



BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.

Companhia Aberta de Capital Autorizado

CNPJ/ME nº 13.574.594/0001-96

NIRE 35.300.393.180

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO

ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA E ORDINÁRIA

DATA: 29 DE ABRIL DE 2022

HORÁRIO: 10:00HORAS

ÍNDICE

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO	3
ANEXO I - Informações sobre o candidato ao Conselho de Administração	15
ANEXO II – Proposta da Administração para Alteração do Estatuto Social.....	18
ANEXO III - Relatório de Alterações Propostas no Estatuto Social	35
ANEXO IV - Novo Plano de Incentivos de Longo Prazo (Anexo 13 da Instrução CVM 481)	39
ANEXO V - Minuta do Novo Plano de Incentivos de Longo Prazo.....	47
ANEXO VI - Comentários da Administração sobre a Situação Financeira da Companhia	58
ANEXO VII - Proposta de Remuneração da Administração (Item 13 do Formulário de Referência)	113

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO

BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.

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

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA DE 29 DE ABRIL DE 2022

Senhores acionistas,

A administração ("**Administração**") da BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. ("**Companhia**") apresenta aos senhores acionistas sua proposta sobre as matérias a serem submetidas à deliberação de V.Sas. na Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária ("**AGOE**"), convocada para o dia 29 de abril de 2022, às 10:00 horas, a ser realizada de modo exclusivamente digital, nos termos do artigo 4º, §2º, inciso I e artigo 21-C, §§ 2º e 3º da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("**CVM**") nº 481, de 17 de dezembro de 2009, conforme alterada ("**Instrução CVM 481**").

Em Assembleia Geral Extraordinária:

1. eleição de membro suplente do Conselho de Administração em virtude de cargo vago decorrente de renúncia de membro eleito na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 29 de abril de 2021 ("AGOE 2021"), nos termos do artigo 15, §11º do Estatuto Social da Companhia.

Em decorrência da renúncia do Sr. Joshua Arthur Kobza, membro suplente do Conselho de Administração, o Sr. Renato Malacarne Rossi foi eleito, em reunião do Conselho de Administração realizada em 11 de fevereiro de 2022, como membro suplente interino do Conselho de Administração, permanecendo até a primeira Assembleia Geral da Companhia realizada após a vacância.

Data da RCA	Conselheiro Substituído	Conselheiro Nomeado
11.02.2022	Joshua Arthur Kobza	Renato Malacarne Rossi

Diante disso, a Administração da Companhia propõe a eleição, como membro suplente efetivo do Conselho de Administração, para um mandato a se encerrar na assembleia geral ordinária que deliberar sobre as demonstrações financeiras referentes ao exercício social a se encerrar em 31 de dezembro de 2022:

Candidato	Cargo
Renato Malacarne Rossi	Membro Suplente do Conselho de Administração

Por se tratar de eleição para o preenchimento de um cargo vago do Conselho de Administração, e não da totalidade dos membros do referido órgão, não será conferida a oportunidade aos acionistas de requererem a adoção do processo de voto múltiplo.

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

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

2. Alteração da denominação social da Companhia de “BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.” para “ZAMP S.A”, com a consequente alteração do artigo 1º do Estatuto Social da Companhia

A Administração propõe a alteração da denominação social da Companhia, de “BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.” para “**ZAMP S.A**”.

Ao longo dos últimos anos, nossa Companhia cresceu, se transformou e diversificou sua atuação. Agregamos uma nova marca ao nosso portfólio e ampliamos a oferta de experiências e sabores para os nossos clientes, reforçando nossa atuação como referência em alimentação e, utilizando a credibilidade do nosso portfólio para impulsionar nossos negócios, expandindo nossas avenidas de crescimento, atraindo investidores e novos talentos.

Este é um movimento importante de uma jornada em que temos como foco o crescimento das nossas marcas com muita energia e apetite, por meio da qual pudemos gerar resultados de forma eficiente e construir um portfólio ainda mais autêntico.

A alteração da denominação social busca promover a construção de uma nova marca corporativa que comporte o conceito de uma operação “multimarcas”, encontrando os principais pontos de contato das nossas marcas BURGER KING® e POPEYES®, de forma a transmitir o que somos: um conjunto de negócios com imagem, cultura e reputação que alavanca nossas marcas, gerando valor para investidores, colaboradores e clientes. Uma Companhia que cresce e ganha escala, seguindo uma estratégia clara a partir de um propósito, reforçando nossa atuação como referência de alimentação com fome de saborear novas experiências, novos sabores e novas culturas para o povo brasileiro, usando a credibilidade do nosso portfólio para impulsionar nosso negócio.

Foi assim que chegamos à **ZAMP**. Um nome para uma marca forte, que carrega nossa cultura, inspira nossa gente e reforça a importância de realizar feitos com impacto. Com a nova marca, fortalecemos a representatividade de todo o nosso portfólio, e nos posicionamos como uma operadora de restaurantes cuja personalidade parte do nosso negócio e constrói uma marca corporativa autêntica, eficiente, curiosa, de crescimento e de transformação.

A Companhia já possui a titularidade do domínio de endereço eletrônico e dos registros no INPI nas Classes 35 e 36 quanto à nova marca **ZAMP**.

Caso a alteração da denominação social acima seja aprovada pelos Srs. Acionistas, o Artigo 1º do Estatuto Social da Companhia passará a vigorar com a seguinte nova redação:

“Artigo 1º - A ZAMP S.A (“Companhia”) é uma sociedade por ações de capital aberto, regida pelo presente estatuto social (“Estatuto Social”) e pelas disposições legais aplicáveis.”

A cópia do Estatuto Social da Companhia contendo, em destaque, a alteração proposta pela Administração, bem como o relatório detalhando a origem e justificativa de tais alterações, incluindo a análise dos efeitos jurídicos e econômicos, de acordo com o disposto no artigo 11 da Instrução CVM 481, estão previstos nos **Anexos II e III** desta Proposta.

3. Alteração do artigo 12 do Estatuto Social da Companhia para refletir ajustes decorrentes de alteração legal sobre o prazo de convocação de assembleias de acionistas, bem como a exclusão do parágrafo 5º do artigo 20 e a alteração do caput e parágrafos 3º e 8º do mesmo artigo para prever a nova estrutura de governança da Companhia, com a absorção das funções da Diretoria Jurídica pelas Diretorias Financeira, de Gente e Gestão e de Engenharia de Expansão.

A Administração da Companhia propõe a alteração do Estatuto Social da Companhia para refletir ajustes decorrentes de alteração legal sobre o prazo de convocação de assembleias de acionistas, bem como para adequá-lo à nova estrutura de governança, por meio da extinção do cargo de Diretor Vice-Presidente Jurídico, vago desde 28 de janeiro de 2022, com a consequente absorção de suas funções pelas Diretorias Financeira, de Gente e Gestão e de Engenharia e Expansão, conforme consignado pelo Conselho de Administração em reunião realizada no dia 28 de janeiro de 2022.

Com isso, a Administração propõe a alteração do artigo 12 e a exclusão do parágrafo 5º do artigo 20 do Estatuto Social da Companhia, com as seguintes alterações do artigo 20 e de seus parágrafos 3º, 7º e 8º, sendo que estes dois últimos são renumerados:

***"Artigo 12** - Ressalvadas as exceções previstas na Lei das Sociedades por Ações e na regulamentação em vigor, as Assembleias Gerais de acionistas serão convocadas pelo Conselho de Administração, por meio do seu Presidente, ou por dois Conselheiros em conjunto, observado o prazo limite constante da Lei das Sociedades por Ações e a regulamentação editada pela CVM. Independentemente de qualquer formalidade prevista neste Estatuto Social e na Lei das Sociedades por Ações, será considerada regularmente instalada qualquer Assembleia Geral a que comparecer a totalidade dos acionistas."*

(...)

***"Artigo 20** - A Diretoria será composta por, no mínimo, 2 (dois) e, no máximo, 7 (sete) membros, acionistas ou não, residentes no país, todos eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, sendo um Diretor Presidente, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Vice-Presidente Financeiro, um Diretor Vice-Presidente de Operações, um Diretor Vice-Presidente de Marketing, um Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão, e um Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição."*

(...)

***"Parágrafo 3º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente Financeiro: (i) coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; (ii) gerir as atividades da área financeira da Companhia, incluindo administrar, gerir e controlar as áreas de tesouraria, fiscal e tributária, controladoria, contabilidade, e de planejamento financeiro, segundo as orientações deste Estatuto Social, do Código de Conduta Ética da Companhia, das normas legais vigentes e das políticas e diretrizes consignadas pela Assembleia Geral; (iii) assinar propostas, convênios, acordos, contratos com bancos e afins, documentos em geral para abertura, movimentação e encerramento de contas bancárias da Companhia, bem como todo e qualquer documento*

à administração das finanças da Companhia, em conjunto com qualquer outro Diretor ou um Procurador com poderes específicos; (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; e (v) fazer a gestão da área Jurídica da Companhia que por sua vez é tecnicamente responsável por: (a) formular, coordenar e executar ações e procedimentos jurídicos corporativos da Companhia; (b) acompanhar as matérias relacionadas a regulamentação de companhia aberta; (c) coordenar, planejar e supervisionar a negociação, elaboração de contratos/ou negócios estratégicos e/ou de unidades de negócios da Companhia; e (d) acompanhar e representar a Companhia nas assembleias gerais e reuniões do Conselho de Administração da Companhia.

(...)

"Parágrafo 7º - *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; (vi) participar na formulação e execução de estratégias da Companhia, com foco na área de Gente e Gestão; e (vii) gerir as áreas de Riscos e Compliance da Companhia*

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

4. Consolidação do Estatuto Social da Companhia para refletir as alterações estatutárias submetidas à Assembleia.

A Administração da Companhia propõe consolidar o Estatuto Social da Companhia, de modo a refletir as alterações propostas nos itens 2 e 3 da ordem do dia.

Em atendimento ao disposto no artigo 11 da Instrução CVM 481, o **Anexo II** desta Proposta contém um quadro comparativo, incluindo a redação atual, redação proposta e a justificativa das alterações do Estatuto Social da Companhia. Além disso, para fácil referência e melhor visualização e contextualização das alterações ora propostas, também se encontram no **Anexo III** a versão marcada do Estatuto Social consolidando as alterações propostas.

5. Aprovação da criação de novo Plano de Incentivos de Longo Prazo ("Plano de ILP").

Em reunião realizada em 25 de março de 2022, o Conselho de Administração aprovou, dentre outras matérias, a proposta do Plano de ILP, o que representa um importante e necessário movimento na busca de um maior alinhamento dessa modalidade de remuneração com a prática de mercado e com os interesses dos nossos acionistas, conforme mais detalhado abaixo.

O Plano de ILP é consequência de um completo projeto desenvolvido ao longo do último exercício, o qual teve como objetivo a avaliação e revisão da política e da estratégia de remuneração praticada pela Companhia. Esse projeto foi conduzido pelo Comitê de Gente & Remuneração, com o envolvimento do Conselho de Administração, além do suporte técnico

da Korn Ferry Group, empresa especializada em gestão de remuneração de executivos, e cobriu os diversos componentes da política de remuneração: remuneração fixa ("**RF**"), incentivos de curto ("**ICP**") e de longo prazo ("**ILP**"). Entre as diversas alterações propostas no modelo de remuneração baseada em ações usualmente utilizado pela Companhia, destaca-se a inclusão da modalidade baseada em performance ("**Performance Shares**").

A nova política de remuneração estabelece que, ao considerar apenas a parcela referente à RF (salário base e benefícios), seus executivos e lideranças devem ter como remuneração alvo a mediana praticada no mercado. A remuneração só se torna competitiva à medida que ocorre o pagamento dos ICP e ILP – ambos atrelados a metas de performance e com limites máximos claramente estabelecidos. Assim, a diferenciação da remuneração acontecerá mediante a entrega de resultados diferenciados. Isso reforça valores importantes da cultura da organização entre eles Meritocracia e Visão de Dono.

Com a nova política de remuneração e, conseqüentemente, com o Plano de ILP, a Companhia busca (i) atrair os melhores profissionais para a sustentação do seu negócio, (ii) reter os profissionais chave, de modo que sejam recompensados por sua contribuição diferenciada, tendo sua Visão de Dono reforçada; (ii) alinhar a remuneração dos participantes aos interesses dos acionistas e, conseqüentemente, no êxito e na consecução dos objetivos sociais da Companhia; e (iii) ampliar os níveis de comprometimento com a geração de resultados sustentáveis.

Passando à análise do Plano de ILP, como parte da política e estratégia de remuneração da Companhia, o Conselho de Administração, com assessoria do seu Comitê de Gente e Remuneração ou outra posição crítica para a sustentação do negócio, terá poderes para eleger, dentre os administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, desde que dentre os cargos de liderança, independentemente da senioridade ou tempo de contratação, as pessoas elegíveis ao Plano de ILP, observado que os membros do Conselho de Administração e os membros dos Comitês não são Elegíveis ao referido Plano ("**Participantes**").

Além disso, conforme mencionado acima, uma das principais mudanças do Plano de ILP foi a inclusão da modalidade Performance Shares a qual está vinculada a metas de performance, definidas anualmente pelo Conselho de Administração, previamente à aprovação de cada programa, considerando indicadores financeiros previamente definidos: o FCO (fluxo de caixa operacional) e o ROIC (*return on invested capital*).

Dessa forma, o Plano de ILP será composto de até 3 programas de concessão de Ações Virtuais (Ações Restritas Virtuais e Ações de Performance Virtuais). A proporção desses dois tipos de Ação Restrita se altera ao longo do tempo, de modo que as Ações de Performance Individuais vão ganhando cada vez mais peso, conforme mais detalhado abaixo.

A construção do Plano de ILP também adotou critérios bastante específicos relativos à carência, que tem funcionamento diferente em relação às Ações Restritas Virtuais e às Ações Performance Virtuais outorgadas: para as Ações Performance Virtuais o período de carência será de 03 anos cliff, já a concessão das Ações Restritas Virtuais prevê o faseamento dessa carência ao longo dos 3 anos.

Tanto a variação da proporção dos Planos como o período de vesting podem ser observados no quadro resumo abaixo. Informações mais detalhadas podem, ainda, ser encontradas no

Anexo IV desta Proposta, elaborado na forma do Anexo 13 à Instrução CVM 481, e do **Anexo V**, que contém a minuta do Plano de ILP a ser apreciada pelos Acionistas.

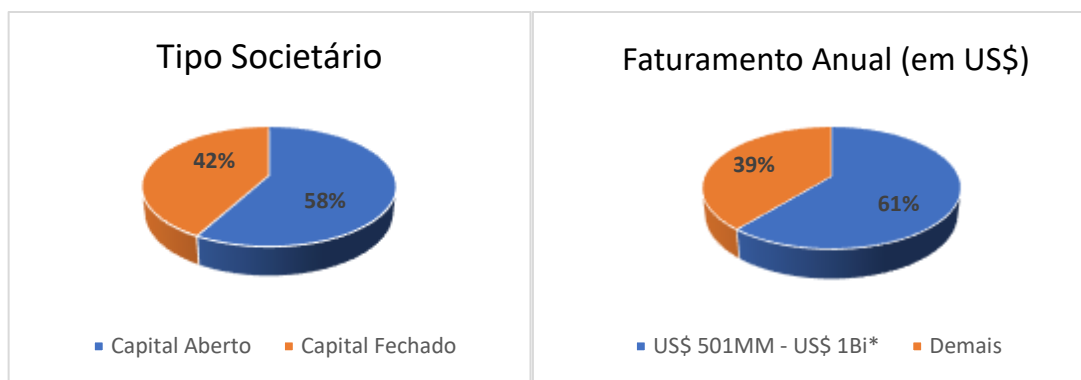
QUADRO RESUMO PLANO ILP		AÇÕES PERFORMANCE VIRTUAIS	AÇÕES RESTRITAS VIRTUAIS
METAS DE PERFORMANCE		ROIC e FCO	N/A
MIX ENTRE PLANOS	Ano 01	50%	50%
	Ano 02	60%	40%
	Ano 03	70%	30%
VESTING	Ano 01	0%	20%
	Ano 02	0%	20%
	Ano 03	100%	60%
ELASTICIDADE POR PLANO	Pagamento min.	0%	100%
	Pagamento máx.	120%	100%
ELASTICIDADE DO PROGRAMA	Total min.	ano 01 : 50%	ano 02 : 40%
	Total máx.	ano 01 : 110%	ano 02 : 112%

O quadro acima destaca, ainda, uma característica bastante relevante do Plano de ILP: a possibilidade de pagamento de Ações Performance Virtuais Adicionais, a serem distribuídas apenas no caso de superação de todas as Metas de Performance. Do total do Plano de ILP, 10,2% (dez vírgula dois por cento) (o equivalente a R\$ 6.059.950,00 (seis milhões, cinquenta e nove mil, novecentos e cinquenta)) se referem a essas ações adicionais, reforçando mais ainda o objetivo da Companhia de remunerar resultados diferenciados.

Por fim, vale ressaltar que a transferência das Ações para o Participante somente se dará com o cumprimento das condições e prazos previstos no Plano – inclusive do atingimento das Metas de Performance no caso das Ações Performance Virtuais, bem como da superação das Metas de Performance no caso das Ações Performance Virtuais Adicionais – no respectivo Programa e no respectivo Contrato de Concessão, de modo que a celebração do Contrato de Concessão e a concessão das Ações Virtuais não garantem aos Participantes quaisquer direitos sobre as Ações ou mesmo representa a garantia do seu recebimento.

Voltando, mais uma vez, à análise da nova estratégia de remuneração da Companhia, da qual o Plano de ILP faz parte, é importante destacar outros aspectos abordados no Projeto de Revisão da Estratégia de Remuneração da Companhia, cuja implementação está em curso. Isso porque o Plano de ILP faz parte de um contexto e sua aprovação não se justifica isoladamente.

De modo geral, a avaliação da política e da estratégia de remuneração da Companhia é feita com base anual através análise de Pesquisa de Remuneração conduzida de forma independente por consultoria especializada, como a já mencionada anteriormente. A avaliação das práticas de mercado para balizarem as práticas adotadas pela Companhia, é feita em relação a renomadas empresas do mercado brasileiro conforme perfil abaixo:



*Faixa na qual a Companhia se encaixa no momento.

Após a análise da prática de mercado feita pela empresa especializada anteriormente mencionada, o Conselho de Administração, em 2021, realizou a revisão do mix de remuneração dos executivos da Companhia, o que levou a uma redução dos *targets* bônus praticados no ICP destes executivos e a redistribuição dos valores referentes a esses *targets* nos demais elementos da remuneração. Assim, a remuneração alvo dos administradores passa a ter uma proporção de 28% relativa à RF, 33%, relativa ao ICP e 39% relativa ao ILP.



As demais regras desse programa de ICP se mantiveram, e merecem destaque, pois também relacionam o pagamento desse componente da remuneração com metas de performance individuais e da própria Companhia. Assim, destacam-se os seguintes pontos:

- (i) o pagamento do ICP somente ocorre mediante o atingimento de metas anuais aprovadas pelo Conselho de Administração, desdobradas a partir do Planejamento Estratégico. São exemplos de indicadores previstos nas metas o EBITDA, a Margem de Contribuição, o ROIC, o Net Restaurant Growth, os NPS de Clientes e a Retenção de pessoas;
- (ii) há um limite para o valor máximo de pagamento de ICP (limite equivalente a 50% do target bônus), que é vinculado à superação do EBITDA e dos books de metas individuais; e
- (iii) é possível que não haja pagamento do ICP a depender dos pré-requisitos estabelecidos pelo Conselho de Administração para o seu recebimento, por exemplo o valor mínimo estabelecido para atingimento de EBITDA, e uma nota mínima no *book* de avaliação individual.

Diante do exposto, a administração da Companhia recomenda aos acionistas a aprovação do Plano de ILP, uma vez que sua aprovação possibilitará à Companhia aumentar o comprometimento de sua gestão e alinhar incentivos com os interesses dos acionistas. Para tanto, recomenda, ainda, a leitura do **Anexo IV**, elaborado na forma do Anexo 13 à Instrução CVM 481, que se refere às informações do Plano de ILP, e do **Anexo V**, que contém a minuta do Plano de ILP a ser apreciada pelos Acionistas.

Em Assembleia Geral Ordinária:

1. exame, discussão e deliberação acerca das contas dos Administradores e das demonstrações financeiras da Companhia, acompanhadas do Relatório da Administração, parecer dos Auditores Independentes e do Relatório Resumido e parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021.

A Administração propõe a V. Sas. a aprovação das contas dos Administradores da Companhia e as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia, acompanhadas do relatório da Administração, do relatório e parecer dos Auditores Independentes e do relatório resumido e parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021 e devidamente aprovadas pelo Conselho de Administração, em reunião realizada no dia 24 de fevereiro de 2022.

Vale notar que (i) a Ernst & Young Auditores Independentes S.S., empresa especializada de auditoria independente da Companhia, emitiu parecer sem ressalvas a respeito das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021; e (ii) o Comitê de Auditoria manifestou-se favoravelmente à aprovação das referidas demonstrações financeiras auditadas.

Ademais, a Administração recomenda a V. Sas. que examinem detalhadamente as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia, o relatório dos administradores e do Comitê de Auditoria, as notas explicativas e o parecer dos auditores independentes, os quais foram devidamente disponibilizados à consulta de V. Sas. nos *websites* da Companhia (www.burgerking.com.br), da CVM (www.cvm.gov.br) e da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (“**B3**”) (www.b3.com.br), em 24 de fevereiro de 2022, e publicados, em 15 de março de 2022, no Jornal Valor Econômico.

De acordo com o disposto no artigo 9º, inciso III, da Instrução CVM 481, a Companhia informa aos acionistas que os comentários dos administradores sobre a situação financeira da Companhia, referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021, nos termos do item 10 do Formulário de Referência, estão previstos no **Anexo VI** desta Proposta e foram disponibilizados aos Acionistas na sede da Companhia, em seu website (www.riburgerking.riweb.com.br) e nos websites da CVM (www.gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br).

2. Aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021.

A Administração da Companhia propõe a V. Sas. que seja consignada a apuração de prejuízo no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021 no valor de R\$ (273,841 milhões)

conforme constante das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021.

Adicionalmente, a Administração da Companhia propõe que o valor total dos prejuízos seja mantido na conta de prejuízos acumulados da Companhia, que passa a totalizar R\$ 584,807 milhões.

Tendo em vista que a Companhia apurou prejuízo no exercício de 31 de dezembro de 2021, não haverá distribuição de dividendos e demais proventos aos acionistas, nos termos do artigo 201 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das S.A.")

Nos termos do Ofício Circular Anual 2022 CVM/SEP e da decisão do Colegiado da CVM de 27.09.2011, proferida no âmbito do Processo CVM RJ2010/14687, a Companhia não apresentará as informações indicadas no Anexo 9-1-II da IN CVM 481 em razão da apuração de prejuízo no exercício.

3. Aprovação da remuneração global dos administradores da Companhia para o exercício social de 2022.

O Conselho de Administração propõe a V. Sas. a aprovação da remuneração global anual dos administradores da Companhia (Conselho de Administração e Diretoria), para o exercício social de 2022, no montante de até R\$ 32.062.178,00 (trinta e dois milhões, sessenta e dois mil, cento e setenta e oito reais), incluindo os honorários fixo e variável (considerando o atingimento de 100% das metas previstas para o presente exercício de 2022, e que podem ser acrescidos de até R\$ 3.479.518 (três milhões quatrocentos e setenta e nove mil e quinhentos e dezoito), em caso de atingimento de 150% de tais metas, caso aprovado nesta AGOE. Tais valores englobam benefícios aplicáveis, líquidos de encargos sociais que sejam ônus do empregador, conforme manifestação do Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Processo CVM nº 19957.007457/2018-10) refletida no Ofício Circular Anual 2022 CVM/SEP.

Do valor global da remuneração, R\$ 28.354.178,00 (vinte e oito milhões, trezentos e cinquenta e quatro mil cento e setenta e oito reais) correspondem à remuneração prevista para a Diretoria Estatutária da Companhia e R\$ 3.708.000,00 (três milhões e setecentos e oito mil reais) correspondem à remuneração prevista para o Conselho de Administração.

Deste valor global: (i) R\$ 18.742.036,00 (dezoito milhões, setecentos e quarenta e dois mil e trinta e seis reais) correspondem à remuneração fixa, remuneração variável e cessação do cargo; e (ii) R\$ 10.462.746,00 (dez milhões, quatrocentos e sessenta e dois mil, setecentos e quarenta e seis reais) correspondem ao reconhecimento do valor justo do programa de remuneração baseado em ações e/ou de opções de compra de ações da Companhia; e (iii) R\$ 2.857.396,00 (dois milhões, oitocentos e cinquenta e sete mil trezentos e noventa e seis reais) correspondem ao Plano de ILP, caso aprovado pela Companhia nesta AGOE.

Desconsiderando os efeitos da aprovação do Plano de ILP, a variação na comparação entre o valor proposto e aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2021 ("**Proposta 2021**"), de R\$ 26.142.266,90 (vinte e seis milhões cento e quarenta e dois mil duzentos e sessenta e seis reais e noventa centavos), e o valor proposto para esta AGOE é de apenas 11,71% (onze vírgula setenta e um por cento), e reflete um aumento na remuneração fixa dos administradores em decorrência dos efeitos da inflação durante este período.

Caso consideremos o efeito da aprovação do Plano de ILP na proposta de remuneração global da administração para o exercício de 2022, o valor proposto para a remuneração global dos Administradores para o exercício de 2022, de R\$ 32.062.178,00 (trinta e dois milhões, sessenta e dois mil, cento e setenta e oito reais), representa um aumento de aproximadamente 22,64% (vinte e dois vírgula sessenta e quatro por cento) frente à Proposta 2021. Vale ressaltar que, caso seja considerado o valor de R\$ 23.040.465,00 (vinte e três milhões e quarenta mil quatrocentos e sessenta e cinco reais), correspondente à remuneração efetivamente incorrida no exercício social de 2021, o aumento é de aproximadamente 39,16% (trinta e nove vírgula dezesseis por cento).

A variação na comparação entre o valor efetivado em 2021 e o proposto em 2022 deve-se à deliberada limitação de 70% (setenta por cento) no incentivo a curto prazo de 2021 dos colaboradores da Companhia em virtude dos efeitos econômicos da Pandemia da COVID – 19 em seus negócios.

O Plano de ILP é consequência de um importante projeto desenvolvido ao longo do último exercício, o qual teve como objetivo a avaliação e revisão da estratégia de remuneração praticada pela Companhia. A nova política de remuneração definida estabelece que, ao considerar apenas a parcela referente à Remuneração Fixa, seus executivos e lideranças são remunerados conforme mediana praticada no mercado. A remuneração só se torna competitiva na medida que ocorre o pagamento dos Incentivos de Curto e Longo Prazo – ambos atrelados a meta de performance, ou seja, a diferenciação da remuneração acontecerá mediante a entrega de resultados diferenciados. Isso reforça valores importantes da cultura da organização entre eles, a meritocracia e a visão de dono.

Conforme já exposto anteriormente, esse projeto foi conduzido pelo Comitê de Gente & Remuneração, com o envolvimento do Conselho de Administração, além do suporte técnico da Korn Ferry Group, empresa especializada em gestão de remuneração de executivos. Entre as diversas alterações propostas no modelo de plano de remuneração em ações usualmente utilizado pela Companhia, destaca-se a inclusão da modalidade baseada em performance ("Performance Shares"), fazendo com que a Companhia, com o Plano de ILP, busque (i) atrair os melhores profissionais para a sustentação do seu negócio, (ii) reter os profissionais chave, de modo que sejam recompensados por sua contribuição diferenciada, tendo sua Visão de Dono reforçada; (ii) alinhar a remuneração dos participantes aos interesses dos acionistas e, consequentemente, no êxito e na consecução dos objetivos sociais da Companhia; e (iii) ampliar os níveis de comprometimento com a geração de resultados sustentáveis.

A modalidade incluída (Performance Shares), é vinculada a metas de performance, definidas anualmente pelo Conselho de Administração previamente à aprovação de cada programa, considerando indicadores financeiros previamente definidos: o fluxo de caixa operacional e o *return on invested capital*.

Assim, a Companhia entende que o aumento da remuneração global causado pelo Plano de ILP, se justifica à medida que (i) possibilitará à Companhia aumentar o comprometimento de sua gestão; (ii) atrair, reter e motivar os participantes do Plano de ILP; (iii) alinhar os interesses dos acionistas da Companhia aos dos participantes no êxito e na consecução dos objetivos sociais da Companhia; e (iv) ampliar os níveis de comprometimento com a geração de resultados sustentáveis da Companhia.

A Companhia destaca, que a política de remuneração, tem uma prática bastante consolidada envolvendo o Comitê de Gente e Remuneração e o Conselho de Administração da Companhia,

além de apoio de consultorias especializadas sempre que necessário, de modo que a estrutura de incentivos esteja sempre alinhada aos limites de risco definidos pelo Conselho de Administração, além de adotar cuidados para que ninguém delibere sobre sua própria remuneração, nos termos do Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas.

Para mais informações, vide a apresentação da Proposta da Administração da Companhia descrita no item “5” da ordem do dia da Assembleia Geral Extraordinária e os **Anexos IV e V**, que se referem, respectivamente, às informações do Plano de ILP, e à própria minuta do Plano de ILP a ser apreciada pelos Acionistas.

Por fim, é possível checar na tabela abaixo a comparação entre os valores propostos para o exercício social de 2021, conforme aprovado na AGOE 2021, e para o exercício social de 2022:

Remuneração	Discriminação	Total		
		2022	2021	Diferença
Fixa	Salário ou pró-labore e Participação em Comitês	8.706.306	8.144.491	561.815
	Benefícios direto e indireto	482.273	443.090	39.183
	Outros	2.594.423	2.185.681	408.742
Variável	Participação de resultados e bônus	6.959.034	5.803.631	1.155.403
	Cessação do cargo	-	413.420	- 413.420
Baseada em ações (incluindo opções)	Baseada em ações (incluindo opções)	10.462.746	6.050.152	4.412.594
	Novo ILP, se aprovado	2.857.396	-	2.857.396
Total (considerando o atingimento de 100% das metas previstas para o exercício de 2022)		32.062.178,00	23.040.465	9.021.713

Remuneração	Discriminação	Conselho de Administração			Diretoria		
		2022	2021	Diferença	2022	2021	Diferença
Fixa	Salário ou pró-labore e Participação em Comitês	3.090.000	2.631.667	458.333	5.616.306	5.512.824	103.482
	Benefícios direto e indireto	-	-	-	482.273	443.090	39.183
	Outros	618.000	526.333	91.667	1.976.423	1.659.348	317.075
Variável	Participação de resultados e bônus	-	-	-	6.959.034	5.803.631	1.155.403
	Cessação do cargo	-	-	-	-	413.420	- 413.420
Baseada em ações (incluindo opções)	Baseada em ações (incluindo opções)	-	-	-	10.462.746	6.050.152	4.412.594
	Novo ILP, se aprovado	-	-	-	2.857.396	-	2.857.396
Total (considerando o atingimento de 100% das metas previstas para o exercício de 2022)		3.708.000	3.158.000	550.000	28.354.178	19.882.465	8.471.713

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

Participação dos acionistas na AGOE

Conforme permitido pela Lei das Sociedades por Ações e pela Instrução CVM 481, a AGOE será realizada de modo exclusivamente digital, razão pela qual a participação do Acionista somente poderá ser:

(a) via boletim de voto a distância ("Boletim"), sendo que as orientações detalhadas acerca da documentação exigida para a votação a distância constam do item 12.2 do Formulário de Referência da Companhia e do Boletim, que podem ser acessados nos *websites* da Companhia (www.burgerking.com.br) e da CVM (www.cvm.gov.br); e

(b) via Plataforma Digital Microsoft Teams ("Plataforma Digital"), nos termos do artigo 21-C, §§2º e 3º da Instrução CVM 481, caso em que o acionista ou seu procurador devidamente constituído poderá: (i) simplesmente participar da AGOE, tenha ou não enviado o Boletim; ou (ii) participar e votar na AGOE, observando-se que, quanto ao acionista que já tenha enviado o Boletim e que, caso queira, vote na AGOE, todas as instruções de voto recebidas por meio de Boletim serão desconsideradas.

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

ANEXO I -
Informações sobre o candidato ao Conselho de Administração

Itens 12.5 a 12.10 do Formulário de Referência

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

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
Renato Malacarne Rossi	19/01/1979	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2022	AGO 2023	0
276.685.998-51	Administrador	23 - Conselho de Administração (Suplente)	29/04/2022	Não	100%
Membro Comitê de Gente e Remuneração					
Membro do Comitê de Auditoria					

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			

Experiência profissional / Critérios de Independência

Renato Malacarne Rossi – 276.685.998-51

Membro suplente do Conselho de Administração da Companhia, membro do Comitê de Gente e Remuneração e do Comitê de Auditoria da Companhia. Atualmente é o Presidente da Restaurant Brands International (RBI) para a América Latina e Caribe, sediado nos Estados Unidos. Atuou como General Manager do Burger King na América do Sul de 2021 a 2022, como Chief Marketing Officer do Burger King na América do Norte de 2018 a 2020, e como Vice-Presidente de Marketing do Burger King no Reino Unido de 2016 a 2017. Antes disto, desenvolveu sua carreira em Marketing na Unilever, onde ocupou diversas posições com foco em Estratégia, Inovação, Comunicação, Digital e Expansão Internacional, baseado em diferentes países como Brasil, México, Holanda e Inglaterra. É formado em Administração de Empresas pela PUC-SP.

O 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 Resolução CVM Nº 50, de 31 de agosto de 2021.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Renato Malacarne Rossi – 276.685.998-51	
N/A	N/A

12.7/8 - Composição Dos Comitês

Nome	Tipo comitê	Tipo de Auditoria	Cargo ocupado	Data de nascimento	Data posse	Prazo mandato
CPF	Descrição outros comitês	Profissão	Descrição outros cargos ocupados	Data eleição	Número de Mandatos Consecutivos	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos/funções exercidas no emissor						
Renato Malacarne Rossi	Comitê de Gente e Remuneração		Membro do Comitê (Efetivo)	19/01/1973	11/02/2022	AGO 2023
276.685.998-51		Administrador		11/02/2022	0	100.00%
Membro do Conselho de Administração (suplente)						
Membro do Comitê de Auditoria						
Renato Malacarne Rossi	Comitê de Auditoria		Membro do Comitê (Efetivo)	19/01/1973	11/02/2022	AGO 2023
276.685.998-51		Administrador		11/02/2022	0	100.00%
Membro do Conselho de Administração (suplente)						
Membro do Comitê de Gente e Remuneração						

Experiência profissional / Critérios de Independência

Renato Malacarne Rossi – 276.685.998-51

Membro suplente do Conselho de Administração da Companhia, membro do Comitê de Gente e Remuneração e do Comitê de Auditoria da Companhia. Atualmente é o Presidente da Restaurant Brands International (RBI) para a América Latina e Caribe, sediado nos Estados Unidos. Atuou como General Manager do Burger King na América do Sul de 2021 a 2022, como Chief Marketing Officer do Burger King na América do Norte de 2018 a 2020, e como Vice-Presidente de Marketing do Burger King no Reino Unido de 2016 a 2017. Antes disto, desenvolveu sua carreira em Marketing na Unilever, onde ocupou diversas posições com foco em Estratégia, Inovação, Comunicação, Digital e Expansão Internacional, baseado em diferentes países como Brasil, México, Holanda e Inglaterra. É formado em Administração de Empresas pela PUC-SP.

O 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 Resolução CVM Nº 50, de 31 de agosto de 2021.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Renato Malacarne Rossi – 276.685.998-51	
N/A	N/A

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

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

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

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

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

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

ANEXO II –
Proposta da Administração para Alteração do Estatuto Social

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

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

CAPÍTULO I

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO II

CAPITAL SOCIAL

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

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

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

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

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

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

Parágrafo 2º - A critério do Conselho de Administração, poderá ser realizada emissão, sem direito de preferência ou com redução do prazo de que trata o artigo 171, parágrafo 4º, da Lei das Sociedades por Ações, de ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores ou por subscrição pública, ou ainda mediante permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei, dentro do limite do capital autorizado.

Parágrafo 3º - Dentro do limite do capital autorizado, desde que em acordo com os planos aprovados pela Assembleia Geral, o Conselho de Administração poderá outorgar opção de compra ou subscrição de ações aos administradores e empregados da Companhia, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam coligadas ou controladas direta ou indiretamente pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas.

Artigo 7º - As ações da Companhia são escriturais, mantidas em contas de depósito em nome de seus titulares, perante instituição financeira autorizada pela CVM.

Parágrafo Único - Observados os limites máximos fixados pela CVM, o custo do serviço de transferência da propriedade das ações escriturais poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição depositária, conforme definido em contrato de escrituração de ações.

Artigo 8º - Fica vedada a emissão de ações preferenciais e partes beneficiárias pela Companhia.

Artigo 9º - Observado o disposto neste Estatuto Social, notadamente o disposto no artigo 6º, parágrafo 2º, e na Lei das Sociedades por Ações, os acionistas terão direito de preferência para, na proporção de suas participações acionárias, subscrever ações, bônus de subscrição e valores mobiliários conversíveis em ações emitidos pela Companhia.

Artigo 10 - A não integralização, pelo subscritor, do valor subscrito, nas condições previstas no boletim ou na chamada requerida pelo órgão da administração, constituirá, de pleno direito, o

acionista remisso em mora, de acordo com os artigos 106 e 107 da Lei das Sociedades por Ações, sujeitando-se o subscritor ao pagamento do valor em atraso corrigido monetariamente de acordo com a variação do Índice Geral de Preços ao Mercado divulgado pela Fundação Getúlio Vargas ("IGP-M/FGV") ou por outro índice que vier a substituí-lo, na menor periodicidade legalmente admitida, além de juros de 12% (doze por cento) ao ano, *pro rata temporis*, e multa correspondente a 10% (dez por cento) do valor da prestação em atraso, devidamente atualizada.

CAPÍTULO III

ASSEMBLEIA GERAL DE ACIONISTAS

Artigo 11 - As Assembleias Gerais de acionistas realizar-se-ão: (a) ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 (quatro) primeiros meses seguintes ao encerramento de cada exercício social, para deliberação das matérias previstas em lei; e (b) extraordinariamente, sempre que os interesses sociais assim o exigirem ou quando as disposições deste Estatuto Social ou da legislação aplicável exigirem deliberação dos acionistas.

Parágrafo Único - A Assembleia Geral Ordinária e a Assembleia Geral Extraordinária podem ser cumulativamente convocadas e realizadas no mesmo local, data e hora, e instrumentadas em ata única.

Artigo 12 - Ressalvadas as exceções previstas na Lei das Sociedades por Ações e na regulamentação em vigor, as Assembleias Gerais de acionistas serão convocadas pelo Conselho de Administração, por meio do seu Presidente ou por dois Conselheiros em conjunto, **observando o prazo limite constante da Lei das Sociedades por Ações e a regulamentação editada pela CVM com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência em primeira convocação e, pelo menos, com 8 (oito) dias de antecedência em segunda convocação**. Independentemente de qualquer formalidade prevista neste Estatuto Social e na Lei das Sociedades por Ações, será considerada regularmente instalada qualquer Assembleia Geral a que comparecer a totalidade dos acionistas.

Parágrafo 1º - Ressalvadas as exceções previstas na lei, as Assembleias Gerais somente se instalarão e validamente deliberarão em primeira convocação com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 1/4 (um quarto) do total das ações com direito a voto representativas do capital social e, em segunda convocação, com qualquer número, sendo que para as deliberações não se computarão os votos em branco.

Parágrafo 2º - Os acionistas poderão ser representados em Assembleias Gerais da Companhia por procurador constituído na forma do artigo 126 da Lei das Sociedades por Ações.

Parágrafo 3º - Sem prejuízo do disposto no parágrafo 2º acima, o acionista que comparecer à Assembleia Geral munido dos documentos que comprovem sua condição de acionista referidos no artigo 126 da Lei das Sociedades por Ações, até o momento da abertura dos trabalhos em Assembleia, poderá participar e votar, ainda que tenha deixado de apresentá-los previamente.

Parágrafo 4º - As Assembleias Gerais serão presididas por membro do Conselho de Administração a ser indicado pelo Presidente do Conselho de Administração da Companhia, competindo-lhe, na qualidade de presidente da mesa, escolher o secretário, dentre os presentes. Na ausência de membro do Conselho de Administração, a Assembleia Geral será presidida por pessoa eleita pelos acionistas presentes.

Parágrafo 5º - O exercício do direito de voto nos casos especiais de condomínio, acordo de acionistas, usufruto e de ações empenhadas ou alienadas fiduciariamente fica sujeito às exigências legais específicas e às comprovações estabelecidas em lei.

Parágrafo 6º - Não poderá votar na Assembleia Geral o acionista com direitos sociais suspensos na forma dos artigos 120 e 122, inciso V, da Lei das Sociedades por Ações.

Parágrafo 7º - O acionista não poderá votar nas deliberações relativas a laudo de avaliação dos bens com que concorrer para o capital social e à aprovação de suas contas como administrador, nem em quaisquer outras que puderem beneficiá-lo de modo particular ou em que tiver interesse conflitante com o da Companhia.

Parágrafo 8º - Dos trabalhos e deliberações da Assembleia Geral será lavrada ata em livro próprio, assinada pelos membros da mesa e pelos acionistas presentes. Da ata extrair-se-ão certidões ou cópias autênticas para os fins legais.

Artigo 13 - Sem prejuízo das demais matérias previstas em lei, compete privativamente à Assembleia Geral deliberar sobre as matérias indicadas nos artigos 122, 132 e 136 da Lei das Sociedades por Ações e, ainda:

- (i) eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;
- (ii) fixar a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos membros do Conselho Fiscal, se instalado;
- (iii) reformar este Estatuto Social;
- (iv) deliberar sobre operações de fusão, incorporação, cisão ou transformação em que a Companhia seja parte, bem como sobre sua dissolução ou liquidação;
- (v) aprovar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações ou quaisquer planos de remuneração baseado em ações aos seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam coligadas ou controladas direta ou indiretamente pela Companhia;
- (vi) deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro do exercício e a distribuição de dividendos;
- (vii) eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação;
- (viii) aprovar o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM, se o ofertante for a própria Companhia; e
- (ix) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

CAPÍTULO IV
DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO

SEÇÃO I

DAS DISPOSIÇÕES COMUNS

Artigo 14 - A administração da Companhia será exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria, na forma da lei e deste Estatuto Social.

Parágrafo 1º - A posse dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria dar-se-á por termo lavrado em livro próprio que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão, e estará condicionada ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

Parágrafo 2º - Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria deverão aderir formalmente à Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e à Política de Negociação de Valores Mobiliários, bem como observar as demais políticas e o Código de Ética da Companhia.

Parágrafo 3º - Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos, salvo se diversamente deliberado pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração, conforme o caso.

Parágrafo 4º - A Assembleia Geral fixará a remuneração global anual para distribuição entre os administradores e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba individualmente.

Parágrafo 5º - Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria poderão receber participação nos lucros, observados os limites legais aplicáveis.

Parágrafo 6º - Só será dispensada a convocação prévia de reunião de qualquer órgão da administração como condição de sua validade se presentes todos os seus membros. São considerados presentes os membros do órgão da administração que manifestarem seu voto por meio da delegação feita em favor de outro membro do respectivo órgão, por voto escrito antecipado e por voto escrito transmitido por e-mail ou por qualquer outro meio legítimo de comunicação que possa ser comprovada a sua autoria e origem, neste caso, até o encerramento da respectiva reunião.

Parágrafo 7º - A Companhia poderá celebrar, em termos e condições previamente aprovados pelo Conselho de Administração, contratos de indenidade ("**Contratos de Indenidade**") com os seus administradores, membros de comitês de assessoramento, e membros do Conselho Fiscal, estabelecendo a obrigação da Companhia indenizar tais pessoas por perdas patrimoniais resultantes de procedimentos judiciais, arbitrais ou administrativos que envolvam questões relacionadas às suas atividades na Companhia ou em quaisquer sociedades sobre as quais a Companhia detenha o poder de controle direta ou indiretamente.

Parágrafo 8º - Os Contratos de Indenidade não obrigarão a Companhia a indenizar os respectivos beneficiários quando se verificar que estes atuaram:

- (i) fora do exercício de suas atribuições;

- (ii) com má-fé, dolo, culpa grave ou mediante fraude;
- (iii) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia ou de suas controladas, conforme o caso.

Parágrafo 9º - Os Contratos de Indenidade deverão disciplinar, entre outras questões:

- (i) o valor limite da cobertura oferecida ao beneficiário;
- (ii) o período de cobertura;
- (iii) o procedimento decisório para a concessão de indenização, que deverá prevenir potenciais conflitos de interesses e assegurar que as decisões sejam tomadas no interesse da Companhia; e
- (iv) a obrigação de devolução à Companhia de quaisquer valores que os beneficiários tenham recebido a título de indenização, inclusive adiantamentos de despesas, nos casos em que se restar comprovado, por meio de procedimento a ser estabelecido nos Contratos de Indenidade, que estes não faziam jus a indenização.

SEÇÃO II

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Artigo 15 - O Conselho de Administração será composto por, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) membros efetivos e, no máximo, 11 (onze) membros suplentes, acionistas ou não, residentes no Brasil ou no exterior, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - Dos membros do Conselho de Administração, no mínimo, 2 ou 20% (vinte por cento), o que for maior, deverão ser Conselheiros Independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, devendo a caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como Conselheiros Independentes ser deliberada na Assembleia Geral que os eleger.

Parágrafo 2º - Quando, em decorrência da observância do percentual referido no parágrafo 1º acima, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior nos termos do Regulamento do Novo Mercado.

Parágrafo 3º - O enquadramento do conselheiro independente deve considerar, conforme aplicável, sua relação com a Companhia, seu acionista controlador direto ou indireto e seus administradores, e com as sociedades controladas, coligadas ou sob controle comum.

Parágrafo 4º - Para os fins da verificação do enquadramento do conselheiro independente, não é considerado conselheiro independente aquele que:

I - é acionista controlador direto ou indireto da companhia;

II - tem seu exercício de voto nas reuniões do conselho de administração vinculado por acordo de acionistas que tenha por objeto matérias relacionadas à companhia;

III - é cônjuge, companheiro ou parente, em linha reta ou colateral, até segundo grau do acionista controlador, de administrador da companhia ou de administrador do acionista controlador; e

IV - foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da companhia ou do seu acionista controlador.

Parágrafo 5º - Para os fins da verificação do enquadramento do conselheiro independente, as situações descritas abaixo devem ser analisadas de modo a verificar se implicam perda de independência do conselheiro independente em razão das características, magnitude e extensão do relacionamento:

I - é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da companhia ou de administrador do acionista controlador;

II - foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;

III - tem relações comerciais com a companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;

IV - ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade;

V - recebe outra remuneração da companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum, exceto proventos em dinheiro decorrentes de participação no capital social da companhia e benefícios advindos de planos de previdência complementar.

Parágrafo 6º - Nas companhias com acionista controlador, os conselheiros eleitos mediante votação em separado serão considerados independentes.

Parágrafo 7º - A caracterização do indicado ao conselho de administração como conselheiro independente será deliberada pela assembleia geral, que poderá basear sua decisão:

I - na declaração, encaminhada pelo indicado ao conselheiro independente ao conselho de administração, atestando seu enquadramento em relação aos critérios de independência estabelecidos neste regulamento, contemplando a respectiva justificativa, se verificada alguma das situações previstas no §4º do Art. 15; e

II - na manifestação do conselho de administração da companhia, inserida na proposta da administração referente à assembleia geral para eleição de administradores, quanto ao enquadramento ou não enquadramento do candidato nos critérios de independência.

Parágrafo 8º - O procedimento previsto no Parágrafo 7º deste artigo não se aplica às indicações de candidatos a membros do conselho de administração:

I - que não atendam ao prazo de antecedência para inclusão de candidatos no boletim de voto, conforme disposto na regulamentação editada pela CVM sobre votação a distância; e

II - mediante votação em separado nas companhias com acionista controlador, conforme aplicável.

Parágrafo 9º - O Conselho de Administração terá um Presidente eleito pela maioria de votos dos seus membros. O Presidente terá, além do próprio voto, o voto de desempate, em caso de empate na votação em decorrência de eventual composição de número par de membros do Conselho de Administração. Cada membro do Conselho de Administração terá direito a 1 (um) voto nas deliberações do órgão.

Parágrafo 10º - Os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa.

Parágrafo 11º - Em caso de vacância de cargo, ausência ou impedimento temporário ou definitivo de qualquer membro do Conselho de Administração, se tal membro do Conselho de Administração não possuir um suplente, os membros do Conselho de Administração remanescentes deverão nomear substituto, que servirá até a primeira Assembleia Geral da Companhia realizada após a efetiva vacância.

Parágrafo 12º - No caso de vacância do Presidente do Conselho, o Conselho elegerá membro para ocupar a posição vacante na primeira reunião do Conselho realizada após a vacância.

Artigo 16 - As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na periodicidade definida pelo próprio Conselho de Administração, observado o disposto no Regimento Interno do Conselho de Administração, dos Comitês de Assessoramento ao Conselho e da Diretoria ("**Regimento Interno**"). Tais reuniões serão convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração, por sua própria iniciativa, ou por solicitação escrita de ao menos 2 (dois) membros do Conselho de Administração. Tal convocação deverá: (i) ser feita por e-mail com 8 (oito) dias de antecedência, (ii) indicar a ordem do dia, e (iii) estar acompanhada dos documentos pertinentes. As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na sede da Companhia ou em outro local previamente acordado entre os conselheiros.

Parágrafo 1º - As formalidades previstas no *caput* acima poderão ser dispensadas se comparecerem à reunião a totalidade dos membros do Conselho, caso em que a reunião será consideradas devidamente instalada e regular.

Parágrafo 2º - Os Conselheiros poderão participar das reuniões do Conselho de Administração por meio de videoconferência ou outro meio que possa assegurar sua participação efetiva e a autenticidade do seu voto, desde que o voto seja proferido por escrito e arquivado na sede da Companhia, podendo o voto, inclusive, ser encaminhado pelo conselheiro por meio eletrônico. O Conselheiro, nesta hipótese, será considerado presente à reunião e seu voto válido, para os efeitos legais, e incorporado à ata da referida reunião.

Parágrafo 3º - Os membros do Conselho de Administração poderão consentir em dispensar a reunião e decidir por escrito as matérias que dela seriam objeto, caso considerem que tais matérias já foram suficientemente debatidas por qualquer outro meio, e contanto que todos os Conselheiros celebrem documento por escrito formalizando tal consentimento.

Parágrafo 4º - Das reuniões serão lavradas atas em livro próprio, assinadas por todos os membros presentes, observado o disposto no parágrafo 3º acima, e, sempre que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros, seus extratos serão arquivados e publicados na Junta Comercial competente.

Parágrafo 5º - Os Diretores deverão fornecer ao Conselho de Administração toda e qualquer informação requisitada em relação à Companhia e suas controladas e coligadas e, caso solicitados, deverão comparecer às reuniões do Conselho de Administração a fim de prestar esclarecimentos.

Parágrafo 6º - É vedada a deliberação, pelo Conselho de Administração, de assunto que não tenha sido incluído na notificação de convocação, ressalvado o caso em que todos os membros do Conselho de Administração compareçam à reunião e concordem em deliberá-la.

Artigo 17 - Ressalvadas as hipóteses especiais previstas na Lei das Sociedades por Ações e o disposto no artigo 19, parágrafo 1º, deste Estatuto Social, as deliberações do Conselho de Administração serão tomadas mediante voto afirmativo da maioria simples dos presentes à respectiva reunião, não se computando os votos em branco.

Artigo 18 - O Conselho de Administração, para seu assessoramento, poderá criar comitês executivos ou consultivos, permanentes ou não, para analisar e se manifestar sobre quaisquer assuntos, conforme determinado pelo Conselho de Administração, sempre no intuito de assessorar o Conselho de Administração em suas atribuições. Os membros de tais comitês, sejam ou não acionistas, deverão ter experiência específica nas áreas de competência dos seus respectivos comitês, e ser eleitos e ter eventual remuneração fixada pelo Conselho de Administração.

Artigo 19 - Compete ao Conselho de Administração, além das demais atribuições estabelecidas na legislação aplicável ou neste Estatuto Social:

- (i) aprovar o regimento próprio de cada um dos Comitês;
- (ii) aprovar a distribuição, entre os administradores, individualmente, de parcela da ~~fixar~~ a remuneração anual global fixada pela Assembleia Geral, considerando a proposta do Comitê de Remuneração;
- (iii) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, aprovando previamente suas políticas de gestão administrativa, de pessoal e financeira;
- (iv) aprovar planos, projetos e orçamentos anuais e plurianuais;
- (v) fiscalizar a gestão dos Diretores Estatutários, examinando, a qualquer tempo, as atas, livros e papéis da Companhia, solicitando informações sobre contratos celebrados, ou em vias de celebração, e quaisquer outros atos;
- (vi) opinar sobre as demonstrações financeiras e propor a destinação do lucro líquido de cada exercício;
- (vii) notificar qualquer acionista detentor de ações não integralizadas, para determinar-lhe que realize o pagamento devido, nos termos do respectivo boletim de subscrição;
- (viii) vender ou adquirir ativos e formar *joint ventures* envolvendo ativos da Companhia, em valor econômico superior a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e oitocentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação;
- (ix) aprovar, instruir e/ou autorizar a celebração de contratos (incluindo contrato de prestação de serviços, contratos financeiros, contratos de distribuição e outros) envolvendo valores superiores a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e

oitocentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação;

- (x) aprovar, instruir e/ou autorizar a contratação de qualquer endividamento ou outorgar quaisquer garantias em valor superior a R\$ 49.800.000,00 (quarenta e nove milhões e oitocentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de janeiro de 2020, até a data da deliberação e observada a vedação de prestação de garantias a terceiros que não sejam relacionadas ao desenvolvimento das atividades da Companhia de acordo com seu objeto social;
- (xi) aprovar, instruir e/ou autorizar a celebração de qualquer contrato com uma parte relacionada de qualquer acionista, incluindo o pagamento de qualquer honorário ou remuneração pela Companhia a qualquer referida parte relacionada;
- (xii) aprovar, instruir e/ou autorizar a aquisição de participação societária ou substancialmente todos os ativos de qualquer empresa;
- (xiii) aprovar, instruir e/ou autorizar a criação de qualquer conta de reserva ou qualquer provisão contábil, com exceção das exigidas por lei, pelos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos no Brasil ou conforme exigido ou recomendado pelos auditores da Companhia ou por contadores externos;
- (xiv) nomear e destituir o auditor independente da Companhia e/ou de sociedades controladas pela Companhia;
- (xv) autorizar a aquisições de ações de emissão da Companhia para permanência em tesouraria ou cancelamento, ou posterior alienação, exceto nos casos expressamente previstos na regulamentação vigente; e
- (xvi) aprovar os princípios e padrões de negócios que deverão ser observados pela Diretoria e qualquer alteração ou modificação relevante de tais princípios e padrões;
- (xvii) aprovar os critérios de desempenho para o Diretor Presidente;
- (xviii) definir os procedimentos a serem praticados pela Companhia relativamente a acionistas remissos, observados os limites legais;
- (xix) eleger os membros dos comitês de assessoramento do Conselho de Administração, observado o disposto no Regimento Interno;
- (xx) aprovar o ajuizamento de processos administrativos, judiciais ou arbitrais pela Companhia que possam razoavelmente ser considerados como criando um risco de pedido de auto-falência, falência, recuperação judicial ou recuperação extra-judicial;
- (xxi) aprovar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no artigo 6º deste Estatuto Social, fixando as condições de emissão, incluindo o preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir (ou reduzir o prazo para) o direito de preferência nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos da legislação vigente;
- (xxii) aprovar a emissão pública ou privada de debêntures não conversíveis, notas

promissórias e outros títulos e valores mobiliários não conversíveis em ações;

(xxiii) elaborar e divulgar parecer fundamentado a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações ("OPA") que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da OPA, no qual se manifestará, no mínimo, sobre: (i) a conveniência e oportunidade da OPA quanto ao interesse da Companhia e do conjunto dos acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (ii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; (iii) as alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado; e (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM;

(xxiv) aprovar os termos e condições de quaisquer Contratos de Indenidade a serem celebrados pela Companhia; e

(xxiv) o cumprimento das demais atribuições que lhe são fixadas em lei e neste Estatuto Social.

Parágrafo 1º - Todas e quaisquer operações celebradas entre a Companhia e qualquer de suas partes relacionadas deverão ser aprovadas pela maioria dos membros do Conselho de Administração, incluindo obrigatoriamente a maioria dos Conselheiros Independentes.

Parágrafo 2º - Para fins do disposto no parágrafo 1º deste artigo 19, prevalecerá a competência da Assembleia Geral na ocasião de conflito entre as matérias a serem submetidas à deliberação da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração.

Parágrafo 3º - O exercício de voto em sociedades controladas para assuntos relacionados às matérias referidas nos itens (ii) a (xix) e (xxii) acima, deverá ser previamente aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia.

SEÇÃO III

DIRETORIA

Artigo 20 - A Diretoria será composta por, no mínimo, 2 (dois) e, no máximo, 87 (oitosete) membros, acionistas ou não, residentes no país, todos eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, sendo um Diretor Presidente, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Vice-Presidente Financeiro, um Diretor Vice-Presidente de Operações, ~~um Diretor Vice-Presidente Jurídico~~, um Diretor Vice-Presidente de Marketing, um Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão, e um Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - Compete ao Diretor Presidente: (i) a direção geral dos negócios da Companhia, a convocação e presidência das reuniões da Diretoria e a coordenação dos trabalhos dos demais diretores e do processo de tomada de decisão; (ii) a representação ativa e passiva da Companhia em todas as suas relações com terceiros, em juízo ou fora dele, podendo nomear procuradores e prepostos para que prestem depoimentos em nome da Companhia perante as autoridades requisitantes, responsabilizando-se pelos resultados econômico-financeiros da Companhia e pela proteção de seu nome; (iii) a organização e

supervisão das políticas e diretrizes de recursos humanos; (iv) a supervisão do cumprimento das políticas e normas estabelecidas pelo Conselho de Administração e das deliberações tomadas em Assembleia Geral; e (v) zelar pela observância da lei e deste Estatuto Social.

Parágrafo 2º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Relações com Investidores: (i) responsabilizar-se pela prestação de informações ao público investidor, à CVM e às bolsas de valores ou mercados de balcão, nacionais e internacionais, bem como às entidades de regulação e fiscalização correspondentes, mantendo atualizados os registros da Companhia nessas instituições; (ii) representar a Companhia perante a CVM, as Bolsas de Valores e demais entidades do mercado de capitais, bem como prestar informações relevantes aos investidores, ao mercado em geral, à CVM e à B3; e (iii) outras funções estabelecidas em lei e na regulamentação vigente.

Parágrafo 3º - Compete ao Diretor Vice-Presidente Financeiro: (i) coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; (ii) gerir as atividades da área financeira da Companhia, incluindo administrar, gerir e controlar as áreas de tesouraria, fiscal e tributária, controladoria, ~~auditoria~~, contabilidade, ~~tecnologia da informação~~ e de planejamento financeiro, segundo as orientações deste Estatuto Social, do Código de Conduta Ética da Companhia, das normas legais vigentes e das políticas e diretrizes consignadas pela Assembleia Geral; (iii) assinar propostas, convênios, acordos, contratos com bancos e afins, documentos em geral para abertura, movimentação e encerramento de contas bancárias da Companhia, bem como todo e qualquer documento à administração das finanças da Companhia, em conjunto com qualquer outro Diretor ou um Procurador com poderes específicos; ~~e~~ (iv) administrar os recursos financeiros da Companhia, orientando a aplicação dos excedentes de caixa dentro das políticas e diretrizes existentes, e conduzindo os processos de contratação de empréstimo e de financiamento e os serviços correlatos necessários à expansão da Companhia, conforme Orçamento Anual; ~~e~~ (v) ~~fazer a gestão da área Jurídica da Companhia que por sua vez é tecnicamente responsável por:~~ (a) formular, coordenar e executar ações e procedimentos jurídicos corporativos da Companhia; (b) acompanhar as matérias relacionadas a regulamentação de companhia aberta; (c) coordenar, planejar e supervisionar a negociação, elaboração de contratos/ou negócios estratégicos e/ou de unidades de negócios da Companhia; e (d) acompanhar e representar a Companhia nas assembleias gerais e reuniões do Conselho de Administração da Companhia.

Parágrafo 4º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Operações: (i) dirigir as atividades de operações da Companhia visando ao controle de qualidade; (ii) propor políticas e protocolos, bem como sugerir a introdução de novas práticas e tecnologias; (iii) contribuir com a gestão das equipes; (iv) assegurar e executar o trabalho observando aspectos relativos à segurança no trabalho; (v) coordenar assuntos inerentes a sua área de atuação, apresentando e discutindo soluções para problemas e irregularidades; e (vi) executar outras tarefas correlatas.

~~**Parágrafo 5º** - Compete ao Diretor Vice-Presidente Jurídico: (i) formular, coordenar e executar ações e procedimentos jurídicos corporativos da Companhia; (ii) acompanhar as matérias relacionadas a regulamentação de companhia aberta; (iii) coordenar, planejar e supervisionar a negociação, elaboração de contratos/ou negócios estratégicos e/ou de unidades de negócios da Companhia; e (iv) acompanhar e representar a Companhia nas assembleias gerais e reuniões do Conselho de Administração da Companhia.~~

Parágrafo 65º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Marketing: (i) planejar, definir e acompanhar todas as atividades de marketing; (ii) definir as estratégias de atuação e posicionamento da Companhia relacionada aos seus produtos no que tange a análise de mercado, publicidade, propaganda e desenvolvimento de programas; (iii) estabelecer políticas de vendas e de marketing; e (iv) estabelecer padrão de imagem a fim de melhorar a visibilidade e posição competitiva da Companhia.

Parágrafo 76º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão: (i) dirigir as pesquisas de mercado para expansão dos restaurantes da Companhia, coordenando as respectivas equipes de pesquisa e desenvolvimento; e (ii) orientar a pesquisa, seleção, desenvolvimento e contratação de pontos, restaurantes e outras oportunidades ou negócios para atuação da Companhia; (iii) dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados; e (iv) zelar pela manutenção e conservação dos restaurantes da Companhia.

Parágrafo 87º - 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; (vi) participar na formulação e execução de estratégias da Companhia, com foco na área de Gente e Gestão; e (vii) *gerir as áreas de Riscos e Compliance da Companhia*.

Parágrafo 98º - Os Diretores ficam dispensados de prestar caução, como permitido por lei.

Parágrafo 109 - O cargo de Diretor de Relações com Investidores pode ser cumulado por outro Diretor da Companhia.

Parágrafo 1110 - Os Diretores permanecerão em seus cargos até a posse e a investidura dos seus respectivos substitutos. As competências das diretorias que não tiverem sido preenchidas, ou cujo titular esteja impedido ou ausente, serão exercidas pelo Diretor Presidente, até a designação do respectivo diretor, aplicando-se o disposto no artigo 14, parágrafo 3º, acima em caso de vacância.

Parágrafo 1211 - Os Diretores deverão ser pessoas com reputação ilibada, comprovada experiência prática na sua área de atuação e ausência de conflito de interesse, cujos mandatos devem ter caráter de exclusividade.

Artigo 21 - Compete à Diretoria, em geral, observadas as disposições deste Estatuto Social, especialmente as competências específicas constantes do artigo 20 deste Estatuto Social:

- (i) o exercício das atribuições que a lei e este Estatuto Social lhe conferem para assegurar o pleno e regular funcionamento da Companhia e das suas controladas, coligadas e divisões de negócios;
- (ii) apresentar, anualmente, até o encerramento de cada exercício social, à apreciação do Conselho de Administração, proposta de orientação geral dos negócios da Companhia, de suas controladas e das divisões de seus negócios, relativa ao exercício seguinte.
- (iii) apresentar, anualmente, nos 3 (três) meses seguintes ao encerramento do exercício

social, à apreciação do Conselho de Administração e dos acionistas, o seu relatório e demais documentos pertinentes às contas do exercício social, bem como proposta para destinação do lucro líquido, observadas as imposições legais e o que dispõe o Capítulo V deste Estatuto Social;

- (iv) a eleição e destituição dos administradores das sociedades controladas e coligadas de acordo com as indicações feitas pelo Conselho de Administração;
- (v) conceder todas e quaisquer garantias, inclusive garantias reais e fidejussórias, em favor de terceiros;
- (vi) abrir e encerrar filiais, depósitos, escritórios ou representações em qualquer localidade do país e do exterior, conforme evolução do plano de negócios e metas atingidas indicarem ser necessário;
- (vii) abrir, movimentar e encerrar contas bancárias e de investimento;
- (viii) transigir, renunciar, desistir, fazer acordos, firmar compromissos, contrair obrigações, fazer aplicações de recursos, adquirir, onerar e alienar ativos e conceder garantias, assinando os respectivos termos e contratos;
- (ix) executar a política de gestão de riscos da Companhia e, sempre que necessário, propor ao Conselho de Administração, eventuais necessidades de revisão dessa política, em função de alterações nos riscos a que a Companhia está exposta;
- (x) implementar e manter mecanismos, processos e programas eficazes de monitoramento e divulgação do desempenho financeiro e operacional e dos impactos das atividades da Companhia, na sociedade e no meio ambiente;
- (xi) representar a Companhia, em juízo ou fora dele, ativa e passivamente, perante quaisquer terceiros, incluindo repartições públicas ou autoridades federais, estaduais ou municipais; e
- (xii) cumprir as demais atribuições que lhe sejam estabelecidas pelo Conselho de Administração da Companhia, pela lei e por este Estatuto Social.

Artigo 22 - Em caso de vacância do cargo, ausência ou impedimento temporário ou definitivo de qualquer Diretor, tal Diretor deverá ser imediatamente substituído, em definitivo ou temporariamente, por pessoa indicada pelo Conselho de Administração.

Artigo 23 - Exceto pelo disposto no parágrafo 3º abaixo, a representação da Companhia será sempre feita (i) por quaisquer 2 (dois) Diretores, sempre agindo em conjunto, ou (ii) por 1 (um) Diretor agindo em conjunto com 1 (um) procurador, ou (iii) por 2 (dois) procuradores agindo em conjunto, dentro dos limites expressos nos respectivos mandatos, observado o disposto nos parágrafos 1º e 2º deste artigo.

Parágrafo 1º - Exceto pelo disposto no parágrafo 3º abaixo, as procurações outorgadas pela Companhia serão sempre assinadas por quaisquer 2 (dois) Diretores, agindo em conjunto, e conterão os poderes específicos e prazo de vigência não superior a 1 (um) ano, ressalvada a outorga de poderes da cláusula *ad judicia et extra*, que poderá ter prazo de vigência superior ao referido.

Parágrafo 2º - Exceto pelo exposto no parágrafo 3º abaixo, a representação prevista neste artigo inclui, sem limitação, a representação da Companhia (i) perante terceiros ou perante qualquer autoridade pública (federal, estadual ou municipal), entidades governamentais ou paraestatais, (ii) em títulos de qualquer natureza, duplicatas, contratos de câmbio, cheques, ordens de pagamento, movimentação de conta corrente da Companhia, contratos e qualquer outro documento, de qualquer natureza, (iii) em juízo, na qualidade de autora ou ré, e (iv) para o exercício de seu direito de voto em suas controladas.

Parágrafo 3º - Excepcionalmente ao disposto no *caput*, parágrafo 1º e parágrafo 2º deste artigo, (i) a representação da Companhia perante qualquer autoridade pública (federal, estadual ou municipal), entidades governamentais ou paraestatais, será sempre feita (a) pelo Diretor Presidente em conjunto com o Diretor Financeiro, ou (b) pelo Diretor Presidente ou pelo Diretor Financeiro, agindo em conjunto com 1 (um) procurador, (c) por 2 (dois) procuradores agindo em conjunto, dentro dos limites expressos nos respectivos mandatos; (ii) as procurações outorgadas pela Companhia para fins de representação da Companhia perante qualquer autoridade pública (federal, estadual ou municipal), entidades governamentais ou paraestatais serão sempre assinadas pelo Diretor Presidente em conjunto com o Diretor Financeiro, e conterão os poderes específicos e prazo de vigência não superior a 1 (um) ano, ressalvada a outorga de poderes da cláusula *ad judicium et extra*, que poderá ter o prazo de vigência superior ao referido.

Artigo 24 - Qualquer ato estranho ao objeto social e aos negócios da Companhia praticado por acionistas, Conselheiros, Diretores, procuradores ou empregados da Companhia, como, por exemplo, avais, fianças, endossos e outras garantias dadas em benefício de terceiros, são expressamente proibidas e deverão ser ineficazes perante a Companhia e terceiros, exceto se prévia e expressamente autorizado neste Estatuto Social, pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração.

SEÇÃO IV

DO CONSELHO FISCAL

Artigo 25 - A Companhia terá um Conselho Fiscal composto por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, acionistas da Companhia ou não, o qual não funcionará em caráter permanente e somente será instalado por deliberação da Assembleia Geral, ou a pedido dos acionistas, nas hipóteses previstas em lei.

Parágrafo 1º - Os membros do Conselho Fiscal, pessoas naturais, residentes no país, legalmente qualificadas, serão eleitos pela Assembleia Geral que deliberar a instalação do órgão, e exercerão seu mandato até a primeira Assembleia Geral Ordinária que se realizar após a eleição.

Parágrafo 2º - Os membros do Conselho Fiscal farão jus à remuneração que lhes for fixada em Assembleia Geral.

Parágrafo 3º - A posse dos membros do Conselho Fiscal estará condicionada à prévia assinatura do termo de posse, que deve contemplar sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

Parágrafo 4º - Ocorrendo a vacância do cargo de membro do Conselho Fiscal, o respectivo suplente ocupará seu lugar.

Parágrafo 5º - Não poderá ser eleito para o cargo de membro do Conselho Fiscal da Companhia aquele que mantiver vínculo com sociedade que possa ser considerada concorrente da Companhia ("**Concorrente**"), estando vedada, entre outros, a eleição da pessoa que: (i) for empregada, sócia, acionista ou membro de órgão da administração, técnico, consultivo ou fiscal de Concorrente ou de Controlador, Controlada ou sociedade sob Controle comum com Concorrente; (ii) for cônjuge ou parente até segundo grau de sócio, acionista ou membro de órgão da administração, técnico, consultivo ou fiscal de Concorrente ou de Controlador, Controlada ou sociedade sob Controle comum com Concorrente; e (iii) for fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ ou produtos da Companhia, em magnitude que implique perda de independência.

Artigo 26 - O Conselho Fiscal, quando instalado, terá as atribuições previstas em lei, sendo indelegáveis as funções de seus membros. O Regimento Interno do Conselho Fiscal deverá ser elaborado, discutido e votado por seus membros na primeira reunião convocada após a sua instalação.

CAPÍTULO V

EXERCÍCIO SOCIAL E LUCROS

Artigo 27 - O exercício social terá início em 1º de janeiro e término em 31 de dezembro de cada ano, ocasião em que o balanço patrimonial e as demais demonstrações financeiras deverão ser preparados de acordo com os prazos e demais condições previstas na legislação aplicável.

Parágrafo Único – As demonstrações financeiras da Companhia deverão ser auditadas, na forma da legislação aplicável, por auditor independente, devidamente registrado na CVM.

Artigo 28 - Do resultado do exercício serão deduzidos, antes de qualquer participação, os prejuízos acumulados, se houver, e a provisão de imposto de renda e contribuição social sobre o lucro. O prejuízo do exercício será obrigatoriamente absorvido pelos lucros acumulados, pelas reservas de lucros e pela reserva legal, nessa ordem. O lucro líquido deverá ser alocado na seguinte forma:

- (i) 5% (cinco por cento) serão destinados para a reserva legal, que não excederá 20% (vinte por cento) do capital social; e
- (ii) 25% (vinte e cinco por cento), no mínimo, serão destinados para o pagamento do dividendo obrigatório devido aos acionistas, observadas as demais disposições deste Estatuto Social e a legislação aplicável.

Artigo 29 -A Companhia poderá:

- (i) levantar balanços semestrais e com base nestes declarar dividendos intermediários, à conta do lucro apurado, dos lucros acumulados e da reserva de lucros;
- (ii) levantar balanços relativos a períodos inferiores a um semestre e distribuir dividendos intercalares, desde que o total de dividendos pagos em cada semestre do exercício social não exceda o montante das reservas de capital de que trata o artigo 182, parágrafo 1º, da Lei das Sociedades por Ações; e
- (iii) creditar ou pagar aos acionistas, na periodicidade que decidir, juros sobre o capital próprio, os quais serão imputados ao valor do dividendo obrigatório, passando a integrá-los para todos os efeitos legais.

Parágrafo Único - Revertem em favor da Companhia os dividendos e juros sobre capital próprio que não forem reclamados dentro do prazo de 3 (três) anos contados da data em que foram colocados à disposição dos acionistas.

CAPÍTULO VI

ALIENAÇÃO DE CONTROLE

Artigo 30 - A alienação direta ou indireta de controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, quanto por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição de que o adquirente do controle se obrigue a realizar OPA tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

CAPÍTULO VII

DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO

Artigo 31 - O falecimento, falência, insolvência, declaração de incapacidade ou retirada de qualquer dos acionistas não dissolverá a Companhia, que continuará com os demais acionistas.

Artigo 32 - A Companhia dissolver-se-á nos casos previstos em lei, competindo à Assembleia Geral, quando for o caso, determinar o modo de liquidação e nomear o Conselho Fiscal e o liquidante que deverão atuar no período da liquidação, fixando-lhes a remuneração.

CAPÍTULO VIII

RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

Artigo 33 - A Companhia e seus acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com a ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do conselho fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, conforme alterada, na Lei das Sociedades por Ações, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação do Novo Mercado.

CAPÍTULO IX

DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 34 - Este Estatuto Social rege-se pela Lei das Sociedades por Ações. Os casos omissos neste Estatuto Social serão resolvidos pela Assembleia Geral e regulados de acordo com o que preceitua a Lei das Sociedades por Ações, respeitado o Regulamento do Novo Mercado.

Artigo 35 - A Companhia observará, no que aplicável, as regras de divulgação de informações previstas na regulamentação da CVM e nas normas da B3, aplicáveis a companhias listadas em geral e no segmento especial de listagem denominado Novo Mercado, em particular.

* * * *

ANEXO III -
Relatório de Alterações Propostas no Estatuto Social

Relatório de alterações do Estatuto Social da Companhia detalhando a origem e justificativa das alterações propostas e analisando seus efeitos jurídicos e econômicos, em forma de tabela, nos termos do artigo 11, inciso II, da Instrução CVM 481.

Redação Atual	Redação Proposta	Origem, justificativa e efeitos jurídicos das alterações propostas
Artigo 1º - A BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. ("Companhia") é uma sociedade por ações de capital aberto, regida pelo presente estatuto social ("Estatuto Social") e pelas disposições legais aplicáveis.	Artigo 1º - A ZAMP S.A. BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. ("Companhia") é uma sociedade por ações de capital aberto, regida pelo presente estatuto social (" Estatuto Social ") e pelas disposições legais aplicáveis.	<p><u>Origem e justificativa da alteração proposta:</u></p> <p>A alteração da denominação social busca destacar o posicionamento da Companhia como referência em alimentação, desassociando a Companhia de uma única marca e reforçando a credibilidade de seu portfólio para impulsionar negócios, atrair investidores e novos talentos.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>Não há quaisquer efeitos jurídicos e econômicos decorrente da alteração proposta.</p>
Artigo 12 - Ressalvadas as exceções previstas na Lei das Sociedades por Ações e na regulamentação em vigor, as Assembleias Gerais de acionistas serão convocadas pelo Conselho de Administração, por meio do seu Presidente, ou por dois Conselheiros em conjunto, com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência em primeira convocação e, pelo menos, com 8 (oito) dias de antecedência em segunda convocação. Independentemente de qualquer formalidade prevista neste Estatuto Social e na Lei das	Artigo 12 - Ressalvadas as exceções previstas na Lei das Sociedades por Ações e na regulamentação em vigor, as Assembleias Gerais de acionistas serão convocadas pelo Conselho de Administração, por meio do seu Presidente, ou por dois Conselheiros em conjunto, observado o prazo limite constante da Lei das Sociedades por Ações e a regulamentação editada pela CVM com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência em primeira convocação e, pelo menos, com 8 (oito) dias de antecedência em segunda	

<p>Sociedades por Ações, será considerada regularmente instalada qualquer Assembleia Geral a que comparecer a totalidade dos acionistas.</p>	<p>convocação. Independentemente de qualquer formalidade prevista neste Estatuto Social e na Lei das Sociedades por Ações, será considerada regularmente instalada qualquer Assembleia Geral a que comparecer a totalidade dos acionistas.</p>	
<p>Artigo 20 - A Diretoria será composta por, no mínimo, 2 (dois) e, no máximo, 8 (oito) membros, acionistas ou não, residentes no país, todos eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, sendo um Diretor Presidente, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Vice-Presidente Financeiro, um Diretor Vice-Presidente de Operações, um Diretor Vice-Presidente Jurídico, um Diretor Vice-Presidente de Marketing, um Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão, e um Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.</p> <p>(...)</p> <p>Parágrafo 3º - Compete ao Diretor Vice-Presidente Financeiro: (i) coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; (ii) gerir as atividades da área financeira da Companhia, incluindo administrar, gerir e controlar as áreas de tesouraria, fiscal e tributária, controladoria, auditoria, contabilidade, tecnologia da informação e de planejamento financeiro, segundo as orientações deste Estatuto Social, do Código de Conduta Ética da Companhia, das normas legais vigentes e das políticas e diretrizes consignadas pela Assembleia Geral; (iii) assinar propostas, convênios, acordos, contratos com</p>	<p>Artigo 20 - A Diretoria será composta por, no mínimo, 2 (dois) e, no máximo, 78 (sete) oit membros, acionistas ou não, residentes no país, todos eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, sendo um Diretor Presidente, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Vice-Presidente Financeiro, um Diretor Vice-Presidente de Operações, um Diretor Vice-Presidente Jurídico, um Diretor Vice-Presidente de Marketing, um Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão, e um Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.</p> <p>(...)</p> <p>Parágrafo 3º - Compete ao Diretor Vice-Presidente Financeiro: (i) coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; (ii) gerir as atividades da área financeira da Companhia, incluindo administrar, gerir e controlar as áreas de tesouraria, fiscal e tributária, controladoria, auditoria, contabilidade, tecnologia da informação e de planejamento financeiro, segundo as orientações deste Estatuto Social, do Código de Conduta Ética da Companhia, das normas legais vigentes e das políticas e diretrizes consignadas pela Assembleia Geral; (iii) assinar propostas, convênios, acordos, contratos com</p>	<p><u>Origem e justificativa</u></p> <p>A alteração do Estatuto Social da Companhia decorre da alteração da estrutura da governança da Companhia, tendo em vista a extinção do cargo de Diretor Vice-Presidente Jurídico, vago desde fevereiro de 2022, com a consequente absorção de suas funções pelas Diretorias Financeira, de Gente e Gestão e de Engenharia e Expansão, conforme consignado pelo Conselho de Administração em reunião do dia 28 de janeiro de 2022.</p> <p><u>Efeitos jurídicos e econômicos das alterações propostas:</u></p> <p>Com a reformulação da estrutura de governança da Companhia e com a redução do número de diretores estatutários, espera-se um decréscimo na remuneração global dos administradores.</p>

<p>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.</p> <p>(...)</p> <p>Parágrafo 5º - Compete ao Diretor Vice-Presidente Jurídico: (i) formular, coordenar e executar ações e procedimentos jurídicos corporativos da Companhia; (ii) acompanhar as matérias relacionadas a regulamentação de companhia aberta; (iii) coordenar, planejar e supervisionar a negociação, elaboração de contratos/ou negócios estratégicos e/ou de unidades de negócios da Companhia; e (iv) acompanhar e representar a Companhia nas assembleias gerais e reuniões do Conselho de Administração da Companhia.</p> <p>(...)</p> <p>Parágrafo 7º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão: (i) dirigir as pesquisas de mercado para expansão dos restaurantes da Companhia, coordenando as respectivas equipes de pesquisa e desenvolvimento; e (ii) orientar a pesquisa, seleção, desenvolvimento e contratação de pontos,</p>	<p>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; e (v) fazer a gestão da área Jurídica da Companhia que por sua vez é tecnicamente responsável por: (a) formular, coordenar e executar ações e procedimentos jurídicos corporativos da Companhia; (b) acompanhar as matérias relacionadas a regulamentação de companhia aberta; (c) coordenar, planejar e supervisionar a negociação, elaboração de contratos/ou negócios estratégicos e/ou de unidades de negócios da Companhia; e (d) acompanhar e representar a Companhia nas assembleias gerais e reuniões do Conselho de Administração da Companhia.</p> <p>(...)</p> <p>Parágrafo 5º - Compete ao Diretor Vice-Presidente Jurídico: (i) formular, coordenar e executar ações e procedimentos jurídicos corporativos da Companhia; (ii) acompanhar as matérias relacionadas a regulamentação de companhia aberta; (iii) coordenar, planejar e supervisionar a negociação, elaboração de contratos/ou negócios estratégicos e/ou de unidades de negócios da Companhia; e (iv) acompanhar e</p>	
---	--	--

<p>restaurantes e outras oportunidades ou negócios 5561952v2 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.</p> <p>Parágrafo 8º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão: (i) formular políticas de cargos, salários e benefícios; (ii) desenvolver estratégia de seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de pessoal; (iii) definir e coordenar a política de comunicação interna; (iv) definir e coordenar modelo de gestão de resultados; (v) conduzir atividades de integração de pessoas; e (vi) participar na formulação e execução de estratégias da Companhia, com foco na área de Gente e Gestão.</p>	<p>representar a Companhia nas assembleias-gerais e reuniões do Conselho de Administração da Companhia.</p> <p>(...)</p> <p>Parágrafo 76º - Compete ao Diretor Vice-Presidente de Engenharia e Expansão: (i) dirigir as pesquisas de mercado para expansão dos restaurantes da Companhia, coordenando as respectivas equipes de pesquisa e desenvolvimento; e (ii) orientar a pesquisa, seleção, desenvolvimento e contratação de pontos, restaurantes e outras oportunidades ou negócios para atuação da Companhia; (iii) dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados; e (iv) zelar pela manutenção e conservação dos restaurantes da Companhia.</p> <p>(...)</p> <p>Parágrafo 87º - 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; e (vii) gerir as áreas de Riscos e Compliance da Companhia.</p>	
--	--	--

ANEXO IV -

Novo Plano de Incentivos de Longo Prazo (Anexo 13 da Instrução CVM 481)

Informações conforme o Anexo 13 da Instrução CVM 481

1. Fornecer cópia do plano proposto

A cópia do Plano de Incentivos de Longo Prazo da Companhia ("**Plano**") proposto encontra-se no **Anexo V** abaixo.

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

a. Potenciais beneficiários

O Conselho de Administração, com assessoria do Comitê de Gente e Remuneração ("**Comitê**"), terá poderes para eleger, a seu exclusivo critério e dentre os administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, desde que dentre os cargos de liderança, ou posições chave para sustentação do negócio, independentemente senioridade ou tempo de contratação (as "**Pessoas Elegíveis**", observado que os membros do Conselho de Administração e os membros do Comitê não são Pessoas Elegíveis ao Plano), os respectivos participantes de cada Programa (o "**Participante**").

b. Número máximo de opções a serem outorgadas

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

c. Número máximo de ações abrangidas pelo plano

O número máximo de Ações Virtuais (conforme definido abaixo) que poderá ser concedido aos Participantes no âmbito do Plano, já descontados os efeitos do imposto de renda retido na fonte e as contribuições previdenciárias então devidos pelo Participante em decorrência da transferência das Ações, está limitado a 4.130.332 (quatro milhões, cento e trinta mil, trezentas e trinta e duas) Ações Virtuais, já considerado em tal limite o número máximo de Ações Performance Virtuais Adicionais para o caso de superação de todas as Metas de Performance (conforme definido abaixo) em todos os Programas (o "**Limite Quantitativo**"). Eventual alteração do Limite Quantitativo dependerá de aprovação da Assembleia Geral. Em caso de desdobramento ou grupamento de Ações de emissão da Companhia, o Limite Quantitativo será automaticamente ajustado à mesma razão do grupamento ou desdobramento em questão.

O número de Ações a serem transferidas ao respectivo Participante já desconsiderará o montante total do imposto de renda retido na fonte e das contribuições previdenciárias então devidos pelo Participante decorrentes da transferência das Ações quando do cumprimento dos termos e condições do Plano e dos respectivos Programa e Contrato de Concessão. Para fins deste cálculo, 1 (uma) Ação Virtual será equivalente a 1 (uma) Ação da Companhia.

d. Condições de aquisição

A Companhia somente terá a obrigação de conceder Ações ao Participante mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos no Plano, nos respectivos Programas e no Contrato de Concessão, sobretudo após o cumprimento do Período de Carência, ou seja, o período em que o Participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das Ações ("**Período de Carência**").

O Plano será composto de até 3 programas de concessão de Ações Virtuais (os "**Programas**"), que serão criados pelo Conselho de Administração, com assessoria do Comitê. Caso, por qualquer razão, o Conselho de Administração decida criar novos Programas, tais Programas deverão, necessariamente, observar as combinações e possuir Períodos de Carência aplicáveis. Em cada Programa serão definidos: **(a)** os termos e as condições para a concessão de Ações Virtuais; **(b)** os Participantes do Programa, ou os critérios para tal definição; **(c)** o número de Ações Virtuais objeto do Programa, observado o disposto no Plano; e **(d)** o número de Ações Virtuais a que cada Participante fará jus, observado o disposto no Plano.

Não há obrigatoriedade de atribuição de um número ou percentual mínimo de Ações Virtuais para um Participante do Programa, observado o disposto no Plano.

O Plano e cada Programa preverão a outorga, a cada concessão, em relação a cada Participante, de uma combinação de Ações Restritas Virtuais e Ações Performance Virtuais dentre as Ações Virtuais outorgadas conforme abaixo:

Programas	Proporção de Concessão de Ações Restritas Virtuais	Proporção de Concessão de Ações Performance Virtuais
Primeiro Programa	50%	50%
Segundo Programa	40%	60%
Terceiro Programa	30%	70%

- (a) **Primeiro Programa – Concessão 2022:** (i) 50% de Ações Restritas Virtuais; (ii) 50% de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, se houver, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% apenas do montante das Ações Performance Virtuais previstas no item "ii"; e
- (b) **Segundo Programa – Concessão 2023:** (i) 40% de Ações Restritas Virtuais; (i) 60% de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, se houver, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% apenas do montante das Ações Performance Virtuais previstas no item "ii"; e

(c) **Terceiro Programa – Concessão 2024:** (i) 30% (trinta por cento) de Ações Restritas Virtuais; (ii) 70% (setenta por cento) de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, se houver, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% (vinte por cento) das Ações Performance Virtuais previstas no item "ii". Exemplificativamente, caso a concessão inicial a certo Participante seja de 100 (cem) Ações Virtuais, então (a) 30 (trinta) serão Ações Virtuais Restritas; (b) 70 (setenta) serão Ações Performance Restritas; e (c) em caso de superação das Metas de Performance, mais 10 (dez) Ações Performance Restritas, totalizando 114 (cento e quatorze) Ações Virtuais.

Nos termos do Plano, o Período de Carência será de 03 anos, mas com funcionamentos diferentes em relação às Ações Restritas Virtuais e às Ações Performance Virtuais outorgadas em um mesmo Programa. Para as Ações Performance Virtuais o período de carência será de 03 anos *cliff*, já a concessão das Ações Restritas Virtuais prevê o faseamento dessa carência ao longo dos 03 anos. O Período de Carência de cada Programa em relação à cada tipo de Ação Virtual deverá observar as datas e proporções abaixo:

Ações Restritas Virtuais:

- (a) Em relação ao primeiro Programa, **(i)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2023 em relação a 20% das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; **(ii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2024 em relação aos 20% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e **(iii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação aos 60% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa;
- (b) Em relação ao segundo Programa, **(i)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2024 em relação a 20% das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; **(ii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação aos 20% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e **(iii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação aos 60% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e
- (c) Em relação ao terceiro Programa, **(i)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação a 20% (vinte por cento) das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; **(ii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação aos 20% (vinte por cento) remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e **(iii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2027 em relação aos 60% (sessenta por cento) remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa.

ii. Ações Performance Virtuais:

- (a) Em relação ao primeiro Programa, o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação a 100% das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa; e
- (b) Em relação ao segundo Programa, o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação a 100% das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa; e
- (c) Em relação ao terceiro Programa, o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2027 em relação a 100% (cem por cento) das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa.

Por fim, a transferência das Ações para o Participante somente se dará com o cumprimento das condições e prazos previstos neste Plano (inclusive do atingimento das Metas de Performance no caso das Ações Performance Virtuais, bem como da superação das Metas de Performance no caso das Ações Performance Virtuais Adicionais), no respectivo Programa e no respectivo Contrato de Concessão, de modo que a celebração do Contrato de Concessão e a concessão das Ações Virtuais não garantem aos Participantes quaisquer direitos sobre as Ações ou mesmo representa a garantia do seu recebimento.

e. Critérios pormenorizados para fixação do preço de exercício

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

f. Critérios para fixação do prazo de exercício

Após cumprido o respectivo Período de Carência e as demais condições estabelecidas no Plano, no Programa e no Contrato de Concessão, o Participante que tiver interesse em converter suas Ações Virtuais em Ações deverá enviar ao Conselho de Administração uma notificação escrita em tal sentido, no prazo de 6 (seis) meses contado do respectivo cumprimento, sendo que, após referido prazo, as Ações Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização.

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

g. Forma de liquidação de opções

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

Com relação à concessão das Ações, visando satisfazer o recebimento das Ações nos termos do Plano, a Companhia, sujeita à lei e regulamentação aplicável, transferirá ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada.

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

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

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

Não obstante, o Plano poderá ser extinto, suspenso ou alterado, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral, sem que haja qualquer direito a Ações não efetivamente transferidas aos Participantes até a data da respectiva extinção, suspensão ou alteração.

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

Por fim, os Períodos de Carências das Ações Virtuais serão integralmente antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, será considerado como se ambas as Metas de Performance fossem antecipadamente e integralmente atingidas (faixa 2), sem que haja, porém, superação de tais Metas de Performance (faixa 3)) e as respectivas Ações poderão ser prontamente transferidas a pedido do Participante em caso de (a) oferta pública de Ações (uma "OPA") para cancelamento de registro; (b) OPA por aumento de participação de acionista controlador; (c) OPA por alienação de controle de companhia aberta; e (d) OPA voluntária para aquisição de controle de companhia aberta (incluindo eventuais OPAs concorrentes), conforme tais termos são definidos pela Instrução CVM nº 361/2002. O Participante poderá optar por receber suas Ações de modo a participar da respectiva OPA nos mesmos termos e condições dos demais acionistas.

3. Justificar o plano proposto, explicando:

a. Os principais objetivos do plano

O objetivo do Plano é conceder aos Participantes indicados pelo Conselho de Administração da Companhia, com assessoria do Comitê de Gente e Remuneração, de tempos em tempos, a oportunidade de receber ações ordinárias de emissão da Companhia ("Ações") de modo a: **(a)** estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais, das metas empresariais da Companhia e dos interesses de seus acionistas, incentivando a integração dos Participantes na Companhia; **(b)** aumentar o alinhamento a médio e longo prazo dos interesses dos Participantes com os interesses dos acionistas, ampliando o senso de propriedade e o comprometimento dos

Participantes por meio do conceito de investimento e risco; **(c)** fortalecer os incentivos para permanência e estabilidade de longo prazo dos Participantes na Companhia; e **(d)** atrair novos talentos para a Companhia.

b. A forma como o plano contribui para esses objetivos

A concessão das Ações é dividida em dois tipos diferentes: (a) concessão de Ações não sujeita ao atingimento de certas métricas de performance, nos termos e condições previstos no Plano, no respectivo programa e contrato de concessão ("**Ações Restritas Virtuais**"); e (b) concessão de Ações sujeita ao atingimento de certas métricas de performance, nos termos e condições previstos no Plano, no respectivo programa e contrato de concessão ("**Ações Performance Virtuais**", e em conjunto com Ações Restritas Virtuais, "**Ações Virtuais**").

Nos termos do Plano, o Participante fará jus às Ações decorrentes das Ações Performance Virtuais a depender do atingimento parcial, atingimento total ou superação de duas metas de performance diferentes, calculadas individualmente considerando os indicadores financeiros abaixo mencionados:

- i. a meta de fluxo de caixa operacional, calculada conforme praxe de mercado e usualmente pela Companhia com data-base de 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada programa, observando-se o previsto no Plano (o "**FCO**" e a "**Meta de Performance FCO**", respectivamente); e
- ii. a meta de return on invested capital, calculada conforme praxe do mercado e usualmente pela Companhia com data-base de 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada programa, observando-se o previsto no Plano (o "**ROIC**" e a "**Meta de Performance ROIC**", respectivamente, sendo a Meta de Performance FCO, em conjunto com a Meta de Performance ROIC, as "**Metas de Performance**" e, indistintamente, uma "**Meta de Performance**").

As Metas de Performance serão definidas anualmente pelo Conselho de Administração, quando da aprovação de cada respectivo programa, e poderão, caso necessário, ser revisadas pelo Conselho de Administração. As Ações Performance Virtuais outorgadas a cada Participante a cada Programa, nos termos do Plano, serão vinculadas a média de atingimento ou superação da Meta de Performance FCO e da Meta de Performance ROIC.

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

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

A Companhia possui como política a valorização da meritocracia, estabelecendo metas específicas para seus diretores e empregados, as quais devem ser cumpridas em troca

de remuneração adicional ao final do período. A política de remuneração da Companhia estabelece que considerando apenas a parcela de remuneração fixa de seus executivos e demais líderes, estes são remunerados conforme mediana praticada pelo mercado, sendo que a diferenciação da remuneração só acontece através dos Incentivos de Curto e Longo Prazo, ou seja, mediante a entrega de resultados diferenciados. Neste contexto, o Plano visa acompanhar as práticas de mercado e oferecer benefícios justos aos diretores e empregados eleitos como Participantes, possibilitando retornos mais atrativos de longo prazo, e exigindo, por outro lado, uma forte demonstração de comprometimento pelos Participantes na criação de valor para a Companhia e seus acionistas. Além disso, o Plano contribui com a estratégia de maior captação e retenção de talentos da Companhia.

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

O Plano alinha os interesses da Companhia, de seus Administradores e empregados, na medida em que (i) estimula a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais, das metas empresariais da Companhia e dos interesses de seus acionistas, incentivando a integração dos Participantes ao negócio; (ii) fortalece os incentivos para permanência e estabilidade de longo prazo dos Participantes; e (iii) atrai novos talentos para a Companhia. A melhoria dos resultados e valorização das Ações de emissão da Companhia, por sua vez, maximizam os ganhos não somente dos Participantes na posição de investidor, mas também dos demais acionistas da Companhia. Assim, o comprometimento dos Participantes com a constante valorização da Companhia é inerente à estrutura proposta para o Plano.

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

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

Exclusivamente para os fins da Instrução CVM 481, o valor das despesas estimadas do Plano nos termos do CPC10 (R1) corresponderá a, em média, R\$ 9.899.081,00 (nove milhões, oitocentos e noventa e nove mil e oitenta e um reais) ao ano, sem considerar encargos trabalhistas e tributários devidos, que incidirão na forma do parágrafo anterior. Tal estimativa foi feita pela administração da Companhia tendo como premissas (i) a quantidade inicialmente projetada de Ações a serem concedidas; (ii) a taxa de evasão projetada do Plano; e (iii) a projeção de cotação de fechamento das ações da Companhia em suas respectivas outorgas.

Em resumo, o Plano segue as características abaixo:

QUADRO RESUMO PLANO ILP		AÇÕES PERFORMANCE VIRTUAIS	AÇÕES RESTRITAS VIRTUAIS
METAS DE PERFORMANCE		ROIC e FCO	N/A
MIX ENTRE PLANOS	Ano 01	50%	50%
	Ano 02	60%	40%
	Ano 03	70%	30%
VESTING	Ano 01	0%	20%
	Ano 02	0%	20%
	Ano 03	100%	60%
ELASTICIDADE POR PLANO	Pagamento min.	0%	100%
	Pagamento máx.	120%	100%
ELASTICIDADE DO PROGRAMA	Total min.	Ano 01: 50% - Ano 02 : 40% - Ano 03: 30%	
	Total máx.	Ano 01: 110% - Ano 02: 112% - Ano 03 :114%	
CUSTO DO PLANO	Alvo	R\$ 53. 919.109,00	
	Máximo	R\$ 60.047.898,00	
NÚMERO DE AÇÕES LÍQUIDAS DE IMPOSTO	Alvo	3.704.094	
	Máximo	4.130.332	
DILUIÇÃO DO PROGRAMA	Total (atingimento alvo)	1,35%	
	Total (atingimento máx)	1,50%	
	Impacto overperformance	0,15%	
OUTROS DADOS RELEVANTES			
APROVAÇÃO		Condicional à aprovação na AGOE de 29/04/22	
INÍCIO E VIGÊNCIA DO PLANO		Após a aprovação 2022 A 2027	
OUTORGAS		2022, 2023 e 2024	
CONDIÇÕES DE PERFORMANCE	Performance máxima	Mediante superação dos indicadores de performance e manutenção do vínculo com a Cia	
	Performance mínima	Mediante atingimento do % mínimo definido para as metas do Programa	
ELEGÍVEIS		Diretoria e outros executivos aprovados pelo C.A.	

ANEXO V - Minuta do Novo Plano de Incentivos de Longo Prazo

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

1. OBJETIVOS E ASPECTOS GERAIS DO PLANO

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

1.1.1. Para fins deste Plano,

(a) "**Ações Restritas Virtuais**" significa a expectativa de direito de recebimento das Ações a serem objeto de transferência aos Participantes, sujeita aos termos e condições previstos neste Plano, no respectivo Programa e no respectivo Contrato de Concessão, não sujeita ao atingimento de certas métricas de performance conforme Cláusula 4;

(b) "**Ações Performance Virtuais**" significa a expectativa de direito de recebimento das Ações a serem objeto de transferência aos Participantes, sujeita ao atingimento de certas métricas de performance conforme Cláusula 4, bem como aos demais termos e condições previstos neste Plano, no respectivo Programa e no respectivo Contrato de Concessão; e

(c) "**Ações Virtuais**" significa as Ações Restritas Virtuais e as Ações Performance Virtuais, indistintamente ou em conjunto.

1.2. A obrigação da Companhia de transferir Ações no âmbito deste Plano e de cada Programa ao Participante está condicionada, entre outras condições eventualmente previstas no respectivo Programa ou no Contrato de Concessão, **(a)** à adesão do Participante aos termos e condições do Plano e do Programa, mediante celebração de Contrato de Concessão; e **(b)** à continuidade do vínculo empregatício ou de administrador do respectivo Participante com a Companhia até o término do respectivo período de carência aplicável ("Período de Carência"), observada a Cláusula 8 (*Desligamento*). Uma vez cumpridas tais condições, a transferência das Ações será feita de forma não onerosa ao Participante.

2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO

2.1. O Plano será gerido e administrado pelo Conselho de Administração com a assessoria do Comitê, observadas as restrições previstas em lei (sendo certo que os membros do Conselho de Administração e os membros do Comitê não são Pessoas Elegíveis ao Plano). Obedecidas as condições gerais do Plano e as diretrizes fixadas pela Assembleia Geral da Companhia (a "**Assembleia Geral**"), o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê, terá amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para administração do Plano, incluindo: **(a)** a criação de cada um dos Programas; **(b)** selecionar os Participantes dentre as Pessoas Elegíveis; **(c)** determinar o número de Ações Virtuais a serem conferidas para cada Participante, observada a Cláusula 5.2; **(d)** aprovar o modelo de Contrato de Concessão; **(e)** analisar casos excepcionais, decidir casos omissos e interpretar o Plano; e **(f)** estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais Participantes, sempre que este Plano contiver expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração; e **(g)** propor alterações ao presente Plano para aprovação pela Assembleia Geral.

2.2. O Conselho de Administração, com assessoria do Comitê, poderá especificar ou delimitar as condições estabelecidas neste Plano se assim previsto no Plano, desde que não altere seus princípios e regras.

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

3. PARTICIPANTES

3.1. O Conselho de Administração, com assessoria do Comitê, terá poderes para eleger, a seu exclusivo critério e dentre os administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, desde que dentre os cargos de liderança, independentemente senioridade ou tempo de contratação (as "**Pessoas Elegíveis**", observado que os membros do Conselho de Administração e os membros do Comitê não são Pessoas Elegíveis ao Plano), os respectivos participantes de cada Programa (o "**Participante**"), bem como estabelecer o número de Ações Virtuais a serem conferidas a cada Participante em cada Programa, observada a Cláusula 5.2.

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

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

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

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

4. AÇÕES PERFORMANCE VIRTUAIS E METAS DE PERFORMANCE

4.1. As Ações Virtuais são divididas em dois tipos diferentes: (a) Ações Restritas Virtuais, não sujeitas às Metas de Performance; e (b) Ações Performance Virtuais, sujeitas às Metas de Performance.

4.2. O Participante fará jus às Ações decorrentes das Ações Performance Virtuais (incluindo as Ações Performance Virtuais Adicionais, conforme definido abaixo) a depender do atingimento parcial, atingimento total ou superação de duas metas de performance diferentes, calculadas individualmente considerando os indicadores financeiros abaixo mencionados:

(a) a meta de fluxo de caixa operacional, calculada conforme praxe do mercado e usualmente pela Companhia, com data-base de 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada Programa, observando-se o previsto na Cláusula 5.3.2.1 (o “**FCO**” e a “**Meta de Performance FCO**”, respectivamente); e

(b) a meta de return on invested capital, calculada conforme praxe do mercado e usualmente pela Companhia, com data-base de 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada Programa, observando-se o previsto na Cláusula 5.3.2.1 (o “**ROIC**” e a “**Meta de Performance ROIC**”, respectivamente, sendo a Meta de Performance FCO, em conjunto com a Meta de Performance ROIC, as “**Metas de Performance**” e, indistintamente, uma “**Meta de Performance**”).

4.2.1. As Metas de Performance serão definidas anualmente pelo Conselho de Administração, quando da aprovação de cada respectivo Programa, e poderão, caso necessário, ser revisadas pelo Conselho de Administração.

4.3. As Ações Performance Virtuais outorgadas a cada Participante a cada Programa, nos termos da Cláusula 5.2, serão vinculadas à média entre o atingimento ou superação da Meta de Performance FCO e da Meta de Performance ROIC.

4.4. Atingimento Parcial – Faixa 1: entre 80% e 100%. A respectiva Meta de Performance será considerada parcialmente atingida caso ao menos 80% (oitenta por cento) de tal respectiva Meta de Performance seja atingida. O atingimento de tal Meta de Performance entre 80% (oitenta por cento) e menos que 100% (cem por cento) será considerado como um atingimento parcial de 80% (oitenta por cento) de tal Meta de Performance. Se o atingimento da respectiva Meta de Performance for inferior a 80% (oitenta por cento), então a respectiva Meta de Performance será considerada como não atingida, sendo equivalente a 0% (zero por cento).

4.5. Atingimento Total – Faixa 2: entre 100% e 120%. A respectiva Meta de Performance será considerada totalmente atingida caso ao menos 100% (cem por cento) de tal respectiva Meta de Performance seja atingida. O atingimento de tal Meta de Performance entre 100% (oitenta por cento) e 120% (cento e vinte por cento) será considerado como um atingimento integral de 100% (cem por cento) de tal Meta de Performance.

4.6. Superação – Faixa 3: superior a 120%. A respectiva Meta de Performance será considerada superada caso ao menos 120% (cem por cento) de tal respectiva Meta de

Performance seja atingida. A superação de tal Meta de Performance superior a 120% (cento e vinte por cento) será considerado como uma superação de 120% (cento e vinte por cento). Assim, caso haja superação da respectiva Meta de Performance, o Participante fará jus a um número adicional de Ações Performance Virtuais de 20% (vinte por cento) sobre às suas respectivas Ações Performance Virtuais vinculadas à Meta de Performance em questão para o Programa em questão (as "**Ações Performance Virtuais Adicionais**").

4.6.1. Exemplificativamente, se a um Participante foram outorgadas 50 (cinquenta) Ações Performance Virtuais no primeiro Programa, tal Participante (a) fará jus a mais 10 (dez) Ações Performance Virtuais Adicionais caso haja superação de ambas as Metas de Performance; (b) fará jus a mais 5 (cinco) Ações Performance Virtuais Adicionais caso haja superação de apenas uma Meta de Performance; ou (c) não fará jus Ações Performance Virtuais Adicionais caso não haja superação de ambas as Metas de Performance.

5. PROGRAMAS E CONTRATO DE CONCESSÃO DE AÇÕES VIRTUAIS

5.1. O Plano será composto de até 3 (três) programas de concessão de Ações Virtuais (os "**Programas**"), que serão criados pelo Conselho de Administração, com assessoria do Comitê. Caso, por qualquer razão, o Conselho de Administração decida criar novos Programas, tais Programas deverão, necessariamente, observar as combinações e possuir Períodos de Carência equivalentes aos constantes das Cláusula 5.2 e 5.3. Em cada Programa serão definidos: **(a)** os termos e as condições para a concessão de Ações Virtuais relativas ao Programa em questão, observadas as regras constantes deste Plano; **(b)** os Participantes do Programa em questão, ou os critérios para tal definição; **(c)** o número de Ações Virtuais objeto do Programa em questão, observada a Cláusula 5.2; e **(d)** o número de Ações Virtuais a que cada Participante fará jus sob o Programa em questão, observada a Cláusula 5.2.

5.1.1. Não há obrigatoriedade de atribuição de um número ou percentual mínimo de Ações Virtuais para um Participante do Programa, observada a Cláusula 5.2.

5.2. O Plano e cada Programa preverão a outorga de, a cada concessão, em relação a cada Participante, uma combinação de Ações Restritas Virtuais e Ações Performance Virtuais dentre as Ações Virtuais outorgadas conforme abaixo:

Programas	Proporção de Concessão de Ações Restritas Virtuais	Proporção de Concessão de Ações Performance Virtuais
Primeiro Programa	50% (cinquenta por cento)	50% (cinquenta por cento)
Segundo Programa	40% (quarenta por cento)	60% (sessenta por cento)
Terceiro Programa	30% (trinta por cento)	70% (setenta por cento)

(a) **Primeiro Programa – Concessão 2022:** (i) 50% (cinquenta por cento) de Ações Restritas Virtuais; (ii) 50% (cinquenta por cento) de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, se houver, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% (vinte por cento) apenas do montante das Ações Performance Virtuais previstas no item "ii". Exemplificativamente, caso a concessão inicial a certo Participante seja de 100 (cem) Ações Virtuais, então 50 (cinquenta) serão Ações Virtuais Restritas, 50 (cinquenta) serão Ações Performance Restritas e, em caso de

superação das Metas de Performance, mais 10 (dez) serão Ações Performance Restritas, totalizando 110 (cento e dez) Ações Virtuais;

(b) **Segundo Programa – Concessão 2023:** (i) 40% (quarenta por cento) de Ações Restritas Virtuais; (i) 60% (sessenta por cento) de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, se houver, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% (vinte por cento) apenas do montante das Ações Performance Virtuais previstas no item “ii”. Exemplificativamente, caso a concessão inicial a certo Participante seja de 100 (cem) Ações Virtuais, então 40 (quarenta) serão Ações Virtuais Restritas, 60 (sessenta) serão Ações Performance Restritas e, em caso de superação das Metas de Performance, mais 12 (doze) Ações Performance Restritas, totalizando 112 (cento e doze) Ações Virtuais; e

(c) **Terceiro Programa – Concessão 2024:** (i) 30% (trinta por cento) de Ações Restritas Virtuais; (ii) 70% (setenta por cento) de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, se houver, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% (vinte por cento)’ apenas do montante das Ações Performance Virtuais previstas no item “ii”. Exemplificativamente, caso a concessão inicial a certo Participante seja de 100 (cem) Ações Virtuais, então (a) 30 (trinta) serão Ações Virtuais Restritas; (b) 70 (setenta) serão Ações Performance Restritas; e (c) em caso de superação das Metas de Performance, mais 10 (dez) Ações Performance Restritas, totalizando 114 (cento e quatorze) Ações Virtuais.

5.3. O Período de Carência será de 3 (três) anos, mas com funcionamentos diferentes em relação às Ações Restritas Virtuais e às Ações Performance Virtuais. Para as Ações Performance Virtuais o Período de Carência será de 3 (três) anos *cliff*, já a concessão das Ações Restritas Virtuais prevê o faseamento dessa carência ao longo dos 3 (três) anos. O Período de Carência de cada Programa em relação à cada tipo de Ação Virtual deverá observar as datas e proporções abaixo:

5.3.1. Ações Restritas Virtuais:

(a) Em relação ao primeiro Programa, **(i)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2023 em relação a 20% (vinte por cento) das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; **(ii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2024 em relação aos 20% (vinte por cento) remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e **(iii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação aos 60% (sessenta por cento) remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa;

(b) Em relação ao segundo Programa, **(i)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2024 em relação a 20% (vinte por cento) das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; **(ii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação aos 20% (vinte por cento) remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e **(iii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação aos 60% (sessenta por cento) remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e

(c) Em relação ao terceiro Programa, **(i)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação a 20% (vinte por cento) das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; **(ii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação aos 20% (vinte por cento) remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e **(iii)** o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2027 em relação aos 60% (sessenta por cento) remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa.

5.3.2. Ações Performance Virtuais:

- (a) Em relação ao primeiro Programa, o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação a 100% (cem por cento) das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa;
- (b) Em relação ao segundo Programa, o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação a 100% (cem por cento) das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa;
- (c) Em relação ao terceiro Programa, o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2027 em relação a 100% (cem por cento) das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa.

5.3.2.1 Os indicadores que basearão as Metas de Performance, serão medidos, para efeitos de atingimento das Metas de Performance, considerando o resultado obtido em 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada Programa.

5.3.3. Cada Programa deverá especificar o número de Ações Restritas concedidas a cada Participante, discriminando o número de Ações Restritas Virtuais, o número de Ações Performance Virtuais e o número máximo de Ações Performance Adicionais caso ambas as Metas de Performance sejam superadas.

5.4. A transferência das Ações para o Participante somente se dará com o cumprimento das condições e prazos previstos neste Plano (inclusive do atingimento das Metas de Performance no caso das Ações Performance Virtuais, bem como da superação das Metas de Performance no caso das Ações Performance Virtuais Adicionais), no respectivo Programa e no respectivo Contrato de Concessão, de modo que a celebração do Contrato de Concessão e a concessão das Ações Virtuais não garantem aos Participantes quaisquer direitos sobre as Ações ou mesmo representa a garantia do seu recebimento.

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

5.4.2. Até que a propriedade das Ações seja efetivamente transferida ao Participante, nos termos deste Plano, respectivos Programas e Contratos de Concessão, o Participante não terá quaisquer direitos e privilégios de acionista da Companhia em relação a tais

Ações, em especial o direito de voto e o direito ao recebimento de dividendos e juros sobre capital próprio relativos às Ações.

5.5. Após cumprido o respectivo Período de Carência e as demais condições estabelecidas no Plano, no Programa e no Contrato de Concessão, o Participante que tiver interesse em converter suas Ações Virtuais em Ações deverá enviar ao Conselho de Administração uma notificação escrita em tal sentido, no prazo de 6 (seis) meses contado do respectivo cumprimento, sendo que, após referido prazo, as Ações Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização.

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

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

5.6. Quando do lançamento de cada Programa, o Conselho de Administração, com assessoria do Comitê, fixará os termos e as condições para a concessão das Ações Virtuais e das Ações em Contrato de Concessão de Ações Restritivas Virtuais (o "**Contrato de Concessão**"), a ser celebrado entre a Companhia e cada Participante, observados os termos e condições definidos neste Plano. O Contrato de Concessão deverá definir pelo menos (a) o número de Ações Virtuais que o Participante receberá, de acordo com o Programa; e (b) quaisquer outros termos e condições que não estejam em desacordo com o Plano ou o respectivo Programa.

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

6. LIMITE QUANTITATIVO

6.1. O número máximo de Ações Virtuais que poderá ser concedido aos Participantes sob este Plano está limitado a 4.130.332 (quatro milhões cento e trinta mil trezentos e trinta e duas) Ações Virtuais, já considerado em tal limite o número máximo de Ações Performance Virtuais Adicionais para o caso de superação de todas as Metas de Performance em todos os Programas (o "**Limite Quantitativo**"). Eventual alteração do Limite Quantitativo dependerá de aprovação da Assembleia Geral.

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

6.2. O número de Ações a serem transferidas ao respectivo Participante quando do cumprimento dos termos e condições deste Plano e dos respectivos Programa e Contrato de Concessão já desconsiderará o montante total do imposto de renda retido na fonte e das contribuições previdenciárias então devidos pelo Participante decorrentes da transferência das Ações.

6.2.1. Para fins deste Plano, 1 (uma) Ação Virtual será equivalente a 1 (uma) Ação da Companhia.

6.3. Com o propósito de satisfazer o recebimento das Ações nos termos do Plano, a Companhia, sujeita à lei e regulamentação aplicável, transferirá ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada.

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

6.4. As Ações Restritas Virtuais e as Ações Performance Virtuais que sejam concedidas a um determinado Participante, porém sejam canceladas ou extintas em relação ao Participante em questão em razão do disposto na Cláusula 8 (*Desligamento*) antes que tais Ações Virtuais se tornem Ações, (a) não serão consideradas extintas e canceladas em relação ao Plano e ao Programa em questão, e (b) de modo que poderão ser realocadas e novamente outorgadas, tanto para Participantes de Programas já em vigor quanto para novos Participantes, a critério do Conselho de Administração ou do Comitê.

7. PREÇO DE CONCESSÃO DAS AÇÕES VIRTUAIS

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

8. DESLIGAMENTO DO PARTICIPANTE

8.1. Se, a qualquer tempo durante a vigência do Plano, o Participante:

(a) Desligamento Voluntário: desligar-se da Companhia ou de suas subsidiárias voluntariamente, seja pedindo demissão do seu emprego, renunciando ao seu cargo de administrador da Companhia ou em razão de aposentadoria facultativa pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), então os direitos conferidos ao Participante no âmbito deste Plano, de qualquer Programa e/ou Contrato de Concessão relacionado **(i) às Ações Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente**, porém antes de expirado o prazo de 6 (seis) meses para notificação nos termos da Cláusula 5.5, permanecerão válidos até que (a) o Participante envie a referida notificação e receba as Ações; ou (b) o prazo de 6 (seis) meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao Participante no âmbito deste Plano, de qualquer Programa e/ou Contrato de Concessão serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre "a" e "b"; e **(ii) às demais Ações Virtuais** restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização;

(b) Desligamento sem Justa Causa: for desligado da Companhia ou suas subsidiárias, seja mediante demissão, destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo sem justa causa, então os direitos conferidos ao Participante no âmbito deste Plano, de

qualquer Programa e/ou Contrato de Concessão relacionado **(i) às Ações Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente**, porém antes de expirado o prazo de 6 (seis) meses para notificação nos termos da Cláusula 5.5, permanecerão válidos conforme as Cláusula 8.1(a)(i)(a) e (b) acima, o que ocorrer primeiro; **(ii) às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência iria transcorrer em 1 de janeiro do ano imediatamente subsequente ao desligamento sem justa causa**, proporcionalmente ao número de meses completos transcorridos no ano-calendário do desligamento em relação ao total de tais Ações Restritas Virtuais, permanecerão válidos conforme as Cláusula 8.1(a)(i)(a) e (b) acima, o que ocorrer primeiro. Exemplificativamente, se o Prazo de Carência de 50 (cinquenta) Ações Restritas Virtuais transcorreria integralmente em 1 de janeiro de 2024 e o desligamento sem Justa Causa ocorrer em 15 de julho de 2023, então o Participante fará jus a 25 (vinte e cinco) de tais Ações Restritas Virtuais (ou seja, 6 (seis) meses completos); **(iii) às Ações Performance Virtuais cujo respectivo Período de Carência iria transcorrer em 1 de janeiro do ano imediatamente subsequente ao desligamento sem justa causa**, proporcionalmente ao número de meses completos transcorridos no ano-calendário do desligamento em relação ao total de tais Ações Performance Virtuais, permanecerão válidos conforme as Cláusula 8.1(a)(i)(a) e (b) acima, o que ocorrer primeiro, desde que as respectivas Metas de Performance sejam atingidas parcialmente, atingidas integralmente ou superadas conforme apurado segundo o cronograma vigente, sem qualquer antecipação. Exemplificativamente, se o Prazo de Carência de 50 (cinquenta) Ações Performance Virtuais transcorreria integralmente em 1 de janeiro de 2024 e o desligamento sem Justa Causa ocorrer em 15 de julho de 2023, então o Participante fará jus a 25 (vinte e cinco) de tais Ações Performance Virtuais (ou seja, 6 (seis) meses completos) se, futuramente, as respectivas Metas de Performance sejam atingidas parcialmente, atingidas integralmente ou superadas conforme apurado segundo o cronograma vigente, sem qualquer antecipação; e **(iv) às demais Ações Virtuais** restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização;

(c) Desligamento por Justa Causa: for desligado da Companhia ou de suas subsidiárias, seja mediante demissão, destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo por Justa Causa, então será aplicável o quanto disposto na Cláusula 8.1(a);

(d) Aposentadoria ou Falecimento: desligar-se da Companhia ou de suas subsidiárias em decorrência de aposentadoria compulsória pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), bem como de falecimento, então os Períodos de Carência das Ações Virtuais serão antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, será considerado como se ambas as Metas de Performance fossem antecipadamente e integralmente atingidas (faixa 2), sem que haja, porém, superação de tais Metas de Performance (faixa 3)), para que a totalidade das Ações 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.

8.1.1. Para fins deste Plano, **“Justa Causa”** significa qualquer ato ou fato que ponha fim à relação jurídica do Participante com a Companhia por justa causa, **(a)** nas hipóteses previstas na Consolidação das Leis do Trabalho, conforme redação em vigor à época, no caso dos Participantes que sejam empregados da Companhia; e **(b)** no caso dos

Participantes que sejam administradores estatutários não-empregados, nas seguintes hipóteses: (i) desídia do Participante no exercício das atribuições decorrentes do seu mandato de administrador; (ii) condenação penal relacionada a crimes dolosos; (iii) a prática, pelo Participante, de atos desonestos ou fraudulentos contra a Companhia; (iv) qualquer ato ou omissão decorrente de dolo ou culpa do Participante e que seja prejudicial aos negócios, imagem ou situação financeira da Companhia, desde que devidamente comprovado; (v) descumprimento material do Estatuto Social da Companhia, Código de Conduta e demais disposições corporativas ou societárias aplicáveis ao Participante, como administrador; e (vi) descumprimento das obrigações previstas na Lei nº 6.404/76, conforme alterada, aplicável aos administradores de sociedades anônimas, incluindo àquelas previstas nos artigos 153 a 157 da referida Lei.

8.2. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, deixar de observar a regra estipulada na Cláusula 8.1(a) (*Desligamento Voluntário*) (b) (*Desligamento sem Justa Causa*) ou (d) (*Aposentadoria ou Falecimento*), conferindo tratamento diferenciado a determinado Participante, podendo, inclusive, condicionar o tratamento diferenciado à observância de obrigações após o desligamento, tais como obrigações de não concorrência, não aliciamento de colaboradores ou outras que atendam aos interesses da Companhia. Tal tratamento diferenciado não constituirá precedente invocável por outros Participantes.

9. EVENTOS DE LIQUIDEZ

9.1. Sem prejuízo do disposto na Cláusula 8, os Períodos de Carências das Ações Virtuais serão integralmente antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, será considerado como se ambas as Metas de Performance fossem antecipadamente e integralmente atingidas (faixa 2), sem que haja, porém, superação de tais Metas de Performance (faixa 3)) e as respectivas Ações poderão ser prontamente transferidas a pedido do Participante em caso de **(a)** oferta pública de Ações (uma “**OPA**”) para cancelamento de registro; **(b)** OPA por aumento de participação de acionista controlador; **(c)** OPA por alienação de controle de companhia aberta; e **(d)** OPA voluntária para aquisição de controle de companhia aberta (incluindo eventuais OPAs concorrentes), conforme tais termos são definidos pela Instrução CVM nº 361/2002.

9.2. Nas hipóteses previstas na Cláusula 9.1, o Participante poderá optar por receber suas Ações de modo a participar da respectiva OPA nos mesmos termos e condições dos demais acionistas.

10. DATA DE VIGÊNCIA E TÉRMINO PLANO

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

10.1.1. O Plano poderá ser extinto, suspenso ou alterado, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral, sem que haja qualquer direito a Ações não efetivamente transferidas aos Participantes até a data da respectiva extinção, suspensão ou alteração.

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

11. DISPOSIÇÕES COMPLEMENTARES

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

11.1.1. Na hipótese de dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou qualquer reorganização da Companhia na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente (ou na qual os então acionistas da Companhia não constituam a maioria dos acionistas da Companhia ou da sociedade resultante após tal operação), então os Períodos de Carências das Ações Virtuais serão integralmente antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, caberá ao Conselho de Administração definir se as Metas de Performance foram ou não atingidas parcialmente, atingidas totalmente ou superadas) e as respectivas Ações poderão ser prontamente transferidas a pedido do Participante.

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

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

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

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

* * *

ANEXO VI - Comentários da Administração sobre a Situação Financeira da Companhia

Item 10 do Formulário de Referência

10.1 – Condições Financeiras e patrimoniais gerais

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

O direito e exploração de restaurantes com a marca BURGER KING® foram obtidos mediante contrato “*Master Franchise*” firmado com a Burger King Corporation em 09 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 2021, possuíamos 945 restaurantes em operação no Brasil, constituídos por 52 restaurantes próprios da marca POPEYES® e 893 restaurantes da marca BURGER KING®, sendo 684 restaurantes próprios e 209 restaurantes operados por franqueados BURGER KING®.

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2019
<i>Mall</i>	520	513	534
<i>In line</i>	30	30	32
<i>Free Standing</i>	186	160	148
Franqueado	209	202	198
Total de restaurantes	945	905	912

Além disso, considerando os 684 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		
	2021	2020	2019
Estado de São Paulo	306	306	318
Estado do Rio de Janeiro	96	96	97
Estado de Minas Gerais	48	48	51
Estado do Paraná	40	40	40
Estado do Rio Grande do Sul	38	38	38
Estado de Goiás	22	22	23
Estado do Ceará	14	14	15

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2019
Estado de Pernambuco	17	15	15
Estado da Bahia	14	13	12
Estado do Espírito Santo	13	12	11
Distrito Federal	10	10	10
Estado do Pará	7	7	7
Estado de Sergipe	6	6	6
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
Estado do Rio Grande do Norte	3	3	3
Estado de Mato Grosso do Sul	4	4	3
Estado de Santa Catarina	4	4	3
Estado do Piauí	2	2	2
Total de Lojas	684	659	673

Possuímos 57 restaurantes próprios da marca POPEYES® nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2019
Estado de São Paulo	45	44	41
Estado do Rio de Janeiro	7	0	0

As informações financeiras constantes neste Formulário de Referência, exceto quando expressamente ressaltado, foram extraídas das nossas demonstrações financeiras consolidadas referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2021, 2020, e 2019.

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		
	2021	2020	2019
Patrimônio Líquido	1.572.720	1.838.459	1.786.629
Ativo circulante	813.699	1.119.099	862.378
Endividamento Total ⁽¹⁾	790.270	830.776	519.870
Endividamento (Caixa) Líquido ⁽²⁾	339.462	9.957	(85.589)

⁽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 2021, possuíamos um endividamento líquido de R\$339 milhões, o que representa um aumento de R\$329 milhões quando comparado a 31 de dezembro de 2020, quando possuíamos um endividamento líquido de R\$10 milhões. Esse aumento do endividamento reflete a utilização de recursos nos investimentos da Companhia relacionados a abertura de novas lojas, reinvestimentos e remodelagens de restaurantes, além da aceleração de transformação digital.

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 possuíamos 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 possuíamos um caixa líquido de R\$323,8 milhões. Essa redução no caixa líquido reflete a abertura de restaurantes das marcas operadas pela Companhia, além de reinvestimentos e remodelagens de restaurantes.

Em decorrência da retomada do nosso resultado operacional durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021, combinada com a evolução apresentada nos 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		
	2021	2020	2019
Passivo circulante e não circulante (capital de terceiros)	2.240.688	2.094.296	1.741.431
Patrimônio líquido (capital próprio)	1.572.720	1.838.459	1.786.629
Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)	3.813.408	3.932.755	3.528.060
Capital de terceiros ⁽¹⁾	58,8%	53,3%	49,4%
Capital próprio ⁽²⁾	41,2%	46,7%	50,6%

⁽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 2020, nosso patrimônio líquido era de R\$1.838.459 milhões, passando para R\$1.572.720 milhões em 31 de dezembro de 2021. Esta redução de R\$266 milhões decorreu principalmente pelo prejuízo líquido registrado no exercício, decorrente, principalmente, dos efeitos da

pandemia da COVID-19 nas operações da Companhia. Como principais efeitos tivemos reduções de venda devido ao fechamento dos restaurantes em alguns meses e em outros, horário de funcionamento reduzido. Ainda, as despesas adicionais com protocolos de enfrentamento a pandemia bem como o aumento do custo de mercadoria vendida (CMV) contribuíram substancialmente para o prejuízo existente, e por fim, tivemos um aumento significativo nas despesas financeiras, resultado da captação de recursos para utilização da manutenção da saúde financeira ao longo do exercício.

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.

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

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

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

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2019
Endividamento (Caixa) Líquido ⁽¹⁾	339.462	9.957	(85.589)
EBITDA Ajustado ex-IFRS16 ⁽²⁾	49.716	(133.844)	(24.035)
Índice de Endividamento Caixa Líquido/ EBITDA Ajustado – ex-IFRS 16 ⁽³⁾	6,83	(0,07)	(3,56)
Índice de liquidez corrente ⁽⁴⁾	1,07	1,98	1,28
Índice de liquidez geral ⁽⁵⁾	0,45	0,60	0,56

⁽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 ex-IFRS 16 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 Caixa Líquido/ EBITDA Ajustado – ex-IFRS 16 corresponde ao quociente da divisão do Endividamento (Caixa) Líquido ao fim do exercício pelo EBITDA Ajustado – ex-IFRS16 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 2021, o nosso ativo circulante era de R\$813,7 milhões, superior em R\$52,3 milhões ao passivo circulante, que era de R\$761,4 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 1,07. Em 31 de dezembro de 2020, o índice de liquidez corrente era de 1,98 e em 31 de dezembro de 2019 era de 1,28. Ademais, em 31 de dezembro de 2021, nosso índice de liquidez geral era de 0,45, em 31 de dezembro de 2020, nosso índice de liquidez geral era de 0,60 e em 31 de dezembro de 2019 era de 0,56.

Endividamento: em 31 de dezembro de 2021, o nosso índice Dívida Líquida/ EBITDA Ajustado – ex. IFRS 16 era de 6,83. Em 31 de dezembro de 2020 e de 2019, o nosso índice de Dívida Líquida/ EBITDA Ajustado – ex. IFRS 16 era de 0,07 negativo e 3,56 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 encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia precisou realizar captações de empréstimos para capital de giro em resposta aos impactos econômicos da COVID-19 no Brasil, que culminou com a redução da geração de caixa operacional, influenciada pelo fechamento do comércio físico e pela grande limitação de circulação de pessoas neste período. Para informações adicionais sobre o impacto do COVID-19, vide os itens 10.1(h) e 10.9 abaixo

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

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

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

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

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

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

Em milhares de Reais, exceto quando indicado de outra forma	Taxas de Juros (a.m.)	Vencimento	Em 31 de dezembro de		
			2021	2020	2019
Debêntures 6ª emissão	100% CDI + 0,24%	mai/2020	-	-	12.373
Debêntures 7ª emissão	100% CDI +	out/2020	-	-	102.371

(CRA)	0,07%				
Debêntures 8ª emissão	100% CDI + 0,11%	out/2024	407.551	402.721	403.423
Empréstimo pré-fixado	0,89%	jan/2026	-	-	8.094
Empréstimo capital de giro	100%CDI + 0,21% à 0,30%	jun/2022 à mar/2025	384.991	430.391	-
Encargos financeiros transcorrer			(2.272)	(2.336)	(6.391)
Total de dívidas			790.270	830.776	519.870
Circulante			153.535	53.612	116.556
Não circulante			636.735	777.164	403.314

(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 2021, bem como em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019. Os saldos apresentados abaixo, em 31 de dezembro de 2021, correspondem ao valor do principal e juros, brutos dos gastos com emissão das debêntures, CRA e empréstimos, no montante de R\$790,3 milhões.

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

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

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

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

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

6ª Emissão de Debêntures: Em 4 de maio de 2016, realizamos a 6ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$80,0 milhões, com vencimento em 04 de maio de 2020. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,24% ao mês. As debêntures da 6ª emissão foram quitadas pela Companhia em 04 de maio de 2020. 7ª Emissão de Debêntures: Em 20 de outubro de 2016, realizamos a 7ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$202,5 milhões, com vencimento em 20 de outubro de 2020. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,07% ao mês. Em 20 de outubro de 2020, a Companhia quitou as Debêntures da 7ª emissão (CRA), conforme cronograma estipulado em sua emissão.

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

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

Posteriormente, em 1º de novembro de 2019, foi concluído o procedimento de *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 22 de março de 2021 essa dívida foi quitada com uma rolagem no CCB 1035187.

Cédula de Crédito Bancário 1035187: Em 22 de março de 2021, contratamos empréstimo nos termos da Lei nº 4.131 simultaneamente a uma operação de swap, para proteção da variação cambial, no montante de R\$170 milhões com juros atrelados de CDI + 0,21% 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 2025 e não possui qualquer garantia (clean), salvo por standby letter of credit a ela atrelada. Em 31 de dezembro de 2021, o saldo em aberto era de R\$ 174,8 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 abril de 2021 e não possui qualquer garantia (clean). Em 16 de dezembro de 2020 foi realizado o aditamento do contrato para alongamento do prazo de vencimento da dívida para dezembro de 2024 com taxa repactuada em CDI + 0,25% a.m. e alterando a cláusula restritiva em relação a índices financeiros. Em 31 de dezembro de 2021, o saldo em aberto era de R\$ 46,3 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 até setembro de 2020. Em 31 de dezembro de 2021, o saldo em aberto era de R\$ 113,5 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 2021, o saldo em aberto era de R\$ 50,5 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 2021, 2020 e 2019 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, à distribuição de dividendos em caso de inadimplemento de obrigações financeiras, à alienação de ativos e à alienação de controle societário.

Os contratos descritos no item 10.1.f.i acima possuem, ainda, restrições que podem causar o vencimento antecipado da dívida nas hipóteses de: (a) alteração do controle direto ou indireto da Companhia; (b) ressalvado o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, realização de qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sobre capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com relação às obrigações contraídas; e (c) descumprimento de determinados índices financeiros consolidados medidos anualmente, conforme descritos abaixo.

8ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (covenants) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. Em dezembro de 2021 e 2020, a Companhia convocou assembleia geral de debenturistas e obteve *waiver* prévio dos seus debenturistas para descumprimento pontual dos covenants nos exercícios findos em 2021 e 2020 em virtude de efeitos da COVID nos resultados.

Cédula de Crédito Bancário 1035187: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (covenants) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. A distribuição dos dividendos declarados pelo 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 do 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 2021 e 2020 e 2019, a Companhia obteve *waiver* prévio de todos os seus credores para descumprimento pontual dos covenants financeiros nos exercícios findos em 2021 e 2020 em virtude de efeitos da COVID nos resultados.

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

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

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

(h) alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

Os números e análises a seguir apresentados derivam das demonstrações financeiras consolidadas auditadas da Companhia referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2021, 2020 e 2019.

Demonstrações dos Resultados

Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2021 e 2020:

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	2.753.287	100	2.238.127	100	23,0
Custo das mercadorias e dos produtos vendidos	(1.034.605)	(37,6)	(913.957)	(40,8)	13,2
Lucro bruto	1.718.682	62,4	1.324.170	59,2	29,8
Despesas operacionais					
Com lojas	(1.693.769)	(61,5)	(1.531.876)	(68,4)	10,6
Gerais e administrativas	(197.549)	(7,2)	(179.459)	(8)	10,1
Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos	(172.636)	(6,3)	(387.165)	(17,3)	(55,4)
Despesas financeiras	(141.561)	(5,1)	(114.675)	(5,1)	23,4
Receitas financeiras	43.599	1,6	70.424	3,1	(38,1)
Resultado financeiro, líquido	(97.962)	(3,6)	(44.251)	(2)	121,4
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	(270.598)	(9,8)	(431.416)	(19,3)	(37,3)
Imposto de renda e contribuição social	(3.243)	(0,1)	(14.191)	(0,6)	(77,1)
Prejuízo líquido do exercício	(273.841)	(9,9)	(445.607)	(19,9)	(38,5)

Receita Operacional Líquida

Em comparação entre o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021 e 2020, a receita operacional líquida da Companhia aumentou 23,0% ou R\$515,2 milhões, passando de R\$2.433,2 milhões, para R\$2.973,1 milhões, no mesmo período de 2021. Esse aumento refletiu os efeitos da retomada da operação da Companhia na medida em que os reflexos da pandemia ocasionada pelo COVID-19 foram reduzidos, assim, a operação dos restaurantes em 2021 ficou menor tempo reduzida ante 2020.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	AH (%)
Receita bruta de vendas	2.973.094	108,0	2.433.203	108,7	22,2
Deduções das receitas de vendas	(251.264)	(9,1)	(221.130)	(9,9)	13,6
Receita líquida de vendas	2.721.830	98,9	2.212.073	98,8	23,0
Receita bruta de prestações de serviços	35.253	1,3	29.222	1,3	20,6
Deduções das receitas de prestações de serviços	(3.796)	(0,1)	(3.168)	(0,1)	19,81
Receita líquida de prestações de serviços	31.457	1,1	26.054	1,2	19,5
Receita operacional líquida	2.753.287	100	2.238.127	100	23,0

Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

O custo das mercadorias e dos produtos vendidos aumentou 13,2% ou R\$120,6 milhões, passando de R\$914,0 milhões em 2020, para R\$1.034,7 milhões em 2021. O referido aumento foi, principalmente, um reflexo do aumento das vendas, devido a retomada da operação dos restaurantes da Companhia em 2021.

Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia aumentou 29,8% ou R\$394,5 milhões, passando de R\$1.324,2 milhões, em 2020, para R\$1.718,7 milhões, em 2021. O aumento do lucro bruto reflete, principalmente, o aumento das vendas ocasionada pela retomada da operação dos restaurantes em 2021 e abertura de novas lojas, iniciativas de *revenue management* e oportunidades encontradas na cadeia de suprimentos. Além disso, o ano de 2020 foi diretamente impactado pelo cenário global de commodities e invariavelmente na inflação total de alimentos.

Despesas com lojas

As despesas com lojas da Companhia aumentaram em R\$162 milhões, atingindo R\$1.693.8 milhões, em 31 de dezembro de 2021, comparado a R\$1.531.9 milhões, equivalente a 10,6% em 31 de dezembro de 2020. Essa variação reflete principalmente aumento em (i) amortização de arrendamentos, devido aos contratos de arrendamentos que tiveram início após 31 de dezembro de 2020 e (ii) aumento em serviços diversos, refletido principalmente pelos maiores gastos com limpeza e também as taxas de delivery, visto que as vendas pelos app agregadores cresceram de maneira exponencial, (iii) aumento nas despesas com *royalties* e *marketing* (ambos relacionados ao aumento das vendas), (iv) aumento nas despesas com colaboradores de restaurante, (v) aumento nas despesas com ocupação e utilities e, (vi) aumento referente a PCLD e baixas de ativos que estavam na carteira de recebíveis devido a não existência de expectativa com o seu recebimento.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(507.064)	29,9	(481.608)	31,4	5,3
Royalties	(145.699)	8,6	(119.315)	7,8	22,1
Despesas com ocupação e utilities	(242.549)	14,3	(206.047)	13,5	17,1
Depreciações e amortizações	(200.636)	11,8	(189.480)	12,4	5,9
Amortizações de arrendamentos	(149.080)	8,8	(121.064)	7,9	23,1
Despesas pré-operacionais ⁽¹⁾	(8.210)	0,5	(5.851)	0,4	40,3
Serviços diversos	(182.859)	10,8	(168.094)	11,0	13,4
Reparos e manutenções	(36.996)	2,2	(57.262)	3,7	(35,4)
Outras	(220.676)	13,0	(183.155)	12,0	20,5
Despesas com lojas	(1.693.769)	100	(1.531.876)	100	10,6

⁽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\$18,1 milhões, alcançando R\$197,6 milhões, equivalente a 7,2% da receita operacional líquida em 2021, comparado a R\$179,5, ou 8,0% da receita operacional líquida em 2020.

Tal crescimento ocorreu principalmente em decorrência do (i) aumento com as despesas com pessoal; (ii) aumento das despesas com aquisição e incorporação; (iii) aumento de provisões para demandas judiciais trabalhistas e cíveis; (iv) provisão para *impairment*; e (v) depreciações e amortizações. Esse crescimento foi parcialmente compensado por (i) menor despesa com plano de ações e (ii) menores despesas com baixas de ativos da Companhia.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(125.637)	63,6	(119.273)	66,5	5,3
Despesas com ocupação e utilities	(767)	0,4	(1.290)	0,7	(40,5)
Depreciação e amortização	(25.200)	12,8	(20.610)	11,5	22,3
Despesas com aquisição e Incorporação ⁽¹⁾	(7.358)	3,7	(158)	0,1	4557
Amortizações de arrendamentos	(1.564)	0,8	(928)	0,5	68,5
Resultado líquido na baixa de imobilizado	(8.527)	4,3	(24.438)	13,6	(65,1)
Receita com lojas vendidas	288	(0,1)	3.772	(2,1)	(92,4)
Baixa de ativos de loja vendidas	(724)	0,4	(3.341)	1,9	(78,3)
Resultado com sinistros	(16)	(0,0)	13	(0,0)	(223,1)
Reversão (provisão) para Impairment	(4.861)	2,5	2.246	(1,3)	(316,4)
Custo com plano de ações	(8.284)	4,2	(9.824)	5,5	(15,7)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas ⁽²⁾	(14.899)	7,5	(5.628)	3,1	173,2

Total de despesas gerais e administrativas	(197.549)	100	(179.459)	100	10,1
---	------------------	------------	------------------	------------	-------------

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

(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\$53,7 milhões, saindo de uma despesa líquida de R\$44,3 milhões em 2020, para uma despesa líquida de R\$98,0 milhões em 2021. Essa variação refletiu principalmente o aumento nos juros com os empréstimos, aumentos de ajustes a valores presentes – referente aos arrendamentos operacionais e recebimentos de longo prazo, e menores 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 rendimentos financeiros no exercício.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	AH (%)
Juros sobre empréstimos	(34.171)	29,8	(26.823)	23,4	27,4
Despesas bancárias e juros diversos	(9.081)	7,9	(9.821)	8,6	(7,5)
Variação cambial passiva	(1.929)	1,7	(2.335)	2,0	(17,4)
Despesa AVP de Arrendamento a pagar	(80.156)	70,0	(68.213)	59,5	17,5
Despesa AVP de Investimento a pagar – BKCS	(6.189)	5,4	(923)	0,8	570,5
Despesa com Derivativo	(3.885)	3,4	(2.230)	1,9	74,2
Correção Monetária	(788)	0,7	(370)	0,3	113
Outros	(5.362)	4,7	(3.960)	3,5	35,4
Despesas financeiras	(141.561)	100	(114.675)	100	(0,1)

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	AH (%)
Juros e rendimentos de aplicações financeiras	20.541	47,1	11.568	16,4	77,6
Variação cambial ativa	1.522	3,5	3.223	4,6	(52,8)
Receita com derivativos	1.762	4,0	2.040	2,9	(13,6)
Desconto Arrendamentos - COVID19	15.943	36,6	47.033	66,8	(66,1)
Impostos sobre receitas financeiras	(1.441)	(3,3)	(1.120)	(1,6)	28,7
Correção Monetária	3.257	7,5	5.382	7,6	(39,5)
Outros	2.015	4,6	2.298	3,3	(12,3)
Receitas financeiras	43.599	100	70.424	100	(38,1)

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

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.

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 <i>utilities</i>	(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.

Despesas Gerais e Administrativas

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

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

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

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

Receita Operacional Líquida

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

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

Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

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

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

Lucro Bruto

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

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

Despesas com lojas

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

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

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

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

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

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

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

(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 <i>utilities</i>	(223.896)	14,7	(280.234)	23,0	(20,1)
Depreciações e amortizações	(176.293)	11,6	(125.113)	10,3	40,9
Amortizações de arrendamentos	(106.067)	7,0	-	-	-
Despesas pré-operacionais ⁽¹⁾	(18.084)	1,2	(9.678)	0,8	86,9
Serviços diversos	(85.947)	5,7	(54.494)	4,5	57,7
Reparos e manutenções	(58.723)	3,9	(48.001)	3,9	22,3
Outras	(87.667)	5,8	(81.934)	6,7	7,0
Despesas com lojas	(1.518.274)	100,0	(1.219.711)	100,0	24,5

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

Despesas Gerais e Administrativas

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

Tal crescimento ocorreu principalmente em decorrência do aumento das despesas com pessoal (despesas gerais e administrativas), que cresceu 15,3% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, em relação ao exercício social anterior, devido às contratações de colaboradores na matriz para suportar novos projetos e o crescimento da Companhia, 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 <i>Utilities</i>	(673)	0,5	(2.299)	2,1	(70,7)
Depreciação e amortização	(19.587)	13,8	(8.031)	7,3	143,9
Despesas com aquisição e Incorporação (1)	(3.144)	2,2	(6.711)	6,1	(53,2)
Amortizações de arrendamentos	(1.234)	0,9	-	-	-
Resultado líquido na baixa de imobilizado	(9.224)	6,5	(6.832)	6,2	35,0
Receita com lojas vendidas	12.948	(9,1)	8.591	(7,8)	50,7
Baixa de ativos de loja vendidas	(13.144)	9,2	(4.671)	4,2	181,4
Resultado com sinistros	(39)	0,0	4	0,0	(1.075,0)
Reversão (provisão) para <i>Impairment</i>	(2.807)	2,0	(4.205)	3,8	(33,2)
Custo com plano de ações	(4.315)	3,0	(4.486)	4,1	(3,8)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas (2)	13.803	(9,7)	17.904	(16,2)	(22,9)
Total de despesas gerais e administrativas	(142.417)	100,0	(110.510)	100,0	28,9

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

(2)

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

Resultado Financeiro Líquido

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

- (i) A despesa financeira aumentou 109,1%, ou R\$48,7 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.

Balanço Patrimonial

Comparação entre os saldos das contas patrimoniais em 31 de dezembro de 2021 e em 31 de dezembro de 2020

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2021	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2020	AV (%)	AH (%)
Ativo					
Ativo circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	111.590	2,9	219.670	5,6	-49,2
Títulos e valores mobiliários	339.218	8,9	575.843	14,6	-41,1
Títulos e valores mobiliários vinculados	-	-	25.306	0,6	-100
Contas a receber de clientes, líquido	139.267	3,7	107.188	2,7	29,9
Estoques	142.767	3,7	125.612	3,2	13,7
Impostos a recuperar	44.053	1,2	37.116	0,9	18,7
Pagamentos antecipados	4.525	0,1	3.695	0,1	22,5
Demais contas a receber	32.279	0,8	24.669	0,6	30,8
Total do ativo circulante	813.669	21,3	1.119.099	28,5	-27,3
Ativo não circulante					
Impostos a recuperar	135.289	3,5	97.233	2,5	39,1
Depósito judicial	41.171	1,1	38.000	1	8,3
Demais contas a receber	19.992	0,5	9.548	0,2	109,4
Imobilizado, líquido	1.225.502	32,1	1.195.664	30,4	2,5
Intangível, líquido	1.577.755	41,4	1.473.211	37,5	7,1
Total do ativo não circulante	2.999.709	78,7	2.813.656	71,5	6,6
Total do ativo	3.813.408	100	3.932.755	100	-3,0
Passivo					
Passivo circulante					
Empréstimos e financiamentos	153.535	4,0	53.612	1,4	186,4
Fornecedores	247.917	6,5	217.616	5,5	13,9
Arrendamentos a pagar	160.105	4,2	126.941	3,2	26,1
Salários e encargos sociais	106.648	2,8	86.147	2,2	23,8

Obrigações corporativas	22.122	0,6	15.824	0,4	39,8
Obrigações tributárias	30.743	0,8	31.561	0,8	-2,6
Resultado diferido, líquido	13.805	0,4	11.857	0,3	16,4
Demais contas a pagar	26.475	0,7	20.973	0,5	26,2
Total do passivo circulante	761.350	20,0	564.531	14,4	34,9
Passivo não circulante					
Empréstimos e financiamentos	636.735	16,7	777.164	19,8	-18,1
Provisão para demandas judiciais	25.422	0,7	23.163	0,6	9,8
Obrigações tributárias	6.445	0,2	10.780	0,3	-40,2
Resultado diferido, líquido	5.874	0,2	14.764	0,4	-60,2
Arrendamentos a pagar	758.362	19,9	664.390	16,9	14,1
Imposto de renda e contribuição social diferidos	29.112	0,8	22.643	0,6	28,6
Demais contas a pagar	17.388	0,5	16.861	0,4	3,1
Total do passivo não circulante	1.479.338	38,8	1.529.765	38,9	-3,3
Patrimônio líquido					
Capital social	1.461.068	38,3	1.461.068	37,2	0,0
Reserva de capital e plano de opção de ações	720.546	18,9	712.271	18,1	1,2
Ações em tesouraria	-24.214	-0,6	-24.214	-0,6	0,0
Outros resultados abrangentes	147	0,0	300	0,0	-51,0
Prejuízo Acumulado	-584.807	-15,3	-310.966	-7,9	88,1
Total do patrimônio líquido	1.572.720	41,2	1.838.459	46,7	-14,5
Total do passivo e do patrimônio líquido	3.813.408	100	3.932.755	100	-3,0

Ativo

Em 31 de dezembro de 2021, o total do ativo da Companhia reduziu em R\$119,3 milhões ou 3%, passando de R\$3.923,7 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$3.813,4 milhões em 31 de dezembro de 2021.

Ativo Circulante

O ativo circulante da Companhia reduziu em R\$305,4 milhões ou 27,3%, passando de R\$1.119,1 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$813,7 milhões em 31 de dezembro de 2021. 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\$820,8 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$450,8 milhões em 31 de dezembro de 2021. A redução foi ocasionado pela utilização dos recursos da Companhia ao longo do ano de 2021;
- (ii) Contas a receber de clientes líquido, que aumentou de R\$107,2 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$139,2 milhões em 31 de dezembro de 2021. Essa variação foi ocasionada principalmente pela retomada das vendas no quarto trimestre de 2021 comparado com o mesmo período de 2020, pelo aumento nas vendas de delivery, e menor antecipação de recebíveis juntos as operadoras de cartões no exercício de 2021; e
- (iii) Estoques, que passaram de R\$125,6 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$142,8 milhões em 31 de dezembro de 2021. A variação ocorreu principalmente devido ao aumento dos estoques nos Centro de Distribuições para assegurar o abastecimento dos restaurantes que tiveram aumento em suas vendas. Adicionalmente,

as aberturas de novos restaurantes no exercício de 2021 impactaram também no aumento dos estoques;

Demais contas a receber, que passaram de R\$24,7 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$32,3 milhões em 31 de dezembro de 2021. O aumento foi ocasionado principalmente pelo reconhecimento de novos contratos de rebate com fornecedores, parcialmente compensados com o recebimento dos contratos de anos anteriores.

Ativo Não Circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou 6,6%, passando de R\$2.813,7 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$2.999,8 milhões em 31 de dezembro de 2021, representando um aumento de R\$186,1 milhões. Esse aumento ocorreu devido principalmente a:

- (i) Aumento nos impostos a recuperar de R\$38,1 milhões, que passaram de R\$97,2 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$135,3 milhões em 31 de dezembro de 2021. Aumento decorrente do reconhecimento de créditos extemporâneos;
- (ii) Demais contas a receber, que passaram de R\$9,5 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$20 milhões em 31 de dezembro de 2021. O aumento foi ocasionado principalmente pelo reconhecimento de novos contratos de rebate com fornecedores, parcialmente compensados com o recebimento dos contratos de anos anteriores;
- (iii) Imobilizado, líquido: o imobilizado, líquido da Companhia aumentou em R\$29,8 milhões ou 2,5%, atingindo R\$1.225,5 milhões em 31 de dezembro de 2021, comparado a R\$1.195,6 milhões em 31 de dezembro de 2020. Esse aumento deu-se em decorrência dos investimentos em novos restaurantes e dos reinvestimentos em reformas em restaurantes existentes e adquiridos; e
- (iv) Intangível, líquido: o intangível, líquido da Companhia aumentou em R\$104,5 milhões ou 7,1%, alcançando R\$1.577,8 milhões em 31 de dezembro de 2021, comparado a R\$1.473,2 milhões em 31 de dezembro de 2020, 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 2021, o total do passivo e do patrimônio líquido da Companhia reduziu em R\$119,3 milhões ou 3%, passando de R\$3.932,8 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$3.813,4 milhões em 31 de dezembro de 2021.

Passivo Circulante

O passivo circulante da Companhia reduziu 34,9% ou R\$196,8 milhões, passando de R\$564,5 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$761,3 milhões em 31 de dezembro de 2021. Essa variação deu-se principalmente em decorrência da:

- (i) Aumento nos empréstimos e financiamentos de R\$99,9 milhões, que passaram de R\$53,6 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$153,5 milhões em 31 de dezembro de 2021, efeito da segregação de longo para curto prazo, parcialmente compensado pelos pagamentos ocorridos no exercício, conforme calendário de vencimentos das dívidas contratadas;
- (ii) Fornecedores, que registrou aumento de R\$30,3 milhões ou 13,9%,

alcançando R\$247,9 milhões em 31 de dezembro de 2021, comparado a R\$217,6 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa variação está principalmente relacionada ao aumento nas compras de insumos e contratações de serviços com fornecedores relacionados a Capex;

(iii) Aumento com os contratos de arrendamentos em R\$33,2 milhões ou 26,1%, chegando a R\$160,2 milhões em 31 de dezembro de 2021, enquanto que em 31 de dezembro de 2020 era de R\$126,9 milhões. Esse aumento está relacionado a uma maior base de alugueis com custos fixos, sejam de lojas já inauguradas ou que abrirão futuramente; e

(iv) Maior passivo com salários e encargos sociais em R\$20,5 milhões ou 23,8%, alcançando R\$106,7 milhões em 31 de dezembro de 2021, comparado com R\$86,2 milhões em 31 de dezembro de 2020. Tal aumento é devido do maior apoio dos Governos brasileiros com esses tipos obrigações ao longo de 2020, efeito ocasionado pela pandemia da COVID-19.

Passivo Não Circulante

O passivo não circulante da Companhia reduziu 3,3% ou R\$50,4 milhões, passando de R\$1.529,8 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$1.479,3 milhões em 31 de dezembro de 2021. Essa variação ocorreu principalmente devido a:

(i) Empréstimos e financiamentos, que registrou baixa de R\$140,4 milhões em 31 de dezembro de 2021, quando comparada ao saldo em 31 de dezembro de 2020, devido a segregação de longo para curto prazo de acordo com o vencimento da dívida; e

(ii) Aumento de R\$94,0 milhões em arrendamentos a pagar passando de de R\$664,4 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$758,4 milhões em 31 de dezembro de 2021, decorrente de novos contratos de arrendamentos combinado com as remensurações dos já existentes.

Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2021, o patrimônio líquido da Companhia reduziu 14,5%, passando de R\$1.838,5 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R\$1.572,7 milhões em 31 de dezembro de 2021, representando uma queda de R\$265,7 milhões. Essa variação ocorreu principalmente devido ao prejuízo acumulado no exercício de 2021.

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
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)
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 caixa decorrente da queda da receita devido a pandemia da COVID-19;
- (ii) Contas a receber de clientes líquido, que aumentou de R\$60,4 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$107,2 milhões em 31 de setembro de 2020. Essa variação foi ocasionada principalmente pelo aumento nas vendas de delivery e a não antecipação de recebíveis juntos as operadoras de cartões no exercício de 2020.
- (iii) Estoques, que passaram de R\$99,0 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$125,6 milhões em 31 de dezembro de 2020. A variação ocorreu principalmente devido ao aumento dos estoques de segurança nos Centro de Distribuições;
- (iv) Pagamentos antecipados, que passaram de R\$46,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$3,7 milhões em 31 de dezembro de 2020. A redução foi ocasionada principalmente pela amortização das veiculações de mídia anual contratadas antecipadamente, redução com adiantamentos a fornecedores de Capex e revisão na política de concessão de adiantamento a fornecedores.

Ativo Não Circulante

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

- (i) Aumento nos impostos a recuperar de R\$24,1 milhões, que passaram de

R\$73,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$97,2 milhões em 31 de dezembro de 2020. Aumento decorrente do reconhecimento de créditos extemporâneos;

(ii) Imobilizado, líquido: o imobilizado, líquido da Companhia aumentou em R\$32,1 milhões ou 2,8%, atingindo R\$1.195,7 milhões em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$1.163,6 milhões em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento deu-se em decorrência dos investimentos em novos restaurantes e dos reinvestimentos em reformas em restaurantes existentes e adquiridos.

(iii) Intangível, líquido: o intangível, líquido da Companhia aumentou em R\$83,5 milhões ou 6%, alcançando R\$1.473,2 milhões em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$1.389,7 milhões em 31 de dezembro de 2019, devido aos investimentos em novos restaurantes, aos investimentos em novos softwares e o aumento nos contratos de arrendamentos.

Passivo e Patrimônio Líquido

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

Passivo Circulante

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

(i) Redução nos empréstimos e financiamentos de R\$62,9 milhões, que passaram de R\$116,6 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$53,6 milhões em 31 de dezembro de 2020, após a amortização de parte dos debêntures conforme fluxo estipulado e também o alongamento do prazo de vencimento dos empréstimos para capital de giro.

(ii) Fornecedores, que registrou redução de R\$68,9 milhões ou 24%, alcançando R\$217,6 milhões em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$286,4 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação está principalmente relacionada a redução nas compras de insumos devido à queda nas vendas devido a COVID 19 e a redução das compras e contratações de serviços com fornecedores relacionados a Capex.

(iii) Aumento nas demais contas a pagar de R\$16,3 milhões, que passaram de R\$4,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R\$21,0 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa variação foi ocasionada principalmente pelo aumento do passivo a pagar com delivery e limpeza dos restaurantes.

Passivo Não Circulante

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

(i) Empréstimos e financiamentos, que registrou aumento de R\$373,9 milhões em 31 de dezembro de 2020, quando comparada ao saldo em 31 de dezembro de 2019,

devido à captação de novos empréstimos, o alongamento do prazo de vencimento dos empréstimos para capital de giro.

Patrimônio Líquido

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

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

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	AH (%)
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

(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					
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 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.

Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Comparação entre os Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de 2021 e de 2020

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades operacionais	118.574	(172.293)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	6.540	(589.830)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	(233.194)	656.516
Aumento (redução) líquido(a) no caixa e equivalentes de caixa	(108.080)	(105.607)

Atividades operacionais

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais apresentou uma variação de R\$290,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021, quando comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, passando de R\$172,3 milhões de caixa líquido aplicado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 para R\$118.574 milhões de caixa líquido gerado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021. Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

- (i) Aumento de R\$160,8 milhões do resultado antes do imposto de renda e contribuição social, passando de um lucro de R\$431,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 para um prejuízo de R\$270,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021;
- (ii) Aumento de R\$44,4 milhões entre depreciações e amortizações, passando de R\$332,1 milhões em 2020 para R\$376,5 milhões em 2021;
- (iii) Aumento de R\$53,3 milhões na rubrica de juros, encargos e avps Em 31 de dezembro de 2021 existia R\$105,8 milhões enquanto em 31 de dezembro de 2020 montava R\$52,2 milhões, sendo os principais efeitos da variação os maiores avps e encargos financeiros no período combinado com o menor desconto obtido com os efeitos da pandemia no exercício de 2021;
- (iv) Redução na variação dos pagamentos antecipados de R\$43,2 milhões em

2021, passando de R\$42,4 milhões em 31 de dezembro de 2020 para uma redução de R\$830 mil em 31 de dezembro de 2021;

(v) A variação do saldo de fornecedores e aluguéis a pagar os quais passaram de uma aplicação de R\$68,6 milhões em 31 de dezembro de 2020 para uma geração de R\$30,3 milhões em 31 de dezembro de 2021, relacionados a maiores compras de insumos e contratações de serviços para Capex;

(vi) Redução do caixa aplicado com salários e encargos sociais, passando de um caixa aplicado de R\$29,9 milhões em 31 de dezembro de 2020 para um caixa aplicado de R\$3 milhões em 31 de dezembro de 2021; e

(vii) A variação dos pagamentos de juros das dívidas captadas em R\$23,2 milhões, passando de R\$26,6 milhões em 2020 para R\$49,7 milhões em 2021.

Atividades de investimento

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento apresentou uma variação de R\$596,3 milhões, passando de um caixa líquido aplicado de R\$589,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 para um caixa líquido gerado de R\$6.540 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021.

Essa variação deve-se principalmente:

(i) Ao aumento das aplicações em títulos e valores mobiliários no valor de R\$620,4 milhões, passando de R\$1.130,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 para R\$510,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021; e

(ii) Ao maior resgate de títulos de valores mobiliários, que aumentou R\$33,7 milhões, passando de R\$820,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 para R\$787,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021.

Atividades de financiamento

O caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento apresentou variação de R\$889,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, passando de um caixa líquido gerado de R\$656,6 milhões no exercício de 2020 para um caixa líquido aplicado de R\$233,2 milhões no exercício social de 2021.

Esse aumento se deve principalmente:

(i) Variação no capital integralizado no exercício de 2020 de R\$510,3 milhões, não existindo integralização em 2021;

(ii) Variação na captação de recursos financeiros – empréstimos e financiamentos – no montante de R\$420,0 milhões, não existindo captação alguma ao longo de 2021; e

(iii) Redução de R\$81,8 milhões nos pagamentos de empréstimos e financiamentos (principal) no exercício de 2021 quando comparado ao mesmo período de 2020.

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

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

Atividades operacionais

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

- (i) A redução de R\$485,2 milhões do resultado antes do imposto de renda e contribuição social, passando de um lucro de R\$53,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para um prejuízo de R\$431,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;
- (ii) Aumento de R\$9,1 milhões nos pagamentos para demandas judiciais, passando de R\$9,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 para R\$18,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;
- (iii) A variação do saldo de contas a receber de clientes líquidos, os quais passaram de uma redução de R\$0,7 milhão em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$46,8 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (iv) A variação do saldo de estoques os quais passaram de uma redução de R\$17,8 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$26,6 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (v) A variação do saldo de impostos a recuperar os quais passaram de uma redução de R\$44,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$33,7 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (vi) Aumento na variação dos pagamentos antecipados de R\$61,9 milhões em 2020, passando de uma redução de R\$19,5 milhões em 31 de dezembro de 2019 para um aumento de R\$42,4 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (vii) A variação do saldo de fornecedores e aluguéis a pagar os quais passaram de um aumento de R\$45,2 milhões em 31 de dezembro de 2019 para uma redução de R\$68,8 milhões em 31 de dezembro de 2020;
- (viii) A variação das obrigações tributárias, no valor de R\$27,6 milhões, passando de uma redução de R\$23,0 milhões em 31 de dezembro de 2019 para um aumento de R\$4,6 milhões em 31 de dezembro de 2020.

Atividades de investimento

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

Essa variação deve-se principalmente:

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

Atividades de financiamento

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

Esse aumento se deve principalmente:

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

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

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

Atividades operacionais

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

Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

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

de 2019.

(x) A redução dos pagamentos de juros sobre empréstimos e financiamentos, no valor de R\$22,7 milhões, passando de R\$30,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$8,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Atividades de investimentos

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

Essa variação deve-se:

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

Atividades de financiamento

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

Esse aumento se deve principalmente:

- (i) à integralização de aumento do capital social, que passou de R\$2,4 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$52,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019;
- (ii) à captação de debêntures no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 de R\$400,0 milhões (não houve captação de empréstimos e financiamentos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018);
- (iii) pagamento de juros sobre capital próprio de R\$26,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 (não houve pagamento de juros sobre capital próprio no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018);
- (iv) redução no pagamento de principal de empréstimos e financiamentos passando de R\$235,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$169,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019; e

(v) impactos dos pagamentos de passivos de arrendamentos no valor de R\$137,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 (decorrentes da adoção inicial do IFRS 16/ CPC 06 (R2) em 1º de janeiro de 2019).

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 2021, 2020 e 2019, 98,9%, 98,8% e 99,1% da receita operacional líquida da Companhia, respectivamente, vieram da venda de alimentos e bebidas em nossos restaurantes.

(ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

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

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

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

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

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

Receita líquida

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

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

específicas, e descontos promocionais como cupons físicos e cupons online.

A receita operacional líquida da Companhia apresentou um CAGR equivalente a 4,2% positivo entre os exercícios de 2020 e 2021, passando de R\$2.238,1 milhões para R\$2.753,3 milhões, 4,8% negativo entre os exercícios de 2019 e 2020, passando de R\$2.868,0 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$2.238,1 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020. A Diretoria ressalta que o aumento operacional líquido no exercício de 2021 é decorrente principalmente pela retomada das vendas e volta do tráfego nas lojas quase em níveis de 2019.

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 2021, 41,1% de nossas receitas anuais foram registradas no primeiro semestre do ano e 58,9% 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 fretes e custos logísticos.

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

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

Despesas com Vendas

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

Despesas Gerais e Administrativas

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

Resultado Financeiro Líquido

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

Imposto de Renda

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 2021, 2020 e 2019. 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 2021, 2020 e 2019, em torno de 0,03%, 0,04% e 0,07% respectivamente, de nossas vendas foi efetuada em outras moedas que não o Real, refletindo serviços prestados para a Burger King Corporation principalmente relacionados à gestão de franqueados. Por se tratar de baixo valor quando comparado ao total das operações da Companhia, a Diretoria considera imaterial o impacto referente à variação cambial nas receitas operacionais líquidas.

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

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

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

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

Com relação ao câmbio, aproximadamente 88% dos custos com as mercadorias vendidas são realizados na mesma moeda das vendas e, portanto, consideramos o impacto de variação cambial

imaterial.

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

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

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

(a) introdução ou alienação de segmento operacional

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

(b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

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

(c) eventos ou operações não usuais

Não houve eventos ou operações não usuais com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, alterações significativas nas práticas contábeis no nos exercícios sociais de 2021, 2020 e 2019.

10.4- Mudanças significativas nas práticas contábeis – Ressalvas e ênfases do Parecer do Auditor

(a) Mudanças significativas nas práticas contábeis

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis nos exercícios sociais de 2021, 2020 e 2019, com exceção da adoção inicial do IFRS16 em 01/01/2019.

Novas normas, alterações e interpretações de normas contábeis

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

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.

Alterações no CPC 06 (R2): Benefícios Relacionados à Covid-19 Concedidos para Arrendatários em Contratos de Arrendamento

As alterações preveem concessão aos arrendatários na aplicação CPC 06 (R2), ao contabilizar os benefícios relacionados como consequência direta da Covid-19. Assim, um arrendatário pode optar por não avaliar se um benefício relacionado a pandemia concedido pelo arrendador é uma modificação do contrato de arrendamento. Assim, a contabilização está em linha com qualquer mudança no pagamento do arrendamento resultante do benefício concedido no contrato de arrendamento relacionada a Covid-19.

Essa alteração entrou em vigor para o exercício social iniciado em 1º de janeiro de 2021, e pretendia ter o prazo final para utilização até 30/06/2021, porém o CPC estendeu o período para utilização do expediente prático para até 30/06/2022, assim, a Companhia optou em fazer uso desse expediente não remensurando os contratos de arrendamento operacionais uma vez que, as renegociações efetuadas foram benefícios considerados relacionados a COVID-19, reconhecendo os benefícios no resultado do período.

IFRS 2 – Pagamento baseado em ações (CPC 10)

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

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

IFRS 9 - Instrumentos Financeiros (CPC 48)

A norma IFRS 9/CPC 48 substituiu a partir de 1º de janeiro de 2018 a norma vigente IAS 39/ CPC 38 – Instrumentos Financeiros – Reconhecimento e Mensuração e tem como principais mudanças: classificação e mensuração de ativos financeiros; redução do valor recuperável (substituição do modelo de “perdas incorridas” por um modelo prospectivo de “perdas em crédito esperadas”); e contabilidade de hedge.

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

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

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

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

(b) Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis nos exercícios sociais de 2021, 2020 e 2019, com exceção da adoção inicial do IFRS16 em 01/01/2019, mencionado no item 10.4(a) deste mesmo formulário.

Arrendamentos em que a Companhia atua como arrendatária

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

Transição

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

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

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

Os fluxos reais de pagamentos foram estimados brutos de impostos e os ativos de direito de uso foram mensurados pelo valor igual ao passivo de arrendamento a valor presente. Em conformidade com a CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16, na mensuração e na remensuração de seu passivo de arrendamento e do direito de uso, a Companhia utilizou a técnica de fluxo de caixa descontado sem considerar a inflação futura projetada nos fluxos a serem descontados.

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

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

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

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

Direito de uso de arrendamento mercantil (em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2021	Em 31 de dezembro de 2020
Saldo inicial	732.308	660.986
Adições e atualizações de arrendamentos reconhecidos no exercício	265.980	205.224
Amortização de direito de uso (aluguel)	(150.644)	(121.992)
Impostos incidentes sobre amortização de arrendamentos	(11.237)	(11.910)
Saldo final	836.407	732.308

Obrigações de arrendamento mercantil (em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2021	Em 31 de dezembro de 2020
Saldo inicial	791.331	693.209
Adições e atualizações de arrendamentos reconhecidos no exercício (i)	392.809	298.930
Baixa por pagamento de passivos de arrendamento	(191.819)	(116.372)
Descontos obtidos sobre pagamentos de arrendamentos	(15.943)	(47.033)
Impostos incidentes sobre pagamentos de arrendamentos	(16.580)	(16.834)
Adições de AVP reconhecidos no exercício	(126.829)	(93.706)
Baixa de juros acumulados (AVP)	80.156	68.213
Impostos incidentes sobre AVP de arrendamentos	5.342	4.924
Saldo final	918.467	791.331
Circulante	160.105	126.941
Não circulante	758.362	664.390

Resultado de arrendamento mercantil (em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2021	Em 31 de dezembro de 2020
Despesas com lojas - aluguel variável	(12.161)	(15.862)
Amortização de direito de uso (aluguel)	(150.644)	(121.992)
Despesas financeiras - Juros acumulados (AVP)	(80.156)	(68.123)
Desconto Arrendamentos - COVID19	15.943	47.033
Total	(227.018)	(159.034)

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 2021, 2020 e 2019 não contêm opinião modificada ou ênfases.

10.5 – Políticas contábeis críticas

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

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

De modo a proporcionar um entendimento de como a Companhia forma seus julgamentos sobre eventos

futuros, inclusive quanto a variáveis e premissas utilizadas nas estimativas, foram sumarizadas as principais políticas contábeis críticas envolvendo esses julgamentos da administração, incluindo as premissas e as variáveis nas quais se baseiam essas políticas:

Combinação de negócios

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

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

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

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

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

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

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

Provisões para ações judiciais, ativos e passivos contingentes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

resultado do exercício.

Imposto de renda e contribuição social

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

Imposto correntes

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

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

Impostos diferidos

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

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

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

(i) Quando o imposto diferido ativo relacionado com a diferença temporária dedutível é gerado no reconhecimento inicial do ativo ou passivo em uma transação que não é uma combinação de negócios e, na data da transação, não afeta o lucro contábil ou o lucro ou prejuízo fiscal; e

(ii) Sobre as diferenças temporárias dedutíveis associadas com investimentos em controladas, impostos diferidos ativos são reconhecidos somente na extensão em que for provável que as diferenças temporárias sejam revertidas no futuro próximo e o lucro tributável esteja disponível para que as diferenças temporárias possam ser utilizadas.

10.6 – Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

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

(i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos

A Companhia não detinha em 31 de dezembro de 2021, 2020 e 2019 ativos ou passivos, direta ou

indiretamente, que não aparecem em seu balanço patrimonial.

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

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

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

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

(iv) contratos de construção não terminada

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

(v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

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

(b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

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

10.7– Comentários Sobre Itens Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

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

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

(b) natureza e o propósito da operação

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

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

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

10.8– Plano de Negócios Relevante

(a) investimentos

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

Os principais investimentos da Companhia são direcionados à abertura de restaurantes próprios, reinvestimentos em reformas de restaurantes existentes e adquiridos, além de investimentos em novos softwares.

(em R\$ milhares)	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2019
Aquisição de ativo imobilizado	238.840	237.641	425.967
Aquisição de ativo intangível	31.391	42.237	47.600
Total	270.231	279.878	473.567

(ii) fontes de financiamento dos investimentos

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

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Não há desinvestimentos relevantes em andamento ou previstos.

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

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

(c) novos produtos e serviços

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

(i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas

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

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

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

(iii) projetos em desenvolvimento já divulgados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Impactos do COVID-19 nos resultados financeiros da Companhia:

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

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

específicas nos contratos financeiros e instrumentos de dívida, bem como a limitações na capacidade de contrair dívidas adicionais.” no item 4.1 do Formulário de Referência.

Considerando as atuais informações e os dados disponíveis para esta divulgação, a respeito dos impactos ocasionados pela perduração da pandemia da COVID-19 em nossas atividades, a Companhia registrou ao longo do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021, a perda dos itens perecíveis sem expectativa de utilização, devido aos seus vencimentos, bem como a renegociação de valores dos custos de ocupação. 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).

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

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

ANEXO VII -
Proposta de Remuneração da Administração (Item 13 do Formulário de Referência)

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

(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 defech 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 2020 nossa receita operacional líquida cresceu a um CAGR de 22,55%. Em relação ao EBITDA, houve redução de R\$60,8 milhões em 31 de dezembro de 2014 para -R\$133,85 milhões em 31 de dezembro de 2020. Considerando o exercício social de 2021, nosso resultado foi impactado pelos efeitos relacionados ao fechamento de lojas em decorrência do COVID-19. Com isso, nossa receita operacional líquida atingiu R\$2.753,3 milhões e o EBITDA ajustado R\$49,7 milhões. Se comparramos tais resultados entre os períodos de de 31 de dezembro de 2014 até 31 de dezembro de 2021, temos um CAGR de 22,62% em receita operacional líquida e, um CARG de -2,84% no Ebtida Ajustado, frente às operações parcialmente normalizadas.

CAGR	2014 -2020	2014 -2021
CAGR Receita	22,55%	22,62%
CAGR Ebtida Ajustado	-	-2,84%

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, grande parte dos diretores estatutários atuais da Companhia estão conosco desde a fundação em 2011, formando um time coeso e com efetiva capacidade de trabalhar em conjunto com sucesso.

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

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

(b) composição da remuneração

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

Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração fazem jus a uma remuneração fixa mensal destinada a recompensá-los pelos serviços profissionais prestados e pelo comprometimento à Companhia com suas atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado, a qual é distribuída pelo próprio Conselho de Administração com base na remuneração global aprovada pela Assembleia Geral Ordinária para um determinado exercício social.

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

Diretoria Estatutária e Diretoria Não Estatutária

Os membros da Diretoria, tanto estatutária quanto não estatutária, recebem uma remuneração fixa, compatível com as posições que ocupam e prática de mercado, bem como são elegíveis a uma remuneração anual variável sujeita ao atingimento de metas individuais e coletivas.

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

O componente fixo da remuneração percebida pelos administradores da Companhia tem como objetivo a compensação direta pelos serviços prestados, em linha com as práticas do mercado. De acordo com a política de remuneração da Companhia, a remuneração fixa alvo é a mediana de mercado.

A remuneração variável paga aos administradores da Companhia, por sua vez, tem como objetivo direcionar as ações dos executivos ao cumprimento dos objetivos estratégicos da Companhia, visando atender aos interesses de seus investidores, de seus clientes e demais *stakeholders* da Companhia, sujeitando-se ao atingimento de metas individuais e coletivas. A remuneração variável é definida a partir de target de salários e está limitada a uma variação máxima de 50% desse target para casos de superação máxima dos objetivos anuais estabelecidos pelo Conselho de Administração. Caso o atingimento dos pré-requisitos do programa não sejam atingidos a remuneração variável é zerada, ou seja não há um pagamento mínimo garantido.

O pacote de benefícios percebido por nossa Diretoria, estatutária e não estatutária, tem por objetivo oferecer aos executivos da Companhia, um pacote adequado, visando promover um maior bem estar para os membros da Diretoria e seus dependentes.

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

Da mesma forma que o Conselho de Administração, a remuneração total da diretoria reflete as práticas do mercado, por meio da realização de pesquisas anuais de remuneração, especialmente aquelas verificadas em empresas do mesmo porte, levando também em consideração as suas funções e responsabilidades a partir das avaliações objetivas dos cargos, as quais são conduzidas por empresas especializadas.

Comitês

Atualmente a Companhia possui 3 (três) Comitês de apoio ao Conselho de Administração (todos não

estatutários), quais sejam: (i) Comitê de Auditoria; (ii) Comitê de Gente e Remuneração; e (iii) Comitê de Finanças.

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

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

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

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021					
% 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	37%	2%	30%	30%	100%
Comitês	100%	N/A	N/A	N/A	100%

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%
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%

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

Além disso, para fins desse item somente foi considerada na remuneração dos Comitês o valor recebido pelos membros que não compõem o Conselho de Administração, observado que não fazem jus a remuneração os membros dos comitês que fazem parte da Diretoria ou que são remunerados dentro da plataforma global de remuneração do seu respectivo acionista. A remuneração recebida pelos membros dos Comitês que também são membros do Conselho de Administração está englobada somente no item do Conselho de Administração, de forma a evitar duplicidade, e podem ser identificadas no item 13.2 deste Formulário de Referência, conforme aplicável.

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

As políticas de remuneração e planos de incentivo da Companhia foram criadas com base nas pesquisas de mercado elaboradas por consultorias especializadas e pela discricionariedade dos administradores da Companhia, e preveem remunerações fixas e variáveis, bem como incentivos de curto e longo prazo, 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.

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

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

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

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

A parcela variável dos diretores, estatutários e não estatutários, está vinculada ao desempenho da

própria Companhia no período em questão (meta coletiva) e do alcance das metas individuais de tais diretores.

O pagamento da parcela variável é calculado proporcionalmente às metas atingidas pelos diretores, sendo que o valor alvo da remuneração variável corresponde ao atingimento de 100% (cem por cento) das metas, podendo ser esse incrementado, no caso de cumprimento excepcional de metas pré-definidas no momento da pactuação, de acordo com o foco estratégico da Companhia, até o limite de 150% (cento e cinquenta por cento).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13.2. Remuneração Total do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária e Conselho Fiscal

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2022 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,00	6,17	0	12,17
Nº de membros remunerados	6,00	6,17	0	12,17
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.800.000	5.616.306	0	7.416.306
Benefícios direto e indireto	0,00	482.273	0	482.273
Participações em comitês	1.290.000	0,00	0	780.000
Outros	618.000	1.976.423	0	2.492.423
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador	0,00	0,00
Remuneração variável				
Bônus	0,00	1.293.987	0,00	1.293.987
Participação de resultados	0,00	5.665.047	0,00	5.665.047
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	13.320.142	0,00	13.320.142
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número		

	<p>número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p>	<p>de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>A remuneração variável refere-se ao atingimento de 100% metas estabelecidas para o exercício social de 2022. Esse valor pode ser aumentado, nos termos do item 13.3 abaixo, no caso de superação das referidas metas, até o patamar de 150% das metas.</p> <p>A remuneração baseada em ações considera os valores referentes ao Plano de Concessão de Ações – Performance, caso aprovado na Assembleia Geral Ordinária de 29.04.2022.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p>		
--	---	---	--	--

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2021 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,25	7,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	6,00	7,00	0,00	13,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.851.667	5.512.824	0,00	7.364.491
Benefícios direto e indireto	0,00	443.090	0,00	443.090
Participações em comitês	780.000	0,00	0,00	780.000
Outros	526.333	1.659.348	0,00	2.185.681
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
Remuneração variável				
Bônus	0,00	1.773.194	0,00	1.773.194
Participação de resultados	0,00	4.030.437	0,00	4.030.437
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	413.420	0,00	413.420
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	6.050.152	0,00	6.050.152
Observação	<p>Conforme disposto no OFÍCIO- CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p>			
Total da remuneração	3.158.000	19.882.465	0,00	23.040.465

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

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	7,08	0,00	14,08
Nº de membros remunerados	6,00	7,08	0,00	13,08
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.620.167,00	4.482.768,00	0,00	6.102.935,00
Benefícios direto e indireto	0,00	616.399,00	0,00	616.399,00
Participações em comitês	731.250,00	0,00	0,00	731.250,00
Outros	470.283,00	1.832.914,00	0,00	2.303.197,00
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
Remuneração variável				
Bônus	0,00	2.382.689,68	0,00	2.382.689,68
Participação de resultados	0,00	4.421.393,52	0,00	4.421.393,52
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	443.714,00	0,00	443.714,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	7.763.040,41	0,00	7.763.040,41
Observação	<p>Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p> <p>Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. 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.</p>			
Total da remuneração	2.821.700,00	21.942.918,61	0,00	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	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador		
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	<p>Conforme disposto no OFÍCIO- CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP 1, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p> <p>Conforme disposto no OFÍCIO- CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.</p> <p>A remuneração 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).</p> <p>A remuneração variável refere-se ao atingimento de metas estabelecidas para o exercício social de 2018, tendo sido paga no exercício de 2019.</p> <p>Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram considerados os encargos sociais de ônus do empregador.</p>			
Total da remuneração	664.199,94	19.982.803,70	0,00	20.674.003,64

13.3. Remuneração Variável do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária e Conselho Fiscal

Prevista para 31/12/2022	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,00	6,17	0	14,17
Nº de membros remunerados	6,00	6,17	0	12,17
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração ⁽¹⁾	0,00	1.940.981	0,00	1.940.981
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	1.293.987	0,00	1.293.987
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 ⁽¹⁾	0,00	8.497.571	0,00	8.497.571
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	5.665.047	0,00	5.665.074

⁽¹⁾Considerando 150% do atingimento da meta

31/12/2021	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,25	7,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	6,00	7,00	0,00	13,00
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração ⁽¹⁾	0,00	5.430.906 (2)	0,00	5.430.906
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas ⁽¹⁾	0,00	3.620.604 (1)	0,00	3.620.604
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	1.773.194	0,00	1.773.194
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
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	4.030.437	0,00	4.030.437

(1) Considerando 100% do atingimento das metas . (2) Considerando 150% do atingimento das metas.

31/12/2020	Conselho de	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
------------	-------------	-----------------------	-----------------	-------

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
Administração				
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

13.4. 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 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 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 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 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**” e, em conjunto com o Primeiro Plano e Segundo Plano os “**Planos de Opções**”). No âmbito do Terceiro Plano, até 31 de dezembro de 2021, foram outorgadas 5.683.849 opções em benefício dos participantes, entre eles membros da administração e empregados da Companhia, restando 61.051 opções passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas opções na mesma quantidade das opções já canceladas ou perdidas no âmbito do Terceiro Plano. Cada opção atribui ao seu titular o direito à aquisição de 1 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 2021, foram concedidas 1.638.958 Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) em benefício de administradores e empregados da Companhia, restando 200.947 Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) passíveis de serem concedidas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) na mesma quantidade das Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) 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 (conforme definido abaixo), quando do cumprimento das condições do Quarto Plano, corresponderá (i) ao número de Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) 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**"). No âmbito do Quinto Plano, até 31 de dezembro de 2021, foram concedidas 1.836.910 Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) em benefício de administradores e empregados da Companhia, remanescendo 20.260 Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) passíveis de serem concedidas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) na mesma quantidade das Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) 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 (conforme definido abaixo), quando do cumprimento das condições do Quinto Plano, corresponderá (i) ao número de Ações Restritas Virtuais (conforme definido abaixo) 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.

Para fins dos Planos de Concessão de Ações e do Plano de Concessões de Ações por Performance (conforme definido abaixo), "**Ações Restritas Virtuais**" significa a expectativa de direito de recebimento de ações de emissão da Companhia a serem objeto de transferência aos participantes, não sujeita ao atingimento de certas métricas de performance, porém sujeita, dentre outras condições, ao período que o participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das ações de emissão da Companhia ("**Período de Carência**"), conforme previstos nos respectivos Plano de Concessão de Ações.

Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

O Plano de Concessão de Ações por Performance da Companhia será submetido à aprovação em Assembleia Geral da Companhia a ser realizada em 29 de abril de 2022 ("**Plano de Concessão de Ações por Performance**" ou "**Sexto Plano**" e, conjuntamente com o Primeiro Plano, o Segundo Plano, o Terceiro Plano, o Quarto Plano e o Quinto Plano, simplesmente "**Planos**"). Considerando que o Sexto Plano ainda não foi aprovado em Assembleia Geral na data de apresentação destas informações, informamos que, até 31 de dezembro de 2021, não foram concedidas nenhuma Ações Virtuais (conforme definido abaixo) a quaisquer participantes. As Ações Virtuais previstas no Plano de Concessão de Ações por Performance são divididas em dois tipos diferentes: (a) Ações Restritas Virtuais; e (b) Ações Performance Virtuais (e, em conjunto com as Ações Restritas Virtuais as "**Ações Virtuais**"), sujeitas às Metas de Performance (conforme definidas abaixo). O número de ações de emissão da Companhia a ser transferido ao titular das Ações Virtuais, quando do cumprimento das condições do Quinto Plano, já desconsiderará o montante total do imposto de renda retido na fonte e das contribuições previdenciárias então devidos pelo Participante decorrentes da transferência das Ações quando do cumprimento dos termos e condições do Plano e dos respectivos Programa e Contrato de Concessão.

Para fins do Plano de Concessões de Ações por Performance, "**Ações Performance Virtuais**" significa a expectativa de direito de recebimento das ações de emissão da Companhia a serem objeto de transferência aos participantes, sujeita, dentre outras condições, ao atingimento de determinadas métricas de performance conforme previstas nos respectivos Planos de Concessão de Ações por Performance ("**Metas de Performance**") e dos respectivos Períodos de Carência. Para fins do Plano de Concessões de "Ações por Performance, Ações Performance Virtuais Adicionais" são aquelas Ações Performance Virtuais que o participante poderá ter direito caso as Metas de Performance sejam superadas nos termos do Plano de Concessões de Ações por Performance.

(a) termos e condições gerais

Planos de Opções (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 Primeiro Plano, do Segundo Plano e 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 nos respectivos Planos de Opções. O Conselho de Administração, observadas as sugestões do Comitê de Gente e Remuneração e respeitado o disposto na assembleia geral, nos respectivos Planos de Opção 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 de Opção**"), nos quais serão definidos (i) os termos e as condições de cada outorga de opções, (ii) as pessoas às quais as opções serão concedidas, (iii) o número, o percentual e a espécie de ações da Companhia que os participantes terão direito de subscrever com o exercício da opção, (iv) os prazos (mínimo e máximo) para o exercício da opção, (v) o eventual escalonamento das opções concedidas em lotes sujeitos a prazos mínimos, e (vi) quaisquer restrições às ações recebidas pelo exercício de opções e disposições sobre penalidades eventualmente aplicáveis, observadas as linhas básicas estabelecidas nos respectivos Planos de Opção e na Assembleia Geral. Os contratos serão individualmente elaborados para cada participante, podendo o Conselho de Administração, 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 de Opção, pela Assembleia Geral e pelo respectivo Programa.

Para fins de esclarecimento, até 31 de dezembro de 2021, 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 aos respectivos Planos de Opção, 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 de Opção do Primeiro Plano, foram outorgadas aos administradores e empregados da Companhia 6.756.800 opções, das quais: (i) 6.717.700 opções foram exercidas e as respectivas ações foram entregues aos participantes do Primeiro Plano, tendo sido (a) 6.433.833 opções exercidas pelos então administradores da Companhia; e (b) 283.900 opções exercidas pelos então empregados da Companhia; e (ii) 39.100 opções foram perdidas ou vencidas, assim o participantes 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 de Opção do Segundo Plano, foram outorgadas aos administradores e empregados da Companhia 2.524.400 opções, sendo que a totalidade de tais opções já foram exercidas e as respectivas ações entregues aos participantes do Segundo Plano, observado que (i) 2.429.600 opções foram exercidas por administradores à época da Companhia; e (ii) 94.800 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 de Opção do Terceiro Plano, foram outorgadas aos administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2020, 5.683.849 opções, das quais: (i) 1.942.278 opções foram exercidas e as respectivas ações entregues aos participantes do Terceiro Plano, tendo sido (a) 1.688.442 opções exercidas por administradores atuais ou antigos da Companhia; e (b) 253.836 opções exercidas por empregados atuais ou antigos da Companhia, desconsiderados os empregados que se tornaram administradores e foram computados no item (a); (ii) 2.254.363 opções tiveram seu respectivo período de *vesting* completo ou antecipado, porém ainda não foram exercidas, sendo (a) 2.149.628 opções detidas por administradores atuais da Companhia; e (b) 104.735 opções detidas por empregados da Companhia; (iii) 1.318.829 foram perdidas ou vencidas, de modo que os participantes não tiveram direito de exercício de tais opções; e (iv) 168.379 opções ainda não tiveram seu respectivo período de *vesting* completo, que será de (a) 84.190 opções no dia 14 de julho de 2022, sendo 79.190 opções detidas por administradores da Companhia e 5.000 opções detidas por empregados da Companhia, e (b) 84.189 opções no dia 14 de julho de 2023, sendo 79.190 opções detidas por administradores da Companhia e 5.000 opções detidas por empregados da Companhia. No âmbito dos Programas de Opção do Terceiro Plano, a Companhia tem 61.051 opções passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas opções na mesma quantidade das opções já canceladas ou perdidas no âmbito do Terceiro Plano.

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

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 de Ações (conforme definido abaixo); (ii) selecionar os participantes dentre as pessoas elegíveis (conforme definido nos Planos de Concessão de Ações); (iii) determinar o número de Ações Restritas Virtuais a serem conferidas para cada participante; (iv) aprovar o modelo de contrato de concessão; (v) analisar casos excepcionais, decidir

casos omissos e interpretar os Planos de Concessão de Ações; (vi) estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, sempre que os Planos de Concessão de Ações contiverem expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração ou do Comitê de Gente e Remuneração; e (vii) propor alterações aos Planos de Concessão de Ações para aprovação pela Assembleia Geral.

A decisão por tornar uma pessoa elegível (conforme definido nos Planos de Concessão de Ações) em 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 Programas de concessão de Ações Restritas Virtuais ("**Programas de Ações**"), criados pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê de Gente e Remuneração, observadas as orientações do Conselho de Administração. Em cada Programa serão definidos: (i) os termos e as condições para a concessão de Ações Restritas Virtuais relativas ao Programa em questão; (ii) os participantes do Programa em questão; (iii) o número de Ações Restritas Virtuais objeto do Programa em questão; (iv) o número de Ações Restritas Virtuais a que cada participante fará jus sob o Programa em questão; e (v) os respectivo período de carência.

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

Somente para o Quarto Plano

No âmbito do Primeiro Programa de Ações do Quarto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2021, 1.094.772 Ações Restritas Virtuais (desconsideradas as Ações Restritas Virtuais perdidas), das quais (i) 331.426 foram perdidas, de modo que os participantes perderam o direito com relação a tais Ações Restritas Virtuais; (ii) 381.676 terão seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2022, sendo 303.344 Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 78.332 Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (iii) 381.670 terão seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2023, sendo 303.343 Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 78.237 Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia.

No âmbito do Segundo Programa de Ações do Quarto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2021, 544.186 Ações Restritas Virtuais (desconsideradas as Ações Restritas Virtuais perdidas), das quais (i) 174.685 foram perdidas, de modo que os participantes perderam o direito com relação a tais Ações Restritas Virtuais ; (ii) 184.751 terão seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2023, sendo 122.001 Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 62.750 Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (ii) 184.750 terão seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2024, sendo 122.000 Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 62.750 Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia.

A Companhia tem, em sede do Quarto Plano, 200.947 Ações Restritas Virtuais passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas Ações Restritas Virtuais na mesma quantidade das Ações Restritas Virtuais já canceladas ou perdidas no âmbito do Quarto Plano.

Somente para o Quinto Plano

No âmbito do Primeiro Programa de Ações do Quinto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2021, 593.986 Ações Restritas Virtuais (desconsideradas as Ações Restritas Virtuais perdidas), das quais (i) 48.583 foram perdidas, de modo que os participantes perderam o direito com relação a tais Ações Restritas Virtuais ; (ii) 272.698 terão seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2024, sendo 179.776 Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 92.922 Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (iii) 272.705 terão seu período de Período de Carência em 1 de janeiro de 2025, sendo 179.778 Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 92.927 Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia.

No âmbito do Segundo Programa de Ações do Quinto Plano, foram outorgadas a administradores e empregados da Companhia, até 31 de dezembro de 2021, 1.242.924 Ações Restritas Virtuais, das quais (i) 621.460 terão seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2025, sendo 341.511 Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 279.949 Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia, e (ii) 621.464 terão seu Período de Carência completo em 1 de janeiro de 2026, sendo 341.511 Ações Restritas Virtuais detidas por administradores da Companhia e 279.953 Ações Restritas Virtuais detidas por empregados da Companhia.

A Companhia tem, em sede do Quinto Plano, 20.260 Ações Restritas Virtuais passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas Ações Restritas Virtuais na mesma quantidade das Ações Restritas Virtuais canceladas ou perdidas no âmbito do Quinto Plano.

Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

O Plano de Concessão de Ações por Performance, caso aprovado, será gerido pelo Conselho de Administração com a assessoria do Comitê de Gente e Remuneração. Os membros do Conselho de Administração e os membros do Comitê de Gente e Remuneração não são Pessoas Elegíveis a participar no Plano de Concessão de Ações por Performance. Obedecidas as condições gerais do Plano e as diretrizes fixadas pela Assembleia Geral da Companhia o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê de Gente e Remuneração, terá amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para administração do Plano de Concessão de Ações por Performance, incluindo: (a) a criação de cada um dos Programas; (b) selecionar os participantes dentre as pessoas elegíveis (conforme definido no Sexto Plano); (c) determinar o número de Ações Virtuais a serem conferidas para cada participante; (d) aprovar o modelo de contrato de concessão; (e) analisar casos excepcionais, decidir casos omissos e interpretar o Sexto Plano; e (f) estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, sempre que o Plano de Concessão de Ações por Performance contiver expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração; e (g) propor alterações ao Plano de Concessão de Ações por Performance para aprovação pela Assembleia Geral. O Conselho de Administração, com assessoria do Comitê de Gente e Remuneração, poderá especificar ou delimitar as condições estabelecidas no Plano de Concessão de Ações por Performance se assim previsto no Plano, desde que não altere seus princípios e regras.

O Conselho de Administração, com assessoria do Comitê de Gente e Remuneração, terá poderes para eleger, a seu exclusivo critério e dentre os administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle, desde que dentre os cargos de liderança, independentemente senioridade ou tempo de contratação os respectivos participantes de cada Programa, bem como estabelecer o número de Ações Virtuais a serem conferidas a cada participante em cada Programa. A indicação de certo participante em determinado Programa não lhe confere o direito de ser indicado como participante em qualquer outro Programa.

As Ações Virtuais do Plano de Concessão de Ações por Performance serão divididas em dois tipos diferentes: (a) Ações Restritas Virtuais, não sujeitas às Metas de Performance; e (b) Ações Performance Virtuais (e as Ações Performance Virtuais Adicionais), sujeitas às Metas de Performance. O Participante fará jus às ações de emissão da Companhia decorrentes das Ações Performance Virtuais a depender do atingimento parcial, atingimento total ou superação das metas de performance previstas e calculadas nos termos do Plano de Concessão de Ações por Performance. Nos termos do Plano de Concessão de Ações por Performance, o participante poderá fazer jus às Ações Performance Virtuais Adicionais, caso, nos termos do Plano de Concessão de Ações por Performance, as Metas de Performance sejam superadas. O Participante fará jus às ações de emissão da Companhia decorrentes das Ações Restritas Virtuais após cumprido Período de Carência.

O Plano de Concessão de Ações por Performance será composto de até 3 programas de concessão de Ações Virtuais ("**Programas de Ações Performance**"), que serão criados pelo Conselho de Administração, com assessoria do Comitê de Gente e Remuneração. Caso, por qualquer razão, o Conselho de Administração decida criar Programas adicionais, tais Programas de Ações Performance deverão, necessariamente, observar as combinações e possuir Períodos de Carência equivalentes aos dos Programas de Ações Performance iniciais. Em cada Programa de Ações Performance serão definidos: (a) os termos e as condições para a concessão de Ações Virtuais relativas ao Programas de Ações Performance em questão, observadas as regras constantes do Plano de Concessão de Ações por Performance; (b) os participantes do Programas de Ações Performance em questão; (c) o número de Ações Virtuais objeto do Programas de Ações Performance em questão, observada as regras constantes do Plano de Concessão de Ações por Performance; e (d) o número de Ações Virtuais a que cada Participante fará jus sob o Programa de Ações Performance em questão.

Cada Programa de Ações Performance preverão a outorga de, a cada concessão, em relação a cada participante, uma combinação de Ações Restritas Virtuais e Ações Performance Virtuais:

(i) Primeiro Programa de Ações Performance – Concessão 2022: (i) 50% de Ações Restritas Virtuais; (ii) 50% de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais,, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% das Ações Performance Virtuais previstas no item "ii";

(ii) Segundo Programa de Ações Performance – Concessão 2023: (i) 40% de Ações Restritas Virtuais; (i) 60% de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% das Ações Performance Virtuais previstas no item "ii"; e

(iii) Terceiro Programa de Ações Performance – Concessão 2024: (i) 30% de Ações Restritas Virtuais; (ii) 70% de Ações Performance Virtuais; e (iii) mais as Ações Performance Virtuais Adicionais, a depender da superação das Metas de Performance, de até 20% das Ações Performance Virtuais previstas no item "ii";

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

(b) principais objetivos dos planos

Os Planos destinam-se a promover o crescimento e a lucratividade a longo prazo da Companhia, proporcionando às pessoas que estão ou estarão envolvidas no crescimento da Companhia a

oportunidade de adquirir um direito de propriedade na Companhia, desse modo estimulando essas pessoas a contribuírem e participarem do sucesso da Companhia.

(c) forma como o plano contribui para esses objetivos

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

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

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

Somente para o Primeiro Plano

O Primeiro Plano está limitado a um número máximo de 6.756.800 opções das quais: (i) 6.717.700 opções foram exercidas e as respectivas ações foram entregues aos participantes do Primeiro Plano, tendo sido (a) 6.433.833 opções exercidas pelos então administradores da Companhia; e (b) 283.900 opções exercidas pelos então empregados da Companhia; e (ii) 39.100 opções foram perdidas ou vencidas, assim o participante 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

O Segundo Plano está limitado a um número máximo de 2.524.400 opções, sendo que a totalidade de tais opções já foram exercidas e as respectivas ações entregues aos participantes do Segundo Plano, observado que (i) 2.429.600 opções foram exercidas pelos então administradores da Companhia; e (ii) 94.800 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.

Somente para o Terceiro Plano

O Terceiro Plano está limitado a um número máximo de 5.744.900 opções, e possuía, até 31 de dezembro de 2021, um total de (i) 2.422.742 opções não exercidas (desconsideradas as opções perdidas), sendo (a) 2.308.007 opções detidas por administradores da Companhia e (b) 114.735 opções detidas por empregados da Companhia; (ii) 1.942.278 opções foram exercidas e as respectivas ações entregues aos participantes do Terceiro Plano; (iii) 1.318.829 foram perdidas ou vencidas, de modo que os participantes não tiveram direito de exercício de tais opções; e (iv) 61.051 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 2021.

Somente para o Quarto Plano

O Primeiro Plano de Concessão de Ações está limitado a um número máximo de 1.839.905 Ações Restritas Virtuais (o “**Limite Quantitativo do Quarto Plano**”) e possuía, até 31 de dezembro de 2021, um total de (i) 1.132.847 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); (ii) 506.111 foram perdidas, de modo que os participantes perderam o direito com relação a tais Ações Restritas Virtuais; e (iii) 200.947 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 2021.

Somente para o Quinto Plano

O Segundo Plano de Concessão de Ações está limitado a um número máximo de 1.857.170 Ações Restritas Virtuais (o “**Limite Quantitativo do Quinto Plano**”) e possuía, até 31 de dezembro de 2021, um total de (i) 1.836.910 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) 20.260 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 2021.

Somente para o Sexto Plano

Caso aprovado o Plano de Concessão de Ações por Performance está limitado a um número máximo de 4.130.332 (quatro milhões, cento e trinta mil, trezentos e trinta e duas) Ações Virtuais (o “**Limite Quantitativo do Sexto Plano**”) já considerado em tal limite o número máximo de Ações Performance Virtuais Adicionais para o caso de superação de todas as Metas de Performance em todos os Programas de Ações Performance e já descontados os efeitos do imposto de renda retido na fonte e as contribuições previdenciárias então devidos pelo Participante decorrentes da transferência das Ações, sendo que até 31 de dezembro de 2021 nenhuma de tais Ações Virtuais foi outorgada a nenhum participante. Caso todas as Ações Virtuais do Sexto Plano, concedidas ou não, fossem convertidas em ações da Companhia, representaria um total aproximado de 1,5% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2021.

(g) número máximo de opções a serem outorgadas

Somente para o Primeiro Plano

O Primeiro Plano está limitado a um número máximo 6.756.800 opções, das quais: (i) 6.717.700 opções foram outorgadas e exercidas e (ii) 39.100 opções foram perdidas ou vencidas.

Somente para o Segundo Plano

O Segundo Plano está limitado a um número máximo de 2.524.400 opções, todas as quais já foram integralmente outorgadas e exercidas.

Somente para o Terceiro Plano

O Terceiro Plano está limitado a um número máximo de 5.744.900 opções, das quais 61.051 opções ainda são passíveis de serem outorgadas, observado que eventualmente poderão ser concedidas, mediante deliberação do Conselho de Administração, novas opções na mesma quantidade das opções já canceladas ou perdidas no âmbito do Terceiro Plano.

Somente para o Quarto Plano, Quinto Plano e Sexto Plano

Os Planos de Concessão de Ações e o Plano de Concessão de Ações por Performance não abrangem a outorga de opções de ações.

(h) condições de aquisição de ações

Somente para o Primeiro Plano e 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 de Opções (i) a título de integralização das ações subscritas, quando o exercício se der através de aumento de capital, ou (ii) a título de pagamento do preço de aquisição, quando o exercício se der através da aquisição de ações mantidas em tesouraria pela Companhia. O pagamento do preço de exercício deverá sempre se dar em dinheiro, mediante depósito em conta corrente de titularidade da Companhia, conforme indicado

por esta.

Caso o participante não pague o preço de exercício nas condições previstas, ele não receberá as ações correspondentes e as pertinentes opções estarão imediatamente extintas e canceladas, para todos os fins. Sem prejuízo do disposto acima, ainda que a Companhia autorize excepcionalmente a aquisição pelo participante de ações ainda não pagas, enquanto o preço de exercício a elas correspondente não for pago integralmente as ações não poderão ser alienadas a terceiros, salvo mediante prévia autorização do Conselho de Administração, 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.

Somente para o 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% do valor da participação nos lucros e resultados, bônus de desempenho ou qualquer outra modalidade de remuneração variável anual a que fizer jus, líquido de imposto de renda e outros encargos incidentes (**“RV” – “Aplicação Mínima”**), para o pagamento do preço de exercício das opções remanescentes e/ou das opções que se tornarem exercíveis até 31 de julho do mesmo exercício em que houve pagamento de RV. Caso os recursos correspondentes à utilização da RV não sejam suficientes para que o participante exerça todas as opções que já forem exercíveis até o recebimento da RV (**“Opções Remanescentes”**), tais Opções Remanescentes permanecerão válidas e exercíveis. Além da Aplicação Mínima, o participante utilizará para o pagamento do exercício das Opções Remanescentes a totalidade dos dividendos e juros sobre o capital próprio recebidos em virtude da titularidade de quaisquer ações da Companhia que o participante já tenha recebido por conta do exercício pregresso de opções de compra de ações da Companhia. O participante que não realizar a Aplicação Mínima na forma e para os fins previstos no Terceiro Plano terá a quantidade de suas opções do respectivo lote reduzida na proporção do percentual da sua RV que não for utilizada, salvo se o participante já houver subscrito e integralizado, até aquela data (ou seja, até a data do pagamento da RV ao participante), pelo menos um número idêntico de ações com recursos próprios (excluídas aquelas ações computadas para esse mesmo fim em anos anteriores). Para fins de esclarecimento, a mecânica de Aplicação Mínima acima indicada somente era aplicável até o exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, após o qual deixou de ser aplicável e a Aplicação Mínima deixou de existir.

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

Caso o participante não pague o preço de exercício nas condições previstas, ele não receberá as ações correspondentes e as pertinentes opções estarão imediatamente extintas e canceladas, para todos os fins. Sem prejuízo do disposto acima, ainda que a Companhia autorize excepcionalmente a aquisição pelo participante de ações ainda não pagas, enquanto o preço de exercício a elas correspondente não for pago integralmente as ações não poderão ser alienadas a terceiros, salvo mediante prévia

autorização do Conselho de Administração, 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 de Ações e contrato de concessão, inclusive, mas não se limitando ao cumprimento do Período de Carência (conforme definido no item 13.4 acima).

Somente para o Quarto Plano

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

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

Somente para o Quinto Plano

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

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

Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

Caso o Plano de Concessão de Ações por Performance seja aprovado, o participante fará jus às ações de emissão da Companhia decorrentes das Ações Performance Virtuais (incluindo as Ações Performance Virtuais Adicionais, caso existentes nos termos do Plano de Concessão de Ações por Performance) a depender do atingimento parcial, atingimento total ou superação das Metas de Performance previstas no Plano de Concessões de Ações por Performance e após o respectivo Período de Carência. O participante fará jus às ações de emissão da Companhia decorrentes das Ações Restritas Virtuais após o respectivo Período de Carência.

Com relação às Ações Performance Virtuais, o Plano de Concessões de Ações por Performance da Companhia possui 2 Metas de Performance, que serão definidas anualmente pelo Conselho de Administração, quando da aprovação de cada respectivo Programa de Ações Performance, e poderão, caso necessário, ser revisadas pelo Conselho de Administração: (a) a meta de fluxo de caixa operacional, calculada conforme praxe de mercado e usualmente pela Companhia, com data-base de 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada Programa ("**FCO**"); e (b) a meta de *return on invested capital*, calculada conforme praxe de mercado e usualmente pela Companhia, com data-base de 31 de dezembro do último ano do período de carência de cada Programa ("**ROIC**"). As Ações Performance Virtuais outorgadas a cada Participante a cada Programa serão vinculadas à média entre o atingimento ou superação da Meta de Performance FCO e da Meta de Performance ROIC.

O atingimento das Metas de Performance para as Ações Performance Virtuais é verificado da seguinte forma, com relação a cada Meta de Performance:

Atingimento	Efeito
Atingimento Parcial – Faixa 1: entre 80% e 100%	A respectiva Meta de Performance será considerada parcialmente atingida caso ao menos 80% de tal respectiva Meta de Performance seja atingida. O atingimento de tal Meta de Performance entre 80% e menos que 100% será considerado como um atingimento parcial de 80% de tal Meta de Performance. Se o atingimento da respectiva Meta de Performance for inferior a 80%, então a respectiva Meta de Performance será considerada como não atingida, sendo equivalente a 0%
Atingimento Total – Faixa 2: entre 100% e 120%	A respectiva Meta de Performance será considerada totalmente atingida caso ao menos 100% de tal respectiva Meta de Performance seja atingida. O atingimento de tal Meta de Performance entre 100% e 120% será considerado como um atingimento integral de 100% de tal Meta de Performance.]
Superação – Faixa 3: superior a 120%	A respectiva Meta de Performance será considerada superada caso ao menos 120% de tal respectiva Meta de Performance seja atingida. A superação de tal Meta de Performance superior a 120% será considerado como uma superação de 120%. Assim, caso haja <u>superação</u> da respectiva Meta de Performance, o Participante fará jus a um número adicional de Ações Performance Virtuais de 20% sobre às suas respectivas Ações Performance Virtuais vinculadas à Meta de Performance em questão para o Programa em questão

O Período de Carência será de 3 (três) anos, mas com funcionamentos diferentes em relação às Ações Restritas Virtuais e às Ações Performance Virtuais. Para as Ações Performance Virtuais o Período de Carência será de 3 (três) anos cliff, já a concessão das Ações Restritas Virtuais prevê o faseamento dessa carência ao longo dos 3 (três) anos. O Período de Carência de cada Programa em relação à cada tipo de Ação Virtual deverá observar as datas e proporções abaixo:

Ações Restritas Virtuais	
<u>Primeiro Programa de Ações Performance – Concessão 2022</u>	(i) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2023 em relação a 20% das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; (ii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2024 em relação aos 20% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e (iii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação aos 60% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa
<u>Segundo Programa de Ações Performance – Concessão 2023</u>	(i) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2024 em relação a 20% das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; (ii) o Período

	de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação aos 20% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e (iii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação aos 60% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa
Terceiro Programa de Ações Performance – Concessão 2024	(i) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação a 20% das Ações Restritas Virtuais a serem concedidas no referido Programa; (ii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação aos 20% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa; e (iii) o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2027 em relação aos 60% remanescente das Ações Virtuais a serem concedidas no âmbito do mesmo Programa

Ações Performance Virtuais	
Primeiro Programa de Ações Performance – Concessão 2022	o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2025 em relação a 100% das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa
Segundo Programa de Ações Performance – Concessão 2023	o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2026 em relação a 100% das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa
Terceiro Programa de Ações Performance – Concessão 2024	o Período de Carência se encerrará em 1º de janeiro de 2027 em relação a 100% das Ações Performance Virtuais a serem concedidas no referido Programa

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

Somente para o 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 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% 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.

Somente para o 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 por ação, a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA, até a data do efetivo pagamento. O preço de exercício será ajustado a menor no mesmo montante dos dividendos ou juros sobre o capital próprio por ação que venham a ser pagos pela Companhia a partir da data de celebração do contrato de outorga 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.

Somente para o Terceiro Plano

O preço de exercício das opções a ser pago pelos participantes quando da integralização ou aquisição das ações, conforme o caso, será de R\$9,67 por ação, a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA, até a data do efetivo pagamento. O preço de exercício será ajustado a menor no mesmo montante dos dividendos ou juros sobre o capital próprio por ação que venham a ser pagos pela Companhia a partir da data de celebração do contrato de outorga até a data do exercício das opções, bem como será ajustado a menor o preço de exercício no mesmo montante pago por ação

a título de redução de capital sempre que tal redução não ocorrer através do cancelamento de ações.

Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) e Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

A concessão das Ações Virtuais, bem como a transferência de ações pela Companhia aos participantes dos Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) ou no Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano), conforme aplicável, será realizada a título não oneroso aos participantes, observados os termos e condições dos respectivos Planos, Programas de Ações e/ou Programas de Ações Performance, conforme aplicável, e contratos de concessão, em especial os respectivos Período de Carência e Metas de Performance (conforme definido no item 13.4 acima), conforme aplicável.

(j) critérios para fixação do prazo de exercício

Somente para o 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 de Opções 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 13.4“n” abaixo). 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.

Somente para o 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 de Opções 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 13.4“n” abaixo). 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.

Somente para o 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

	14/7/2022	14/7/2023
Opções detidas por administradores	79.190	79.189
Opções detidas por empregados	5.000	5.000
TOTAL	84.190	84.189

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 13.4 “n” abaixo). Sem prejuízo, o Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, poderá, em cada programa ou contrato individual, estabelecer condições diversas de *vesting*. O Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração poderá, a seu exclusivo critério, a qualquer tempo, antecipar o período de *vesting* das opções dos participantes.

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

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

Os Períodos de Carência 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	303.344	425.344	122.000
Ações Restritas Virtuais detidas por empregados	78.332	141.077	62.750
TOTAL	381.676	566.421	184.750

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

	1/1/2024	1/1/2025	1/1/2026
Ações Restritas Virtuais detidas por administradores	179.776	521.289	341.511
Ações Restritas Virtuais detidas por empregados	92.922	372.876	279.953
TOTAL	272.698	894.165	621.464

Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

Caso o Sexto Plano seja aprovado, após cumprido o respectivo Período de Carência e verificadas as Metas de Performance (conforme aplicável) e as demais condições estabelecidas no Plano de Concessão de Ações por Performance, nos Programas de Ações Performance e nos contratos de concessão, o participante que tiver interesse em converter suas Ações Virtuais em ações de emissão da Companhia deverá enviar ao Conselho de Administração ou ao Comitê de Gente e Remuneração uma notificação escrita em tal sentido, no prazo de 6 meses contado do respectivo cumprimento, sendo

que, após referido prazo, as Ações Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização. As ações de emissão da Companhia resultantes da conversão das Ações Virtuais serão transferidas pela Companhia ao participante em até 60 dias contados da data de recebimento da notificação mencionada acima.

Até 31 de dezembro de 2021, nenhuma Ação Virtual foi outorgada no âmbito do Plano de Concessão de Ações por Performance.

(k) forma de liquidação

Planos de Opções (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 de Opções (i) a título de integralização das ações subscritas, quando o exercício se der através de aumento de capital, ou (ii) a título de pagamento do preço de aquisição, quando o exercício se der através da aquisição de ações mantidas em tesouraria pela Companhia. O pagamento do preço de exercício deverá sempre se dar em dinheiro, mediante depósito em conta corrente de titularidade da Companhia.

Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) e Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

Uma vez satisfeitas as condições estabelecidas nos Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) ou, caso aprovado, no Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano), conforme aplicável, e nos respectivos Programas de Ações ou Programas de Ações Performance, conforme aplicável, e respectivos 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 de emissão da Companhia, 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 de emissão da Companhia nos últimos 60 (sessenta) pregões anteriores ao efetivo pagamento.

(l) restrições à transferência das ações

Planos de Opções (Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano)

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

Caso, dentro do Prazo de Lock Up, o participante (i) venha a ingressar, atuar, participar e/ou investir em qualquer negócio concorrente da Companhia, no território nacional, a qualquer título, seja como sócio, acionista, empregado, consultor ou de qualquer outra forma; e/ou (ii) por si ou por terceiros, contrate, ofereça emprego ou requisite os serviços de qualquer empregado, diretor, executivo ou

consultor exclusivo da Companhia; e/ou (iii) por si ou por terceiros, adote qualquer comportamento que interfira ou possa interferir adversamente na relação da Companhia com seus fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes, a Companhia poderá exercer, a seu exclusivo critério, uma opção de compra sob tais ações.

Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) e Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

Os Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) e o Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano) não contêm hipóteses de restrição à transferência das ações resultantes da conversão das Ações Virtuais pelos participantes. Não obstante, o Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, e os limites dos respectivos Planos, poderá estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes.

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

Planos de Opções (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) e Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

Os Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) e, caso aprovado, o Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano), conforme aplicável, permanecerão em vigor por prazo indeterminado, até que seja expressamente extinto por deliberação da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração, ou até que o respectivo Limite Quantitativo (indicado no item 13.4 “f” acima) seja alcançado e a totalidade das Ações Virtuais sejam convertidas pelos participantes e/ou pagas em dinheiro (conforme indicado no item 13.4 “k” acima).

Os Planos de Concessão de Ações (Quarto Plano e Quinto Plano) e o Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano), conforme aplicável, poderão ser extintos, suspensos ou alterados, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral, sem que haja qualquer direito a ações não efetivamente transferidas aos participantes até a data da respectiva extinção, suspensão ou alteração.

Além disso, um Programa de Ações e/ou um Programa de Ações Performance, conforme aplicável, poderá ser extinto, suspenso ou alterado, a qualquer tempo, por decisão do Conselho de Administração, observada sugestão do Comitê de Gente e Remuneração, e os limites dos respectivos Planos 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.

Somente para Quarto Plano e Quinto Plano

Os Períodos de Carência 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.

Somente para Sexto Plano

Caso o Sexto Plano seja aprovado, os Períodos de Carência das Ações Virtuais serão integralmente antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, será considerado como se ambas as Metas de Performance fossem antecipadamente e integralmente atingidas (Faixa 2), sem que haja, porém, superação de tais Metas de Performance (Faixa 3) e as respectivas ações de emissão da Companhia poderão ser prontamente transferidas a pedido do participante em caso de (i) 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.

Ademais, na hipótese de dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou qualquer reorganização da Companhia na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente (ou na qual os então acionistas da Companhia não constituam a maioria dos acionistas da Companhia ou da sociedade resultante após tal operação), então os Períodos de Carências das Ações Virtuais serão integralmente antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, caberá ao Conselho de Administração definir se as Metas de Performance foram ou não atingidas parcialmente, atingidas totalmente ou superadas) e as respectivas Ações poderão ser prontamente transferidas a pedido do Participante.

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

Planos de Opções (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 dos Planos de Opções, o participante desligar-se da Companhia voluntariamente, seja pedindo demissão do seu emprego ou renunciando ao seu cargo de administrador ou em decorrência de pedido de aposentadoria facultativa ou compulsória: (i) as opções que ainda não sejam exercíveis na data do seu desligamento (“**Opções Non-Vested**”) restarão

automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização; e (ii) as opções já exercíveis na data do seu desligamento (“**Opções Vested**”) poderão ser exercidas, no prazo de até 15 dias contados da data de desligamento, após o que restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização.

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

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

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

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

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

Na hipótese de desligamento do participante após transcorrido integralmente o Período de Carência, porém antes de expirado o prazo de 6 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 de Ações e/ou contrato de concessão permanecerão válidos até que (i) o participante envie a referida notificação e receba as ações; ou (ii) o prazo de 6 meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao participante no âmbito dos Planos de Concessão de Ações, de qualquer Programa de Ações e/ou contrato de concessão serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre “i” e “ii”. Especificamente para casos de invalidez permanente ou falecimento do participante, os Períodos de Carência serão antecipados, para que a totalidade das ações relacionadas ao participante permanentemente inválido ou falecido sejam

imediatamente recebidas pelo participante ou pelos herdeiros ou sucessores do participante, conforme for o caso, sem necessidade, nesta hipótese, de envio de notificação pelo participante e/ou herdeiros ou sucessores deste à Companhia.

Plano de Concessão de Ações por Performance (Sexto Plano)

Se, a qualquer tempo durante a vigência do Plano de Concessão de Ações por Performance, se aprovado, o participante:

(i) desligar-se da Companhia ou de suas subsidiárias voluntariamente, seja pedindo demissão do seu emprego, renunciando ao seu cargo de administrador da Companhia ou em razão de aposentadoria facultativa pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), então os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Concessão de Ações por Performance, de qualquer Programas de Ações Performance e/ou contrato de concessão relacionado (a) às Ações Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente, porém antes de expirado o prazo de 6 meses mencionado no item "j" acima, permanecerão válidos até que (y) o participante envie a referida notificação e receba as ações de emissão da Companhia; ou (z) o prazo de 6 meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao participante serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre "y" e "z"; e (ii) às demais Ações Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização

(ii) for desligado da Companhia ou suas subsidiárias, seja mediante demissão, destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo sem justa causa, então os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Concessão de Ações por Performance, de qualquer de Ações Performance e/ou contrato de concessão relacionado (a) às Ações Virtuais cujo respectivo Período de Carência tenha transcorrido integralmente, será aplicável o quanto disposto no item (i)(a) acima; (b) às Ações Restritas Virtuais cujo respectivo Período de Carência iria transcorrer em 1 de janeiro do ano imediatamente subsequente ao desligamento sem justa causa, proporcionalmente ao número de meses completos transcorridos no ano-calendário do desligamento em relação ao total de tais Ações Restritas Virtuais, será aplicável o quanto disposto no item (i)(a) acima; (c) às Ações Performance Virtuais cujo respectivo Período de Carência iria transcorrer em 1 de janeiro do ano imediatamente subsequente ao desligamento sem justa causa, proporcionalmente ao número de meses completos transcorridos no ano-calendário do desligamento em relação ao total de tais Ações Performance Virtuais, será aplicável o quanto disposto no item (i)(a) acima, desde que as respectivas Metas de Performance sejam atingidas parcialmente, atingidas integralmente ou superadas conforme apurado segundo o cronograma vigente, sem qualquer antecipação; e (d) às demais Ações Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização;

(iii) for desligado da Companhia ou de suas subsidiárias, seja mediante demissão, destituição do seu cargo (ou não reeleição), tudo por Justa Causa, então será aplicável o quanto disposto no item (i) acima;

(iv) desligar-se da Companhia ou de suas subsidiárias em decorrência de aposentadoria compulsória pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), bem como de falecimento, então os Períodos de Carência das Ações Virtuais serão antecipados (e, em relação às Ações Performance Virtuais, será considerado como se ambas as Metas de Performance fossem antecipadamente e integralmente atingidas (Faixa 2), sem que haja, porém, superação de tais Metas de Performance (Faixa 3)), para que a totalidade das ações de emissão da Companhia relacionadas ao participante permanentemente inválido ou falecido sejam imediatamente recebidas pelo participante ou pelos herdeiros ou sucessores do participante, conforme for o caso, sem necessidade, nesta hipótese, de envio de notificação pelo

participante e/ou herdeiros ou sucessores deste à Companhia.

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

O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, deixar de observar a regra estipulada no item (i) acima, conferindo tratamento diferenciado a determinado participante, podendo, inclusive, condicionar o tratamento diferenciado à observância de obrigações após o desligamento, tais como obrigações de não concorrência, não aliciamento de colaboradores ou outras que atendam aos interesses da Companhia.

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

Prevista para 31/12/2022 (1)		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	8	6,17
Nº de membros remunerados	6	6,17
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	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	0,73%

31/12/2021 (1)		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	8,25	7,00
Nº de membros remunerados	6,00	7,00
Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções em aberto no início do	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido

exercício social		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	0,87%

(1) Nessas tabelas constam informações referentes apenas ao Terceiro Plano, uma vez o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram e os Planos de Concessão de Ações e o Plano de Concessão de Ações por Performance 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 (2)		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	7,08
Nº de membros remunerados	0,00	7,08
Preço médio ponderado de exercício:		
a. Das opções em aberto no início do exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	N/A
d. Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	N/A	1,17%

(2) Essa tabela reflete apenas o Terceiro Plano, uma vez o Primeiro Plano e o Segundo Plano já se encerraram e os Planos de Concessão de Ações e o Plano de Concessão de Ações por Performance 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. Adicionalmente, as informações refletem o efetivamente ocorrido no exercício social.

31/12/2019 (3)		
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 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
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

(3) Essa tabela reflete o Primeiro Plano, o Segundo Plano e o Terceiro Plano, uma vez os Planos de Concessão de Ações e o Plano de Concessão de Ações por Performance 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.

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 e o Plano de Concessão de Ações por Performance, em virtude da natureza de tais planos, que não contemplam a outorga de opções, conforme também descrito no item 13.4.

31/12/2021	
Conselho de Administração	Diretoria Estatutária

Nº total de membros	8,25	7,08
Nº de membros remunerados	0,00	7,08
Opções ainda não exercíveis		
Quantidade	N/A	168.379
Data em que se tornarão exercíveis	N/A	84.190 em 14/7/2022 84.189 em 14/7/2023
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	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	5,98
Opções exercíveis		
Quantidade	N/A	2.254.363
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	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	5,98
Valor justo total das opções no último dia do exercício social	N/A	26.102.819,60

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

31/12/2021 (1)		
Conselho de Administração		Diretoria Estatutária
Nº total de membros	8,25	7,08
Nº de membros remunerados	0,00	7,08
Opções exercidas		
Número de ações	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

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		
Número de ações	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 estes 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		
Número de ações	N/A	SOP 1: 2.339.013 SOP 2: 1.214.700 SOP 3: 1.686.600 Primeiro Plano de Concessão de Ações: 0
Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 1: R\$9,83

		SOP 2: R\$6,96 SOP 3: R\$10,52
Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	SOP 1: R\$10,12 SOP 2: R\$12,86 SOP 3: R\$9,35
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

13.8. Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.5 a 13.7

(a) modelo de precificação

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

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

Primeiro Plano

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

Segundo Plano

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

Terceiro Plano

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

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

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

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

ação.

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

(d) forma de determinação da volatilidade esperada

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

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

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

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

31/12/2021			
Emissor: BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A			
Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
0	1.584.565	0	1.584.565

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		
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Nº de membros	7,00	7,08	8,00	8,25	7,00	7,00	0,00	0,00	0,00
Nº de membros remunerados	7,00	7,08	8,00	6,00	6,00	4,00	0,00	0,00	0,00
Valor da maior remuneração (Reais)	4.012.253,47	3.354.791,04	4.117.464,36	648.000	607.500,00	201.666,64	0,00	0,00	0,00
Valor da menor remuneração (Reais)	1.498.274,14	1.355.752,79	1.352.825,93	360.000	337.500,00	70.666,67	0,00	0,00	0,00
Valor médio da remuneração (Reais)	2.840.352,22	3.099.282,29	2.497.850,46	526.333,33	470.283,33	166.049,99	0,00	0,00	0,00

Observação

Diretoria Estatutária	
31/12/2021	Para fins de apuração da menor remuneração anual foram desconsiderados os membros da Diretoria Estatutária que exerceram o cargo por menos de 12 meses, conforme disposto no OFÍCIO- CIRCULAR/CVM/SEP/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).
31/12/2020	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, observado que tais valores são líquidos dos encargos sociais de ônus do empregador, conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10).

Conselho de Administração

31/12/2021	Todos os membros considerados para apuração da maior e menor remuneração ocuparam o cargo por 12 meses. A Companhia considerou na remuneração da Diretoria os encargos sociais, observado que tais valores são líquidos dos encargos sociais de ônus do empregador, conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10).
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.

Conselho Fiscal

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

13.13. 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.

13.14. 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.

13.15. 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.

13.16. 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.

13.17. Outras Informações Relevantes

A Companhia informa que, para os exercícios sociais de 2020 e 2021, 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.