C --> BGL[BGMAXX Ltda.] C --> BKRJ1[BKRJ1] BKRJ1 --> BKRJ2[BKRJ2] BKRJ1 --> W2DMA[W2DMA] </pre> <p style="text-align: center;">Depois da incorporação</p> <pre> graph TD C[Companhia] --> BGE[BGMAXX EIRELI] C --> BGL[BGMAXX Ltda.] </pre>
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Não houve impacto aos acionistas da Companhia.

15.7 - Principais Operações Societárias

f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Operação realizada entre a Companhia e um terceiro não vinculado. Foram contratadas firmas especializadas e com reputação nacional e internacional, para apoiar a administração da compradora na avaliação do negócio e negociação com a contraparte. Além disso, a operação foi realizada sob condições normais de mercado e seguiu as aprovações necessárias conforme estatuto social da Companhia.
---	---

15.8 - Outras Informações Relevantes - Controle E Grupo Econômico

15.8 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 15.

16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas

16.1 - Descrição das regras, políticas e práticas do emissor quanto à realização de transações com partes relacionadas

A Companhia, quando da celebração de operações com partes relacionadas, adota práticas que têm por objetivo não gerar qualquer benefício ou prejuízo injustificável para a Companhia ou para quaisquer outras partes, com base em termos e condições que seriam aplicáveis a operações semelhantes com terceiros, utilizando-se de cotações e pesquisas de mercado na implementação de seus negócios e contratação de serviços, tendo por critério a busca pelas melhores condições técnicas e de preços, cabendo a decisão da realização das transações, independentemente desta ser realizada entre partes relacionadas ou não, ao responsável da área que motivou a contratação do produto ou serviço.

Além disso, a Lei das Sociedades por Ações proíbe conselheiros e diretores de: (i) realizar qualquer ato gratuito com a utilização de ativos da companhia, em detrimento da Companhia; (ii) receber em razão de seu cargo, qualquer tipo de vantagem pessoal direta ou indireta de terceiros, sem autorização constante do respectivo estatuto social ou concedida por meio de assembleia geral; e (iii) intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da Companhia, ou nas deliberações que a respeito tomarem os demais conselheiros.

A Companhia adota um Código de Ética, aplicável a todas as sociedades de seu grupo econômico, que tem como objetivo orientar as ações e a tomada de decisões de todos os colaboradores das empresas do grupo, nos diversos níveis de relacionamento empresarial e operacional.

A prática recomendada pela Companhia para possíveis conflitos de interesse é baseada no princípio de que o colaborador deverá tomar decisões e agir sempre de maneira idônea, sem se deixar influenciar por questões particulares, de familiares ou de amigos que possam afetar seu julgamento em relação à atividade na qual ele esteja envolvido, ou seja, deve-se recusar a promover qualquer forma de favorecimento ou a agir contra os interesses da Companhia.

A Companhia dispõe de Canais de Denúncia controlado por empresa especializada independente, com hotline, hotsite e endereço eletrônico disponível 24 horas/dia, 365 dias por ano, com opção de manifestação/denúncia anônima.

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não havia adotado Política de Transações com Partes Relacionadas, a qual será obrigatoriamente adotada pela Companhia a partir de 2022, nos termos do Ofício Circular 005/2020 da B3. Entretanto, a Companhia e seus órgãos da administração cumprem rigorosamente com os critérios legais previstos na Lei das Sociedades por Ações, bem como nos demais regulamentos e códigos aplicáveis de governança corporativa (i.e. Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas) que tratam de assuntos relacionados às transações entre partes relacionadas. Desse

16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas

modo, a Companhia entende que os mecanismos atualmente utilizados são suficientes para coibir abusos na celebração de tais contratos.

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
Restaurant Brands International	09/07/2011	110.026.000,00	15.824000	0	20 anos	NÃO	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) Falta de pagamento da BKB de valores devidos à RBI após o respectivo prazo de cura; (b) abertura de restaurantes BURGER KING® e POPEYES® sem a respectiva aprovação e falha em obter a referida aprovação após o período de cura; (c) descumprimento das obrigações constantes do Contrato de Franquia (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) em até 3% do total de restaurantes BURGER KING® e POPEYES® detidos pela BKB; (d) falência ou recuperação judicial da BKB que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da BKB de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (e) questionamento pela BKB da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema BURGER KING® e POPEYES®; (f) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas; (g) descumprimento das obrigações constantes no MFDA e demais contratos celebrados com a RBI e não sanadas após o respectivo prazo de cura (inclusive as metas anuais de aberturas de restaurantes BURGER KING® e POPEYES®).						
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\$15.824.000,00 corresponde a saldo a pagar pela Companhia referente a royalties e franchise fee. O valor de R\$15.068.000,00 corresponde a aquisição de franchise fee no exercício de 2020. Trata-se de intangível da Companhia adquirido durante 2020 a ser amortizado em 20 anos. O valor não refere-se a Contas a Receber.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Devedora – Saldo existente apresentada refere-se a 31.12.2020 Máster franqueada exclusiva						
Restaurant Brands International	09/07/2011	0,00	645.000,00	0	20 anos	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Acionista indireto da Companhia						
Objeto contrato	"Master Franchise Services Agreement - MFSA", contrato por meio do qual a Companhia foi nomeada prestadora de serviços exclusiva da rede franqueada BURGER KING® no Brasil, devendo prestar serviços de marketing, treinamento, monitoramento, auditoria, entre outros. O valor envolvido nesta relação é variável com base nas receitas dos franqueados no Brasil, por isso não é possível estimar o valor envolvido.						
Garantia e seguros	Não aplicável.						

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	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) transferência de ações não autorizada pela RBI ou aquisição de participação em concorrente; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da RBI.						
Natureza e razão para a operação	Exclusividade na prestação de serviços da rede franqueada BURGER KING® no Brasil.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Credora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2020						
	. Prestadora exclusiva de serviços da rede franqueada BURGER KING® no Brasil						

16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado**16.3 - Identificação das medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses e demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou do pagamento compensatório adequado****(a) Identificar as medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses**

Em seu Código de Conduta a Companhia formalizou uma política aplicável a todos os seus empregados e fornecedores, específica para evitar a prática de conflitos de interesses. Os itens especificamente previstos na política são: (i) na contratação e enquanto houver relação empregatícia com a Companhia, as pessoas que tenham vínculo de parentesco direto com outro(s) colaborador(es) devem assegurar a inexistência de conflito de interesse, sendo proibida qualquer relação hierárquica entre parentes; (ii) é inaceitável a ocorrência de qualquer forma de protecionismo ou privilégio na relação entre líder e liderados; (iii) a Companhia orienta seus colaboradores a não manterem relacionamentos sociais ou de qualquer outro tipo com fornecedores, caso esse relacionamento dê a impressão de que influências comerciais possam ser geradas; (iv) não é permitido o relacionamento amoroso entre colaboradores que tenham grau de subordinação ou que direta ou indiretamente possam influenciar nas atividades do parceiro; e (v) não aceitar de fornecedores, clientes, parceiros ou concorrentes nenhum valor, presente ou vantagem vinculada a uma ação em função da sua atividade exercida na Companhia.

Apesar de, na data deste Formulário de Referência, a Companhia não adotar uma política de transações com partes relacionadas formalizada, as transações com partes relacionadas levam em consideração as práticas usais de mercado.

Nos termos do artigo 19 do Estatuto Social da Companhia, as transações celebradas entre a Companhia e suas partes relacionadas deverão ser aprovadas pela maioria dos membros do Conselho de Administração, com voto afirmativo do conselheiro independente.

Adicionalmente, as práticas de governança corporativa, recomendadas e/ou exigidas pela legislação, incluindo aquelas previstas no Regulamento do Novo Mercado e na Lei das Sociedades por Ações, são aplicadas pela Companhia. Segundo estas regras, o acionista não poderá votar nas deliberações da assembleia geral relativas ao laudo de avaliação de bens com que concorrer para a formação do capital social e à aprovação de suas contas como administrador, nem em quaisquer outras que puderem beneficiá-lo de modo particular, ou em que tiver interesse conflitante com o da Companhia. A deliberação tomada em decorrência do voto de acionista que tem interesse conflitante com o da Companhia é anulável, respondendo o acionista pelos danos causados e pela restituição à Companhia das vantagens que tiver auferido.

(b) demonstrar o caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado

Ainda que, na data deste Formulário de Referência, a Companhia não adote uma política de transações com partes relacionadas formalizada, as transações realizadas entre a Companhia e suas partes relacionadas são realizadas observando as condições praticadas em mercado à época, 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 caráter estritamente comutativo e com pagamento compensatório adequado, similares àquelas que poderiam ser estabelecidas em transações com partes não relacionadas.

16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado

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 e Master Franchise Services Agreement - MFSA com a Burger King Corporation, acionista indireto da Companhia.

16.4 - Outras Informações Relevantes - Transações Com Partes Relacionadas

16.4 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 16.

17.1 - Informações Sobre O Capital Social

Data da autorização ou aprovação	Valor do capital (Reais)	Prazo de integralização	Quantidade de ações ordinárias (Unidades)	Quantidade de ações preferenciais (Unidades)	Quantidade total de ações (Unidades)
Tipo de capital	Capital Emitido				
17/11/2020	1.461.068.417,41	-	275.355.447	0	275.355.447
Tipo de capital	Capital Subscrito				
17/11/2020	1.461.068.417,41	-	275.355.447	0	275.355.447
Tipo de capital	Capital Integralizado				
17/11/2020	1.461.068.417,41	-	275.355.447	0	275.355.447
Tipo de capital	Capital Autorizado				
29/09/2020	0,00		282.690.560	0	282.690.560

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Órgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
05/08/2016	Conselho de Administração	05/08/2016	9.662.155,70	Subscrição particular	12.070	0	12.070	853,97053664	800,51	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
05/08/2016	Conselho de Administração	05/08/2016	1,00	Subscrição particular	3.111	0	3.111	0,00008838	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
08/08/2016	Assembleia Geral	08/08/2016	361.798,00	Subscrição particular	0	361.798	361.798	0,31639251	967,39	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Conforme artigo 170, parágrafo 1º, da Lei das Sociedades por Ações								
Forma de integralização		Dinheiro								
22/06/2017	Conselho de Administração	22/06/2017	1,00	Subscrição particular	674	0	674	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Bônus de Subscrição nº 4 - Série 3 da Sommerville Investments B.V.								
Forma de integralização		Dinheiro								
22/06/2017	Conselho de Administração	22/06/2017	1,00	Subscrição particular	59.400	0	59.400	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Bônus de Subscrição nº 1 - Série 3 da Sommerville Investments B.V.								
Forma de integralização		Dinheiro								
09/10/2017	Conselho de Administração	09/10/2017	1,00	Subscrição particular	688	0	688	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Bônus de Subscrição nº 4 - Série 3 da Sommerville Investments B.V.								
Forma de integralização		Dinheiro								

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
09/10/2017	Conselho de Administração	09/10/2017	1,00	Subscrição particular	12.364	0	12.364	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Acordo de Acionistas da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
09/10/2017	Conselho de Administração	09/10/2017	1,00	Subscrição particular	66.608	0	66.608	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Acordo de Acionistas da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
09/10/2017	Conselho de Administração	09/10/2017	1,00	Subscrição particular	107	0	107	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Acordo de Acionistas da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
22/11/2017	Conselho de Administração	22/11/2017	20.149.244,00	Subscrição particular	4.252.600	0	4.252.600	0,02579360	4,74	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Bônus de Subscrição nº 1 – Série 2 detido pelo Sr. Luiz Eduardo Batalha								
Forma de integralização		Capitalização de créditos								
23/11/2017	Conselho de Administração	23/11/2017	24.085.722,06	Subscrição particular	2.662.200	0	2.662.200	0,01574121	9,05	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
23/11/2017	Conselho de Administração	23/11/2017	8.591.718,72	Subscrição particular	1.262.300	0	1.262.300	0,00746380	6,81	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
14/12/2017	Conselho de Administração	14/12/2017	886.153.842,00	Subscrição pública	49.230.769	0	49.230.769	91,52199461	18,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Valor de mercado, definido após a conclusão do procedimento de coleta de intenções de investimento ("Procedimento de Bookbuilding") no âmbito da oferta pública inicial de ações da Companhia.								
Forma de integralização		Integralização em moeda corrente nacional, em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo CMN, pelo BACEN e/ou pela CVM.								
28/08/2018	Conselho de Administração	28/08/2018	1.857.986,00	Subscrição particular	194.350	0	194.350	0,20740241	9,56	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
28/08/2018	Conselho de Administração	28/08/2018	36.704,49	Subscrição particular	5.251	0	5.251	0,00409723	6,99	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
28/08/2018	Conselho de Administração	28/08/2018	501.652,44	Subscrição particular	48.051	0	48.051	0,05599823	10,44	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
08/01/2019	Conselho de Administração	08/01/2019	11.265,07	Subscrição particular	1.607	0	1.607	0,00125414	7,01	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
08/01/2019	Conselho de Administração	08/01/2019	304.598,13	Subscrição particular	29.037	0	29.037	0,03391083	10,49	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
08/01/2019	Conselho de Administração	08/01/2019	16.863.987,00	Subscrição particular	1.720.815	0	1.720.815	1,87746326	9,80	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
11/03/2019	Conselho de Administração	11/03/2019	3.952.088,40	Subscrição particular	401.635	0	401.635	0,00431728	9,84	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
11/03/2019	Conselho de Administração	11/03/2019	8.154.157,00	Subscrição particular	1.173.260	0	1.173.260	0,00890763	6,95	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
11/03/2019	Conselho de Administração	11/03/2019	12.778.207,75	Subscrição particular	1.222.795	0	1.222.795	0,01395896	10,45	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
16/04/2019	Conselho de Administração	16/04/2019	3.048.756,00	Subscrição particular	306.100	0	306.100	0,13480129	9,96	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
01/07/2019	Conselho de Administração	01/07/2019	581.252,38	Subscrição particular	81.982	0	81.982	0,03605489	7,09	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
01/07/2019	Conselho de Administração	01/07/2019	6.841.506,75	Subscrição particular	642.395	0	642.395	0,28251912	10,65	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
17/11/2020	Conselho de Administração	17/11/2020	510.300.000,00	Subscrição particular	47.250.000	0	47.250.000	20,71410421	10,80	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Valor de mercado, definido após a conclusão do procedimento de coleta de intenções de investimento ("Procedimento de Bookbuilding") no âmbito da oferta pública de distribuição de ações da Companhia.								
Forma de integralização		Dinheiro								

17.3 - Informações Sobre Desdobramentos, Grupamentos E Bonificações de Ações

Data aprovação	Quantidade de ações antes da aprovação (Unidades)			Quantidade de ações depois da aprovação (Unidades)		
	Quantidade ações ordinárias	Quantidade ações preferenciais	Quantidade total ações	Quantidade ações ordinárias	Quantidade ações preferenciais	Quantidade total ações
Desdobramento						
11/10/2017	1.648.703	0	1.648.703	164.870.300	0	164.870.300

17.4 - Informações Sobre Reduções do Capital Social

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não sofreu reduções do capital social nos últimos três exercícios sociais.

17.5 - Outras Informações Relevantes

17.5 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 17.

17.5 - Outras Informações Relevantes

18.1 - Direitos Das Ações

Espécie de ações ou CDA	Ordinária
Tag along	100,000000
Direito a dividendos	Direito ao dividendo obrigatório, em cada exercício social, equivalente a 25,0% do lucro líquido ajustado nos termos do artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações.
Direito a voto	Pleno
Conversibilidade	Não
Direito a reembolso de capital	Sim
Descrição das características do reembolso de capital	No caso de liquidação da Companhia, após pagar todas as suas obrigações, os acionistas receberão os pagamentos relativos ao reembolso do capital investido na proporção de suas respectivas participações no capital social. Qualquer acionista dissidente de certas deliberações tomadas em assembleia geral poderá retirar-se do quadro acionário, mediante o reembolso do valor de suas ações, com base no valor patrimonial, nos termos do artigo 45 da Lei das Sociedades por Ações, desde que ocorra qualquer uma das hipóteses expressamente previstas nos incisos I a VI e IX do artigo 136 na Lei das Sociedades por Ações. O direito de retirada deverá ser exercido no prazo de 30 dias, contados da publicação da ata da assembleia geral que tiver aprovado o ato que deu origem ao recesso, nos termos do artigo 137, IV da Lei das Sociedades por Ações.
Restrição a circulação	Não
Resgatável	Não
Hipóteses de resgate e fórmula de cálculo do valor de resgate	
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	Pela Lei das Sociedades por Ações, nem o estatuto social da Companhia, nem as deliberações adotadas pelos acionistas em Assembleia Geral da Companhia podem privar seus acionistas dos seguintes direitos: (i) direito a participar da distribuição dos lucros; (ii) direito a participar, na proporção da sua participação no capital social, da distribuição de quaisquer ativos remanescentes na hipótese de liquidação da Companhia; (iii) direito de preferência na subscrição de ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição, exceto em determinadas circunstâncias previstas na Lei das Sociedades por Ações; (iv) direito de fiscalizar, na forma prevista na Lei das Sociedades por Ações, a gestão dos negócios sociais; (v) o direito de votar nas assembleias gerais e (vi) direito a retirar-se da Companhia, nos casos previstos na Lei das Sociedades por Ações.
Outras características relevantes	Não aplicável

18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública

18.2 - Descrição de eventuais regras estatutárias que limitem o direito de voto de acionistas significativos ou que os obriguem a realizar oferta pública

O Estatuto Social da Companhia não estabelece hipóteses que limitem o direito de voto de acionistas. Não obstante, apesar de não constar no Estatuto Social, a Companhia segue as seguintes regras do Regulamento do Novo Mercado ("Regulamento") referentes à obrigação de realização de oferta pública de aquisição de ações:

- aquisição direta ou indireta do controle da Companhia (inclusive por meio de cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações), nos termos e condições previstos na legislação vigente e no Regulamento de Listagem do Novo Mercado.
- Caso os acionistas reunidos em Assembleia Geral Extraordinária deliberem a saída da Companhia do Novo Mercado, o acionista controlador da Companhia deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações, observando os procedimentos previstos na regulamentação editada pela CVM sobre ofertas públicas de aquisição de ações para cancelamento de registro de companhia aberta. A mencionada oferta deve conter (i) um preço ofertado justo e (ii) a aceitação ou concordância expressa por parte dos acionistas titulares de mais de 1/3 (um terço) das ações em circulação, ou percentual maior definido no estatuto social;
- A realização da oferta pública mencionada acima poderá ser dispensada em assembleia geral, pela maioria dos votos dos acionistas titulares de ações em circulação presentes na assembleia geral
- Na hipótese da sanção de saída compulsória do Novo Mercado, deverá ser realizada oferta pública com as mesmas características descritas acima. Caso o percentual para saída do Novo Mercado não seja atingido após a realização da oferta pública, as ações de emissão da Companhia ainda serão negociadas pelo prazo de 6 (seis) meses, contados da realização do leilão da oferta, sem prejuízo da aplicação de sanção pecuniária.

18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública

18.3 - Descrição de Exceções E Cláusulas Suspensivas Relativas A Direitos Patrimoniais ou Políticos Previstos no Estatuto

18.3 - Descrição de exceções e cláusulas suspensivas relativas a direitos patrimoniais ou políticos previstos no estatuto

O Estatuto Social da Companhia prevê que pode ser excluído o direito de preferência ou reduzido o prazo de 30 dias para seu exercício de que trata o artigo 171, parágrafo 4º, da Lei das Sociedades por Ações nas emissões de ações e debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores ou por subscrição pública, ou ainda mediante permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei, dentro do limite do capital autorizado.

A Lei das Sociedades por Ações outorga à Assembleia Geral o direito de suspender o exercício de direitos pelo acionista que deixar de cumprir obrigação imposta por lei ou pelo estatuto social da Companhia, cessando tal suspensão imediatamente após o cumprimento de tal obrigação. O estatuto social da Companhia não prevê qualquer hipótese de restrição de exercício de direitos pelos acionistas.

18.4 - Volume de Negociações E Maiores E Menores Cotações Dos Valores Mobiliários Negociados**Exercício social 31/12/2020**

Trimestre	Valor Mobiliário	Espécie	Classe	Mercado	Entidade administrativa	Volume financeiro negociado (Reais)	Valor maior cotação (Reais)	Valor menor cotação (Reais)	Fator cotação	Valor média cotação (Reais)
31/03/2020	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.591.031.833	19,74	6,04	R\$ por Unidade	14,64
30/06/2020	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.311.706.858	14,54	7,50	R\$ por Unidade	10,22
30/09/2020	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.182.162.293	12,90	9,92	R\$ por Unidade	11,14
31/12/2020	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.399.048.460	11,97	9,55	R\$ por Unidade	10,87

Exercício social 31/12/2019

Trimestre	Valor Mobiliário	Espécie	Classe	Mercado	Entidade administrativa	Volume financeiro negociado (Reais)	Valor maior cotação (Reais)	Valor menor cotação (Reais)	Fator cotação	Valor média cotação (Reais)
31/03/2019	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.355.029.100	23,73	20,08	R\$ por Unidade	21,34
30/06/2019	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.086.004.011	23,15	19,11	R\$ por Unidade	21,38
31/12/2019	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.075.065.890	20,92	15,81	R\$ por Unidade	18,09

Exercício social 31/12/2018

Trimestre	Valor Mobiliário	Espécie	Classe	Mercado	Entidade administrativa	Volume financeiro negociado (Reais)	Valor maior cotação (Reais)	Valor menor cotação (Reais)	Fator cotação	Valor média cotação (Reais)
31/03/2018	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	727.870.868	18,00	16,00	R\$ por Unidade	17,08
30/06/2018	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	721.505.542	17,15	15,30	R\$ por Unidade	16,08
30/09/2018	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	381.479.566	16,19	13,02	R\$ por Unidade	14,66
31/12/2018	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.283.889.578	20,68	13,00	R\$ por Unidade	16,65

18.5 - 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 (Unidades)	400.000
Valor total (Reais)	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.

18.5 - 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 uteis (“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

Debêntures

Nona Emissão Debêntures Simples, Não Conversíveis em ações, Dist. Pública c/ Esforços Restritos

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil

Data de emissão	24/04/2022
Data de vencimento	24/04/2027
Quantidade (Unidades)	350.000
Valor total (Reais)	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>

18.5 - 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).

18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários

Valor Mobiliário	Pessoas Físicas	Pessoas Jurídicas	Investidores Institucionais
Debêntures	0	7	3

18.6 - Mercados Brasileiros em Que Valores Mobiliários São Admitidos À Negociação

18.6 - Mercados brasileiros em que valores mobiliários são admitidos à negociação

As ações ordinárias de emissão da Companhia são admitidas à negociação no segmento Novo Mercado da B3 sob o ticker “BKBR3”.

As debêntures acima descritas são admitidas à negociação no Módulo CETIP21 – Títulos e Valores Mobiliários da B3.

18.7 - Informação Sobre Classe E Espécie de Valor Mobiliário Admitida À 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.

18.8 - 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.

18.9 - Ofertas Públicas de Distribuição

18.9 - Ofertas públicas de distribuição efetuadas pelo emissor ou por terceiros, incluindo controladores e sociedades coligadas e controladas, relativas a valores mobiliários do emissor

Nos três últimos exercícios sociais, a Companhia realizou as seguintes ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários:

2019

Oferta Pública de Distribuição Secundária de Ações com Esforços Restritos de Colocação

A Companhia realizou, em março de 2019, a oferta pública de distribuição secundária de 33.373.621 ações ordinárias, nominativas, escriturais, sem valor nominal, livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, de emissão da Companhia ("Ações") e de titularidade da Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações - Multiestratégia ("VCP II B FIP"), do Sommerville Investments B.V. ("Sommerville Investments"), do Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia ("Montjuic") e de determinados acionistas vendedores pessoas físicas ("Acionistas Vendedores Pessoas Físicas") e, em conjunto com o VCP II B FIP, com o Sommerville Investments e com o Montjuic, os "Acionistas Vendedores", nos termos da Instrução CVM 476 ("Oferta").

A Oferta consistiu na distribuição pública das Ações, com esforços restritos de colocação no Brasil, em mercado de balcão não organizado, sob a coordenação do Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA" ou "Coordenador Líder"), do Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("BofA Merrill Lynch" ou "Agente Estabilizador") e do Banco BTG Pactual S.A. ("BTG Pactual") e, em conjunto com o Coordenador Líder e o BofA Merrill Lynch, os "Coordenadores da Oferta", nos termos do Contrato de Colocação, Coordenação e Garantia Firme de Liquidação de Ações Ordinárias de Emissão da BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. celebrado entre a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Coordenadores da Oferta ("Contrato de Colocação"), da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei do Mercado de Valores Mobiliários") e em conformidade com os procedimentos da Instrução da CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada ("Instrução CVM 476"), do Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para as Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários atualmente em vigor ("Código ANBIMA") e demais disposições legais aplicáveis, incluindo o Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3" e "Regulamento do Novo Mercado", respectivamente).

Simultaneamente, no âmbito da Oferta, foram realizados esforços de colocação das Ações no exterior pelo Itaú BBA USA Securities Inc., pelo Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith Incorporated e pelo BTG Pactual US Capital LLC. (em conjunto "Agentes de Colocação Internacional"): (i) nos Estados Unidos da América ("Estados Unidos"), exclusivamente para

18.9 - Ofertas Públicas de Distribuição

investidores institucionais qualificados (*qualified institutional buyers*), residentes e domiciliados nos Estados Unidos, conforme definidos na *Rule 144A* do *Securities Act* de 1933, editada pela *U.S. Securities and Exchange Commission* (“SEC”), conforme alterado (“Securities Act”), em operações isentas de registro nos Estados Unidos, em conformidade com o *Securities Act* e regulamentos editados ao amparo do *Securities Act*; e (ii) nos demais países, exceto os Estados Unidos e o Brasil, para investidores que considerados não residentes ou domiciliados nos Estados Unidos ou não constituídos de acordo com as leis desses país (*non U.S. persons*), em conformidade com os procedimentos previstos no *Regulation S*, editado pela SEC, no âmbito do *Securities Act*, e que invistam de acordo com a legislação aplicável no país de domicílio de cada investidor (sendo os investidores pertencentes às alíneas (i) e (ii) acima, em conjunto, “Investidores Estrangeiros”) e, em ambos os casos, desde que tais Investidores Estrangeiros fossem registrados junto à CVM e invistivessem no Brasil de acordo com os mecanismos de investimento regulados pela legislação brasileira aplicável, especialmente pelo Banco Central do Brasil, pelo Conselho Monetário Nacional (“CMN”) e pela CVM, da Lei nº 4.131, de 3 de setembro de 1962, conforme alterada (“Lei 4.131”) ou da Resolução do CMN nº 4.373, de 29 de setembro de 2014 (“Resolução CMN 4.373”), e da Instrução da CVM nº 560, de 27 de março de 2015, conforme alterada (“Instrução CVM 560”), sem a necessidade, portanto, da solicitação e obtenção de registro de distribuição e colocação das Ações em agência ou órgão regulador do mercado de capitais de outro país, inclusive perante a SEC. Os esforços de colocação das Ações junto a Investidores Estrangeiros, exclusivamente no exterior, foram realizados em conformidade com o *Placement Facilitation Agreement*, celebrado entre a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Agentes de Colocação Internacional (“Contrato de Colocação Internacional”).

O preço por Ação na Oferta foi de R\$ 21,4 por ação, perfazendo o montante total de R\$ 714.529.225,61.

Oitava Emissão de Debêntures

O Conselho de Administração da Companhia aprovou em reuniões realizadas em 04 de outubro de 2019 e 31 de outubro de 2019, a 8ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única, para distribuição pública com esforços restritos de distribuição, conforme aditada. O valor total de tal emissão foi de R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais) e foram emitidas 400.000 (quatrocentas mil) debêntures com valor nominal unitário de R\$1.000,00 (mil reais) cada. Para maiores informações acerca deste valor mobiliário, vide item 18.5 deste Formulário de Referência.

2020

Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações com Esforços Restritos de Colocação

A Companhia realizou, em novembro de 2020, a oferta pública de distribuição primária de 47.250.000 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, de emissão da Companhia, todas livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames (“Ações”), com esforços restritos de colocação, nos termos da Instrução CVM 476 (“Oferta Restrita”).

A Oferta Restrita foi realizada na República Federativa do Brasil (“Brasil”), em mercado de balcão não organizado, sob a coordenação do Banco Itaú BBA S.A. (“Coordenador Líder”) e do Banco Santander (Brasil) S.A. (“Santander”) e, em conjunto com o Coordenador Líder, “Coordenadores da Oferta”), nos termos da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976 (“Lei do Mercado de Valores Mobiliários”), em conformidade com os procedimentos da Instrução CVM 476, do “Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários”, atualmente em vigor, expedido pela Associação

18.9 - Ofertas Públicas de Distribuição

Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANMBIMA (“ANBIMA” e “Código ANBIMA”, respectivamente), e demais disposições legais aplicáveis, observado o disposto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (“Regulamento do Novo Mercado” e “B3”, respectivamente) e no Ofício Circular 87/2014-DP, emitido pela B3 (“Ofício 87/2014”), nos termos do “Contrato de Coordenação, Colocação e Garantia Firme de Liquidação de Ações Ordinárias de Emissão do BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.”, a ser celebrado entre os Coordenadores da Oferta e a Companhia (“Contrato de Colocação”).

Simultaneamente, foram realizados esforços de colocação das Ações no exterior pelo Itau BBA USA Securities Inc. e pelo Santander Investment Securities Inc. (em conjunto “Agentes de Colocação Internacional”) (i) nos Estados Unidos da América (“Estados Unidos”), exclusivamente para investidores institucionais qualificados (*qualified institutional buyers*), residentes e domiciliados nos Estados Unidos conforme definidos na Regra 144A, editada pela *U.S. Securities and Exchange Commission* (“SEC”), em operações isentas de registro, previstas no *U.S. Securities Act* de 1933 (“Securities Act”) e nos regulamentos editados ao amparo do *Securities Act*; e (ii) nos demais países, que não os Estados Unidos e o Brasil, para investidores que sejam considerados não residentes ou domiciliados nos Estados Unidos ou não constituídos de acordo com as leis daquele país (*non-U.S. persons*), nos termos do *Regulation S* (“Regulamento S”), no âmbito do *Securities Act*, e observada a legislação aplicável no país de domicílio de cada investidor (investidores pertencentes às alíneas (i) e (ii) acima, em conjunto, “Investidores Estrangeiros”), em qualquer caso, que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pela Resolução do Conselho Monetário Nacional n° 4.373, de 29 de setembro de 2014 (“Resolução CMN 4.373”), e pela Instrução da CVM n° 560, de 27 de março de 2015 (“Instrução CVM 560”), ou pela Lei n° 4.131, de 3 de setembro de 1962 (“Lei 4.131”), sem a necessidade, portanto, da solicitação e obtenção de registro de distribuição e colocação das Ações em agência ou órgão regulador do mercado de capitais de outro país, inclusive perante a SEC. Os esforços de colocação das Ações junto a Investidores Estrangeiros, exclusivamente no exterior, foram realizados nos termos do *Placement Facilitation Agreement*, a ser celebrado entre a Companhia e os Agentes de Colocação Internacional (“Contrato de Colocação Internacional”).

O preço por Ação na Oferta foi de R\$ 10,80, perfazendo o montante total de R\$ 510.300.000,00.

18.10 - Destinação de Recursos de Ofertas Públicas

18.10 - Destinação de recursos de ofertas públicas

(a) como os recursos resultantes da oferta foram utilizados

Os recursos líquidos obtidos por meio da Oferta Restrita serão destinados para (i) retomar o plano de crescimento de restaurantes *Burguer King e Popeyes*, via expansão e abertura de restaurantes; (ii) acelerar as iniciativas de transformação digital *omnicanalidade*; e (iii) remodelação de restaurantes existentes.

(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 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 vêm sendo utilizados conforme as propostas de aplicação.

18.10 - Destinação de Recursos de Ofertas Públicas

18.11 - Ofertas Públicas de Aquisição**18.11 - Descrição das ofertas públicas de aquisição feitas pelo emissor relativas a ações de emissão de terceiros**

Até a data de apresentação deste Formulário de Referência, não foram realizadas quaisquer ofertas públicas de aquisição pela Companhia relativas às ações de emissão de terceiros.

18.11 - Ofertas Públicas de Aquisição

18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários**18.12. Outras informações relevantes**

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 18.

19.1 - Informações Sobre Planos de Recompra de Ações do Emissor

Data delib.	Período recomp.	Reservas e lucros disp. (Reais)	Espécie	Classe	Qtde. prevista (Unidades)	% rel. circ.	Qtde. adquirida aprovadas (Unidades)	PMP	Fator de cotação	% adquirido
Outras caracter.										
12/08/2019	13/08/2019 à 23/08/2019	722.424.214,72	Ordinária		1.222.719	0,540000	1.222.719	19,79	R\$ por Unidade	100,000000
O Conselho de Administração da Companhia, reunido em 12 de agosto de 2019, aprovou programa de aquisição de ações ordinárias, sem valor nominal, de emissão da própria Companhia, sem redução do capital social. O programa teve início em 13 de agosto de 2019 e término em 23 de agosto de 2019. As ações adquiridas serão mantidas em tesouraria, podendo ser posteriormente canceladas, alienadas e/ou utilizadas em atendimento do exercício dos Planos de Incentivos de Longo Prazo aprovados pela Companhia ("Programa de Recompra de Ações").										

19.2 - Movimentação Dos Valores Mobiliários Mantidos em Tesouraria

Exercício social 31/12/2020

Ações

Espécie de ação	Classe ação preferencial	Descrição dos valores mobiliários	Fator cotação
Ordinária			

Movimentação	Quantidade (Unidades)	Preço médio ponderado de aquisição/alienação (Reais)
Quantidade Inicial	1.222.719	
Quantidade adquirida	0	0,00
Quantidade alienada	0	0,00
Quantidade cancelada	0	
Quantidade final	1.222.719	
Relação valores mobiliários em circulação	0,000000%	

19.3 - Outras Inf. Relev. - Recompra/tesouraria**19.3 - Outras informações relevantes – recompra / tesouraria**

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 19.

20.1 - Informações Sobre A Política de Negociação de Valores Mobiliários

Data aprovação 23/11/2017

Órgão responsável pela aprovação Conselho de Administração

Cargo e/ou função A Companhia, os administradores, os conselheiros fiscais, os funcionários com acesso a informação privilegiada, os membros de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas, criados por disposição estatutária, assim como os acionistas controladores, diretos e indiretos, sociedades controladas e as pessoas que, em virtude de seu cargo, função ou posição no acionista controlador, direto ou indireto, ou em sociedades controladas, possam ter conhecimento de informação privilegiada sobre a Companhia, e que tenham aderido à Política de Negociação de Valores Mobiliários ("Pessoas Vinculadas").

Principais características e locais de consulta

Estabelecer as regras que deverão ser observadas visando a coibir e punir a utilização de informações privilegiadas sobre ato ou fato relevante relativo à Companhia, ou informações privilegiadas, em benefício próprio das Pessoas Vinculadas em negociação com valores mobiliários de emissão da Companhia, e enunciar as diretrizes que regerão, de modo ordenado e dentro dos limites estabelecidos por lei, a negociação de tais valores mobiliários, nos termos da Instrução CVM 358 e das suas políticas internas. Tais regras também procuram coibir a prática de insider trading (uso indevido em benefício próprio ou de terceiros de informações privilegiadas) e tipping (dicas de informações privilegiadas para que terceiros delas se beneficiem), preservando a transparência nas negociações de valores mobiliários de emissão da Companhia. A adesão à Política de Negociação é obrigatória por todas as Pessoas Vinculadas, mediante assinatura de Termo de Adesão.

A Política de Negociação de Valores Mobiliários pode ser acessada nos seguintes endereços: (i) sede da Companhia: Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, Barueri, SP; e (ii) internet: site da Companhia (www.burgerking.com.br/ri), site da CVM (www.cvm.gov.br) e site da B3 (www.b3.com.br).

Períodos de vedação e descrição dos procedimentos de fiscalização Nenhuma Pessoa Vinculada com acesso à informação privilegiada poderá negociar a qualquer tempo valores mobiliários de emissão da Companhia, independente de determinação do Diretor de Relações com Investidores, antes que tal informação seja divulgada ao mercado. As Pessoas Vinculadas não poderão negociar valores mobiliários de emissão da Companhia nos "Períodos de Impedimento à Negociação", que são definidos na regulamentação aplicável e pelo Diretor de Relações com Investidores. Os Períodos de Impedimento à Negociação incluem os seguintes prazos: (i) os 15 dias que antecedem a divulgação ou publicação (incluindo o dia da divulgação ou publicação) de informações periódicas pela Companhia, como ITR e DFP; e (ii) o período entre a data de deliberação do órgão competente de aumentar o capital social, distribuir dividendos e pagar juros sobre capital próprio e a publicação de seus respectivos editais e anúncios.

20.2 - Outras Informações Relevantes**20.2 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 20.

21.1 - Descrição Das Normas, Regimentos ou Procedimentos Internos Relativos À Divulgação de Informações

21.1 Descrição das normas, regimentos ou procedimentos internos relativos à divulgação de informações

As normas, regimentos e procedimentos internos relativos à divulgação de informações que a Companhia adota estão descritos na sua Política de Divulgação, conforme disposta no item 21.2 deste Formulário de Referência.

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante indicando o canal ou canais de comunicação utilizado(s) para sua disseminação e os procedimentos relativos à manutenção de sigilo acerca de informações relevantes não divulgadas e os locais onde a políticas pode ser consultada

A Instrução da CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada (“**Instrução CVM 358**”) disciplina as regras a respeito da divulgação e do uso de informações sobre os atos ou fatos relevantes, inclusive, mas não se limitando, ao que se refere à divulgação de informações relativas à negociação e à aquisição de títulos emitidos pelas companhias de capital aberto.

Tais regras:

- estabelecem o conceito de ato ou fato relevante que origina a obrigatoriedade de divulgação ao mercado. Enquadram-se no conceito de ato ou fato relevante as decisões tomadas pelos acionistas controladores, deliberações de assembleia geral de acionistas ou dos órgãos de administração da companhia, ou quaisquer outros atos ou fatos políticos, administrativos, técnicos, negociais, financeiros ou econômicos relacionados aos negócios da companhia que possam influenciar de modo ponderável (i) na cotação de suas ações ou quaisquer valores mobiliários de sua emissão ou a eles referenciados; (ii) na decisão dos investidores de negociarem e/ou manterem tais valores mobiliários; (iii) na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes aos valores mobiliários;
- especificam atos ou fatos que são considerados relevantes, tais como a celebração de contratos prevendo a transferência de controle da companhia, a entrada ou retirada de acionistas que mantenham com a companhia qualquer contrato ou colaboração operacional, administrativa, financeira ou tecnológica, a alteração de qualquer acordo de acionistas em que a Companhia seja parte, bem como a ocorrência de qualquer reestruturação societária realizada entre as sociedades relacionadas à companhia em questão;
- obrigam a companhia aberta e seu Diretor de Relações com Investidores a enviar atos ou fatos relevantes à CVM, por meio de sistema eletrônico disponível na página da CVM na rede mundial de computadores e à B3 (Sistema IPE), bem como divulgar ao mercado em geral, por meio de, no mínimo, um dos seguintes canais de comunicação (i) jornais de grande circulação geralmente utilizados pela referida companhia; ou (ii) de pelo menos 1 (um) portal de notícias com página na rede mundial de computadores, que disponibilize, em seção disponível para acesso gratuito, a informação em sua integralidade;
- exigem que o adquirente do controle de uma companhia de capital aberto divulgue um fato relevante, inclusive sua intenção, ou não, de promover o cancelamento do registro da companhia como companhia aberta, no prazo de um ano;
- exigem que os administradores e os membros do conselho fiscal (ou de qualquer órgão técnico ou consultivo) de uma companhia de capital aberto informem a tal companhia o número, tipo e forma de negociação das ações emitidas pela referida companhia, suas controladas e suas sociedades controladoras, detidas por referidas pessoas, bem como detidas por seus cônjuges, companheiros e dependentes, informando ainda quaisquer mudanças em referidas posições acionárias, informação esta que será transmitida à CVM e à B3 pelo Diretor de Relação com Investidores da companhia aberta;
- estabelecem que, se qualquer acionista controlador, direto ou indireto, ou qualquer

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

acionista elegendo membros do conselho de administração ou do conselho fiscal de uma companhia de capital aberto, bem como qualquer outra pessoa natural ou jurídica, ou grupo de pessoas naturais ou jurídicas, agindo em conjunto ou representando o mesmo interesse, realize negócio ou conjunto de negócios por consequência do qual sua participação direta ou indireta ultrapasse, para cima ou para baixo, os patamares de 5%, 10%, 15%, e assim sucessivamente, de espécie ou classe de ações representativas do capital social da Companhia, referida pessoa deverá divulgar as informações relacionadas com a referida aquisição ou alienação; e

- proíbem a negociação de valores mobiliários com base em informações privilegiadas. Em observância às normas da CVM e da B3, em 16 de outubro de 2017, foi aprovada em Reunião do Conselho de Administração da Companhia, a “Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante da BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.” (“**Política de Divulgação**”), cujas regras devem ser observadas por todas aquelas pessoas relacionadas no artigo 13 da Instrução CVM 358 (“**Destinatários**”). Os Destinatários deverão assinar o Termo de Adesão à Política de Divulgação.

A Política de Divulgação visa (i) prestar informação completa aos acionistas da Companhia e aos investidores em geral; (ii) garantir ampla e imediata divulgação de Ato ou Fato Relevante; (iii) possibilitar acesso equânime às informações públicas sobre a Companhia aos acionistas da Companhia e aos investidores em geral; (iv) zelar pelo sigilo de Ato ou Fato Relevante não divulgado; (v) colaborar para a estabilidade e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro; e (vi) consolidar práticas de boa governança corporativa na Companhia.

Para alcançar tais objetivos, a Política de Divulgação estabelece que cumpre ao Diretor de Relação com Investidores da Companhia a responsabilidade primária pela comunicação e divulgação de ato ou fato relevante, cabendo a ele (i) comunicar e divulgar o ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos negócios da Companhia imediatamente após a sua ocorrência; (ii) realizar a divulgação de ato ou fato relevante de forma a preceder ou ser realizado simultaneamente à veiculação por qualquer meio de comunicação, inclusive informação à imprensa, ou em reuniões de entidades de classe, investidores, analistas ou com público selecionado, no País ou no exterior; e (iii) avaliar a necessidade de solicitar, sempre simultaneamente, à B3 e, se for o caso, às outras bolsas de valores e entidades do mercado de balcão organizado em que os valores mobiliários de emissão da Companhia sejam ou venham a ser admitidos à negociação, no País ou no exterior, pelo tempo necessário à adequada disseminação da informação relevante, caso seja imperativo que a divulgação de ato ou fato relevante ocorra durante o horário de negociação.

O ato ou fato relevante deverá ser divulgado por meio (i) da página na rede mundial de computadores do portal de notícias; (ii) da página na rede mundial de computadores da Companhia (www.burgerking.com.br/ri), em teor no mínimo idêntico àquele remetido à CVM e à bolsa de valores ou mercados de balcão organizado nas quais os valores mobiliários de emissão da Companhia sejam admitidos à negociação; e (iii) do sistema de envio de informações periódicas e eventuais da CVM (Sistema Empresas.Net). Não obstante a divulgação de ato ou fato relevante pelos canais de comunicação supramencionados, qualquer ato ou fato relevante poderá ser também publicado em jornais de grande circulação habitualmente utilizados pela Companhia.

Consta da Política de Divulgação da Companhia lista exemplificativa de modalidades de ato ou fato relevante, conforme Instrução CVM 358, sendo que os Destinatários devem observar que (i) a ocorrência de qualquer dessas modalidades não se constitui necessariamente em um ato ou fato relevante, uma vez que essa ocorrência deve ter a capacidade de influenciar de modo

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

ponderável a decisão de negociação dos investidores em valores mobiliários; e (ii) a lista é meramente exemplificativa, não esgotando ou limitando as possibilidades de ocorrência e caracterização do ato ou fato relevante.

De acordo com a regulamentação da CVM aplicável e a Política de Divulgação da Companhia, é considerada uma “Informação Relevante” qualquer decisão de eventual acionista controlador, deliberações de assembleia geral de acionistas ou de órgão da administração da Companhia, ou quaisquer outros atos ou fatos políticos, administrativos, técnicos, negociais, financeiros ou econômicos relacionados aos negócios da Companhia que possam influenciar de modo ponderável (i) na cotação dos valores mobiliários de sua emissão ou a eles referenciados; (ii) na decisão dos investidores de negociarem e/ou manterem tais ações ou quaisquer valores mobiliários; (iii) na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes aos valores mobiliários emitidos pela Companhia ou a eles referenciados.

Os Destinatários devem, ainda, guardar completo sigilo acerca de ato ou fato relevante sobre os negócios da Companhia ainda não divulgados ao mercado, devendo dar a este, difusão restrita, somente quando necessária para o desenvolvimento desses negócios, sempre em caráter confidencial e de forma limitada de divulgação, nos termos da Política de Divulgação da Companhia.

Quando se tratar de informação sigilosa ou potencialmente relevante, ainda não divulgada ao mercado, os Destinatários devem obrigatoriamente, nos termos da Política de Divulgação:

- reportá-las imediatamente ao Diretor de Relações com Investidores;
- não discutir a informação confidencial na presença de terceiros que dela não tenham conhecimento, ainda que se possa esperar que referido terceiro não possa intuir o significado da conversa;
- não discutir a informação confidencial em conferências telefônicas nas quais não se possa ter certeza de quem efetivamente esteja participando;
- manter documentos de qualquer espécie referentes à informação confidencial, inclusive anotações pessoais manuscritas, em cofre, armário ou arquivo fechado, ao qual tenha acesso apenas pessoas autorizadas a conhecer a informação;
- gerar documentos e arquivos eletrônicos referentes à informação confidencial sempre com proteção de sistemas de senha;
- circular internamente os documentos que contenham informação confidencial em envelopes lacrados, os quais deverão ser sempre entregues diretamente ao respectivo destinatário;
- não enviar documentos com informação confidencial por fac-símile, a não ser quando haja certeza de que apenas pessoa autorizada a tomar conhecimento da informação terá acesso ao aparelho receptor;
- exigir de terceiro externo à Companhia que precise ter acesso à informação confidencial a assinatura de um termo de confidencialidade, no qual deve ser especificada a natureza da informação e constar a declaração de que o terceiro reconhece o seu caráter confidencial, comprometendo-se a não divulgá-la a qualquer outra pessoa e a não negociar com valores mobiliários antes da divulgação da informação ao mercado; e
- comunicar imediatamente ao Diretor de Relações com Investidores sobre suspeita ou ocorrência de vazamento dessas informações do seu círculo restrito e determinável.

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

De acordo com a Política de Divulgação, um ato ou fato relevante deve ser imediatamente divulgado, salvo quando sua manutenção sob sigilo for indispensável para preservar os legítimos interesses da Companhia.

O ato ou fato relevante poderá, em caráter excepcional, não ser divulgado quando os acionistas controladores e/ou os administradores da Companhia entenderem que sua divulgação colocará em risco seu interesse legítimo, observando-se, adicionalmente, o que segue:

- os acionistas controladores ou administradores que decidirem pela manutenção do sigilo em seu benefício deverão cientificar imediata e formalmente o Diretor de Relações com Investidores da Companhia do ato ou fato tido como relevante em estado sigiloso, dando conhecimento das informações necessárias ao seu correto entendimento para que, por si só, sejam capazes de subsidiar eventual divulgação nos termos da Instrução CVM 358;
- o Diretor de Relações com Investidores da Companhia, ou ainda, os demais administradores ou acionistas controladores da Companhia – estes dois últimos grupos, mediante comunicação simultânea ao Diretor de Relações com Investidores da Companhia – poderão solicitar a apreciação da manutenção de sigilo à CVM, desde que em envelope registrado, lacrado e com advertência de confidencialidade, tendo como destinatário o Presidente da CVM; e
- em quaisquer hipóteses de manutenção do sigilo de ato ou fato relevante, ou quando a situação escapar ao controle dos Destinatários, o Diretor de Relações com Investidores da Companhia deve ser informado imediatamente e este deverá adotar os procedimentos previstos no item acima ou divulgar imediatamente o respectivo ato ou fato relevante, caso que não eximirá os acionistas controladores e os administradores da Companhia de sua responsabilidade pela divulgação.

Os administradores da Companhia são obrigados a comunicar à Companhia, à CVM e à entidade de mercado nos quais os valores mobiliários emitidos pela Companhia sejam admitidos à negociação, a quantidade, as características e a forma de aquisição dos valores mobiliários de emissão da Companhia e de sociedades controladas ou controladoras, desde que companhias abertas, de que sejam titulares. Devem, ainda, comunicar os valores mobiliários emitidos por essas companhias que pertençam (i) ao cônjuge do qual não estejam separados judicialmente;

(i) ao companheiro; (iii) a qualquer dependente incluído na

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

declaração anual de imposto sobre a renda; e (iv) a sociedades controladas direta ou indiretamente.

Todos os Destinatários da Política de Divulgação da Companhia são responsáveis por não divulgar ato ou fato relevante de forma privilegiada, ainda que em reuniões, públicas ou restritas, devendo previamente à veiculação de ato ou fato relevante por qualquer meio de comunicação, inclusive informação à imprensa, ou em reuniões de entidades de classe, investidores, analistas ou com público selecionado, no país ou no exterior, os Destinatários deverão contatar e submeter o material objeto de exposição ou divulgação ao Diretor de Relações com Investidores da Companhia, em caráter confidencial, o qual tomará as providências necessárias à divulgação simultânea de informações, se for o caso.

Exceto pelo descrito acima, não há outras normas, regimentos ou procedimentos internos adotados pela Companhia para assegurar que tais informações a serem divulgadas publicamente sejam recolhidas, processadas e relatadas de maneira precisa e tempestiva.

A Política de Divulgação da Companhia pode ser acessada nos seguintes endereços: (i) sede da Companhia: Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, Barueri, SP; e (ii) internet: site da Companhia (www.burgerking.com.br/ri); site da CVM (www.cvm.gov.br) e site da B3 (www.b3.com.br).

21.3 - Administradores Responsáveis Pela Implementação, Manutenção, Avaliação E Fiscalização da Política de Divulgação de Informações

21.3 - Administradores responsáveis pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações

O administrador responsável pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações da Companhia é o Diretor de Relações com Investidores.

21.4 - Outras Informações Relevantes

21.4 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 21.