

Índice

1. Responsáveis Pelo Formulário

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

2. Auditores Independentes

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

3. Informações Financ. Selecionadas

3.1 - Informações Financeiras	7
3.2 - Medições Não Contábeis	8
3.3 - Eventos Subsequentes às Últimas Demonstrações Financeiras	13
3.4 - Política de Destinação Dos Resultados	14
3.5 - Distribuição de Dividendos E Retenção de Lucro Líquido	17
3.6 - Declaração de Dividendos À Conta de Lucros Retidos ou Reservas	18
3.7 - Nível de Endividamento	19
3.8 - Obrigações	20
3.9 - Outras Informações Relevantes	21

4. Fatores de Risco

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco	22
4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado	43
4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes	50
4.4 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos Cujas Partes Contrárias Sejam Administradores, Ex-administradores, Controladores, Ex-controladores ou Investidores	55
4.5 - Processos Sigilosos Relevantes	57
4.6 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Repetitivos ou Conexos, Não Sigilosos E Relevantes em Conjunto	58
4.7 - Outras Contingências Relevantes	61

Índice

4.8 - Regras do País de Origem e do País em Que os Valores Mobiliários Estão Custodiados	62
--	----

5. Gerenciamento de Riscos E Controles Internos

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos	63
5.2 - Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado	67
5.3 - Descrição Dos Controles Internos	69
5.4 - Programa de Integridade	70
5.5 - Alterações significativas	73
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	74

6. Histórico do Emissor

6.1 / 6.2 / 6.4 - Constituição do Emissor, Prazo de Duração E Data de Registro na Cvm	75
6.3 - Breve Histórico	76
6.5 - Informações de Pedido de Falência Fundado em Valor Relevante ou de Recuperação Judicial ou Extrajudicial	78
6.6 - Outras Informações Relevantes	79

7. Atividades do Emissor

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas	80
7.1.a - Informações específicas de sociedades de economia mista	91
7.2 - Informações Sobre Segmentos Operacionais	92
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais	93
7.4 - Clientes Responsáveis Por Mais de 10% da Receita Líquida Total	120
7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades	121
7.6 - Receitas Relevantes Provenientes do Exterior	123
7.7 - Efeitos da Regulação Estrangeira Nas Atividades	124
7.8 - Políticas Socioambientais	125
7.9 - Outras Informações Relevantes	126

8. Negócios Extraordinários

8.1 - Negócios Extraordinários	128
8.2 - Alterações Significativas na Forma de Condução Dos Negócios do Emissor	129

Índice

8.3 - Contratos Relevantes Celebrados Pelo Emissor E Suas Controladas Não Diretamente Relacionados Com Suas Atividades Operacionais	130
---	-----

8.4 - Outras Inf. Relev. - Negócios Extraord.	131
---	-----

9. Ativos Relevantes

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes - Outros	132
--	-----

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.a - Ativos Imobilizados	133
---	-----

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.b - Ativos Intangíveis	134
--	-----

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.c - Participações em Sociedades	139
---	-----

9.2 - Outras Informações Relevantes	141
-------------------------------------	-----

10. Comentários Dos Diretores

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais	171
--	-----

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro	197
---	-----

10.3 - Eventos Com Efeitos Relevantes, Ocorridos E Esperados, Nas Demonstrações Financeiras	200
---	-----

10.4 - Mudanças Significativas Nas Práticas Contábeis - Ressalvas e Ênfases no Parecer do Auditor	201
---	-----

10.5 - Políticas Contábeis Críticas	204
-------------------------------------	-----

10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras	207
--	-----

10.7 - Comentários Sobre Itens Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras	208
---	-----

10.8 - Plano de Negócios	209
--------------------------	-----

10.9 - Outros Fatores Com Influência Relevante	210
--	-----

11. Projeções

11.1 - Projeções Divulgadas E Premissas	211
---	-----

11.2 - Acompanhamento E Alterações Das Projeções Divulgadas	212
---	-----

12. Assembléia E Administração

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa	213
--	-----

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais	222
---	-----

12.3 - Regras, Políticas E Práticas Relativas ao Conselho de Administração	227
--	-----

12.4 - Descrição da Cláusula Compromissória Para Resolução de Conflitos Por Meio de Arbitragem	229
--	-----

Índice

12.5/6 - Composição E Experiência Profissional da Administração E do Conselho Fiscal	230
12.7/8 - Composição Dos Comitês	237
12.9 - Existência de Relação Conjugal, União Estável ou Parentesco Até O 2º Grau Relacionadas A Administradores do Emissor, Controladas E Controladores	241
12.10 - Relações de Subordinação, Prestação de Serviço ou Controle Entre Administradores E Controladas, Controladores E Outros	242
12.11 - Acordos, Inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores	243
12.12 - Outras informações relevantes	244

13. Remuneração Dos Administradores

13.1 - Descrição da Política ou Prática de Remuneração, Inclusive da Diretoria Não Estatutária	248
13.2 - Remuneração Total do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal	253
13.3 - Remuneração Variável do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal	257
13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária	260
13.5 - Remuneração Baseada em Ações	273
13.6 - Opções em Aberto	276
13.7 - Opções Exercidas E Ações Entregues	278
13.8 - Precificação Das Ações/opções	280
13.9 - Participações Detidas Por Órgão	282
13.10 - Informações Sobre Planos de Previdência Conferidos Aos Membros do Conselho de Administração E Aos Diretores Estatutários	283
13.11 - Remuneração Individual Máxima, Mínima E Média do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária E do Conselho Fiscal	284
13.12 - Mecanismos de Remuneração ou Indenização Para os Administradores em Caso de Destituição do Cargo ou de Aposentadoria	285
13.13 - Percentual na Remuneração Total Detido Por Administradores E Membros do Conselho Fiscal Que Sejam Partes Relacionadas Aos Controladores	286
13.14 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal, Agrupados Por Órgão, Recebida Por Qualquer Razão Que Não A Função Que Ocupam	287
13.15 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal Reconhecida no Resultado de Controladores, Diretos ou Indiretos, de Sociedades Sob Controle Comum E de Controladas do Emissor	288
13.16 - Outras Informações Relevantes	289

14. Recursos Humanos

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos	290
---------------------------------------	-----

Índice

14.2 - Alterações Relevantes - Recursos Humanos	294
14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados	295
14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos	297
14.5 - Outras Informações Relevantes - Recursos Humanos	303

15. Controle E Grupo Econômico

15.1 / 15.2 - Posição Acionária	304
15.3 - Distribuição de Capital	307
15.4 - Organograma Dos Acionistas E do Grupo Econômico	308
15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte	309
15.6 - Alterações Relevantes Nas Participações Dos Membros do Grupo de Controle E Administradores do Emissor	310
15.7 - Principais Operações Societárias	311
15.8 - Outras Informações Relevantes - Controle E Grupo Econômico	317

16. Transações Partes Relacionadas

16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas	318
16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas	319
16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado	325
16.4 - Outras Informações Relevantes - Transações Com Partes Relacionadas	327

17. Capital Social

17.1 - Informações Sobre O Capital Social	328
17.2 - Aumentos do Capital Social	329
17.3 - Informações Sobre Desdobramentos, Grupamentos E Bonificações de Ações	334
17.4 - Informações Sobre Reduções do Capital Social	335
17.5 - Outras Informações Relevantes	336

18. Valores Mobiliários

18.1 - Direitos Das Ações	337
---------------------------	-----

Índice

18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública	338
18.3 - Descrição de Exceções E Cláusulas Suspensivas Relativas A Direitos Patrimoniais ou Políticos Previstos no Estatuto	340
18.4 - Volume de Negociações E Maiores E Menores Cotações Dos Valores Mobiliários Negociados	341
18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil	342
18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários	347
18.6 - Mercados Brasileiros em Que Valores Mobiliários São Admitidos À Negociação	348
18.7 - Informação Sobre Classe E Espécie de Valor Mobiliário Admitida À Negociação em Mercados Estrangeiros	349
18.8 - Títulos Emitidos no Exterior	350
18.9 - Ofertas Públicas de Distribuição	351
18.10 - Destinação de Recursos de Ofertas Públicas	352
18.11 - Ofertas Públicas de Aquisição	353
18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários	354

19. Planos de Recompra/tesouraria

19.1 - Informações Sobre Planos de Recompra de Ações do Emissor	357
19.2 - Movimentação Dos Valores Mobiliários Mantidos em Tesouraria	358
19.3 - Outras Inf. Relev. - Recompra/tesouraria	359

20. Política de Negociação

20.1 - Informações Sobre A Política de Negociação de Valores Mobiliários	360
20.2 - Outras Informações Relevantes	361

21. Política de Divulgação

21.1 - Descrição Das Normas, Regimentos ou Procedimentos Internos Relativos À Divulgação de Informações	362
21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas	363
21.3 - Administradores Responsáveis Pela Implementação, Manutenção, Avaliação E Fiscalização da Política de Divulgação de Informações	367
21.4 - Outras Informações Relevantes	368

1.0 - Identificação dos responsáveis

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário

Iuri de Araújo Miranda

Cargo do responsável

Diretor Presidente

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário

Clayton de Souza Malheiros

Cargo do responsável

Diretor de Relações com Investidores

1.1 Declaração do Diretor Presidente

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário

Iuri de Araújo Miranda

Cargo do responsável

Diretor Presidente

O Diretor Presidente acima qualificado declara que:

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



Iuri de Araújo Miranda

1.2 Declaração do Diretor de Relações com Investidores

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário

Clayton de Souza Malheiros

Cargo do responsável

Diretor de Relações com Investidores

O Diretor de Relações com Investidores acima qualificado declara que:

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



Clayton de Souza Malheiros

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

2.1/2.2 - Identificação E Remuneração Dos Auditores

Possui auditor?	SIM		
Código CVM	471-5		
Tipo auditor	Nacional		
Nome/Razão social	Ernst & Young Auditores Independentes S.S.		
CPF/CNPJ	61.366.936/0001-25		
Data Início	03/05/2018		
Descrição do serviço contratado	Os auditores independentes prestaram os seguintes serviços para a Companhia: (i) auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia, preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP) e normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018, 2017 e 2016, bem como revisão das informações trimestrais individuais e consolidadas da Companhia, contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR, preparadas de acordo com o CPC 21 (R1) - Demonstração Intermediária e a IAS 34 - Interim Financial Reporting, emitida pelo International Accounting Standard Board - IASB, referentes aos trimestres findos em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro de 2018, incluindo os dados correspondentes aos mesmos períodos do ano de 2017 e 2016; (ii) serviços de due diligence; (iii) serviços de consultoria tributária; e (iv) procedimentos previamente acordados em conexão com a oferta pública inicial de ações da Companhia em 2017.		
Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço	O seguinte valor foi pago aos auditores independentes como remuneração pelos serviços prestados no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018: (i) R\$1.522 mil pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018; e (ii) R\$173 mil referente a serviços de due diligence e serviços de consultoria tributária.		
Justificativa da substituição	Não houve substituição dos auditores independentes.		
Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa do emissor	Não houve substituição dos auditores independentes.		
Nome responsável técnico	DATA_INICIO_ATUACAO	CPF	Endereço
Marcos Alexandre S Pupo	14/12/2017	197.375.598-00	Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1909, Torre Norte, 7º andar, Torre Norte, São Paulo, SP, Brasil, Telefone (11) 25733048, e-mail: marcos.a.pupo@br.ey.com

2.3 - Outras Informações relevantes

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

3.1 - Informações Financeiras - Consolidado

(Reais)	Exercício social (31/12/2018)	Exercício social (31/12/2017)	Exercício social (31/12/2016)
Patrimônio Líquido	1.716.960.000,00	1.617.194.000,00	540.320.000,00
Ativo Total	2.525.632.000,00	2.415.555.000,00	1.428.462.000,00
Rec. Liq./Rec. Intermed. Fin./Prem. Seg. Ganhos	2.348.333.000,00	1.783.838.000,00	1.393.284.000,00
Resultado Bruto	1.457.041.000,00	1.095.967.000,00	866.982.000,00
Resultado Líquido	128.036.000,00	3.819.000,00	-93.456.000,00
Número de Ações, Ex-Tesouraria (Unidades)	222.525.821	222.278.169	1.508.862
Valor Patrimonial da Ação (Reais Unidade)	7,715779	7,275541	358,097692
Resultado Básico por Ação	0,575797	0,024099	-0,743774
Resultado Diluído por Ação	0,57	0,02	-0,74

3.2- Medições não contábeis

(a) valor das medições não contábeis

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

EBITDA e Margem EBITDA

O “EBITDA” (*earnings before interest, tax, depreciation and amortization*), sigla em inglês para denominar o “LAJIDA” (Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), é uma medida não contábil calculada pela Companhia em consonância com a Instrução da CVM nº 527, de 4 de outubro de 2012 (“**Instrução CVM 527**”), conciliada com suas demonstrações financeiras e corresponde ao lucro líquido ou prejuízo do exercício, acrescido do resultado financeiro, líquido, pelo imposto de renda e contribuição social, pelo custo e despesa de depreciação e amortização.

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

EBITDA Ajustado e Margem EBITDA Ajustada

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

Despesas pré-operacionais: são representadas, principalmente, por custos com salários e encargos dos profissionais das lojas, serviços prestados por terceiros e outras despesas geradas antes das inaugurações das lojas.

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

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

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

Medições não contábeis (em milhares de R\$, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
EBITDA	259.964	185.005	118.216
Margem EBITDA	11,1%	10,4%	8,5%
EBITDA Ajustado	287.952	210.693	133.857
Margem EBITDA Ajustado	12,3%	11,8%	9,6%

Endividamento Total e Endividamento (Caixa) Líquido

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

3.2 - Medições Não Contábeis

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

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

Em milhares de Reais	Em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Endividamento Total	279.113	485.707	607.973
Endividamento (Caixa) Líquido	(323.833)	(706.307)	275.297

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

(b) conciliações entre os valores divulgados e os valores das demonstrações financeiras auditadas e informações contábeis intermediárias consolidadas revisadas

EBITDA e EBITDA Ajustado

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

(em milhares de R\$, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Lucro (Prejuízo) do exercício	128.036	3.819	(93.456)
(+) Resultado financeiro, líquido	(10.897)	56.264	100.539
(+) Depreciação e amortização	133.144	119.697	103.396
(+/-) Imposto de renda e contribuição social	9.681	5.225	7.737
EBITDA	259.964	185.005	118.216
Receita operacional líquida	2.348.333	1.783.838	1.393.284
Margem EBITDA	11,1%	10,4%	8,5%
(+) Despesas pré-operacionais	9.678	6.138	6.255
(+) Despesas com aquisição e incorporação	6.711	2.098	2.764
(+) Outras despesas ⁽¹⁾	11.599	17.452	6.622
EBITDA Ajustado	287.952	210.693	133.857
Receita operacional líquida	2.348.333	1.783.838	1.393.284
Margem EBITDA Ajustada	12,3%	11,8%	9,6%

⁽¹⁾ Para o cálculo do EBITDA Ajustado, são desconsideradas outras despesas, cujo saldo é composto da seguinte forma:

3.2 - Medições Não Contábeis

(em milhares de R\$)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Resultado líquido na baixa de imobilizado	6.832	17.912	5.022
Resultado com sinistros	(4)	(309)	247
Provisão (reversão) para <i>Impairment</i>	4.205	(4.627)	1.049
Resultado da venda de ativo ⁽¹⁾	(3.920)	(1.042)	-
Custo com plano de ações	4.486	5.518	304
Outras despesas	11.599	17.452	6.622

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

Endividamento Total e Endividamento (Caixa) Líquido

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

Em milhares de Reais	Em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Empréstimos e financiamentos - circulante	161.581	209.987	607.973
Empréstimos e financiamentos - não circulante	117.532	275.720	-
Endividamento Total	279.113	485.707	607.973
(-) Caixa e equivalentes de caixa	(174.963)	(102.345)	(256.920)
(-) Títulos e valores mobiliários - circulante	(413.136)	(1.073.900)	(63.495)
(-) Títulos e valores mobiliários vinculados - circulante	(2.486)	(2.484)	(1.846)
(-) Títulos e valores mobiliários vinculados – não circulante	(12.361)	(13.285)	(10.415)
Endividamento (Caixa) Líquido	(323.833)	(706.307)	275.297

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

EBITDA e EBITDA Ajustado

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

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

3.2 - Medições Não Contábeis

despesas pré-operacionais com aberturas de restaurantes, despesas com aquisição e incorporação e outras despesas.

Seguem os principais motivos de desconsiderarmos as despesas a seguir:

Despesas pré-operacionais: como são despesas exclusivamente relacionadas com a abertura de restaurantes, entendemos que seus efeitos ocorrerão somente nos anos que houverem aberturas de restaurantes, sendo que as lojas abertas em anos anteriores geraram caixa livre destes custos iniciais.

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

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

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

Endividamento Total e Endividamento (Caixa) Líquido

O “Endividamento Total” e o “Endividamento (Caixa) Líquido” auxiliam na compreensão da nossa atual capacidade em assumir novas dívidas e a honrar os compromissos existentes. Possuímos cláusulas restritivas em nossos empréstimos, financiamentos e debêntures que restringem a nossa habilidade na tomada de determinadas ações e podem requerer o vencimento antecipado ou o refinanciamento das nossas dívidas se não cumprirmos com essas cláusulas restritivas (*covenants*). Alguns desses contratos de empréstimos, financiamentos e debêntures utilizam as seguintes métricas para o atendimento às cláusulas restritivas financeiras (*covenants*): (a) dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*); (b) EBITDA Ajustado (*covenants*) / despesa líquida financeira; (c) distribuição de dividendos. Para mais informações sobre os *covenants* relacionados aos nossos empréstimos, financiamentos e debêntures, veja os itens 10.1.f e 18.5 deste Formulário de Referência.

Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes

Os aumentos ou as reduções nas vendas comparáveis nos mesmos restaurantes corresponde às vendas de restaurantes que mantiveram operações em períodos comparáveis, não incluindo os restaurantes que estão ou estiveram temporariamente fechados.

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

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

3.2 - Medições Não Contábeis

padronizado no mercado, e nossa definição pode não ser a mesma definição de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes (ou SSS) utilizada por outras companhias.

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

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

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

3.3 - Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras

Eventos subsequentes às demonstrações financeiras divulgadas em relação ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018

Aumento de Capital

Em reunião realizada em 8 de janeiro de 2019, o Conselho de Administração da Companhia aprovou o aumento do capital social da Companhia, dentro do limite do capital autorizado e sem alteração do Estatuto Social da Companhia.

O valor do aumento aprovado foi de R\$17.180 mil, passando o capital social da Companhia de R\$898.233 mil para R\$915.412 mil. Em decorrência do aumento do capital social da Companhia, foram emitidas 1.751.459 novas ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal da Companhia, sendo: (i) no âmbito do Primeiro Plano, 1.720.815 novas ações ordinárias ao preço de emissão de R\$9,80 por ação; (ii) no âmbito do Segundo Plano, 1.607 novas ações ordinárias ao preço de emissão de R\$7,01 por ação; e (iii) no âmbito do Terceiro Plano, 29.037 novas ações ordinárias ao preço de emissão de R\$10,49 por ação.

O aumento do capital social da Companhia acima mencionado foi integralizado até o dia 31 de janeiro de 2019.

3.4 - Política de destinação dos resultados

	2018	2017	2016
a. regras sobre retenção de lucros	<p>Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia adotava como política de retenção de lucros as previsões contidas em seu estatuto social e na Lei das Sociedades por Ações, autorizando a assembleia geral a, por proposta da administração, deliberar reter parcela de lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital previamente aprovado pela assembleia geral.</p> <p>Adicionalmente, qualquer retenção de lucros do exercício pela Companhia deverá ser obrigatoriamente acompanhada de proposta de orçamento de capital previamente aprovado pelo conselho de administração.</p>	<p>Em 31 de dezembro de 2017, a Companhia adotava como política de retenção de lucros as previsões contidas em seu estatuto social e na Lei das Sociedades por Ações, autorizando a assembleia geral a, por proposta da administração, deliberar reter parcela de lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital previamente aprovado pela assembleia geral.</p> <p>Adicionalmente, qualquer retenção de lucros do exercício pela Companhia deverá ser obrigatoriamente acompanhada de proposta de orçamento de capital previamente aprovado pelo conselho de administração.</p>	<p>Em 31 de dezembro de 2016, a Companhia adotava como política de retenção de lucros as previsões contidas em seu estatuto social e na Lei das Sociedades por Ações, autorizando a assembleia geral a, por proposta da administração, deliberar reter parcela de lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital previamente aprovado pela assembleia geral.</p> <p>Adicionalmente, qualquer retenção de lucros do exercício pela Companhia deverá ser obrigatoriamente acompanhada de proposta de orçamento de capital previamente aprovado pelo conselho de administração.</p>
a.i. valores das retenções de lucros	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, a Companhia registrou um lucro líquido no valor de R\$128,0 milhões, cuja destinação está descrita abaixo:</p> <p>Reserva Legal: R\$6,4 milhões</p> <p>Dividendo mínimo obrigatório na forma de Juros sobre Capital Próprio: R\$30,4 milhões</p> <p>Reserva de Lucros: R\$91,2 milhões</p>	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, a Companhia registrou um lucro líquido no valor de R\$3,8 milhões, cuja destinação foi integralmente para abatimento dos prejuízos acumulados em exercícios anteriores.</p>	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, a Companhia apurou prejuízo no valor total de R\$93,5 milhões.</p>
a.ii. percentuais em relação aos lucros totais declarados	<p>Reserva Legal: 5,0%</p> <p>Dividendo mínimo obrigatório na forma de Juros sobre Capital Próprio: 23,8%</p> <p>Reserva de Retenção de Lucros: 71,3%</p>	<p>No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, a totalidade das retenções em relação ao lucro total declarado foram destinadas para abatimento dos prejuízos acumulados em exercícios anteriores.</p>	<p>Não aplicável, tendo em vista que, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, a Companhia apurou prejuízo.</p>

3.4 - Política de Destinação Dos Resultados

	2018	2017	2016
b. regras sobre distribuição de dividendos	Em 31 de dezembro de 2018, o estatuto social da Companhia previa que os acionistas teriam direito de receber como dividendo obrigatório, naquele exercício, quantia equivalente a, no mínimo, 25% do lucro do exercício social, ajustado de acordo com a Lei das Sociedades por Ação.	Em 31 de dezembro de 2017, o estatuto social da Companhia previa que os acionistas teriam direito de receber como dividendo obrigatório, naquele exercício, quantia equivalente a, no mínimo, 25% do lucro do exercício social, ajustado de acordo com a Lei das Sociedades por Ação.	Em 31 de dezembro de 2016, o estatuto social da Companhia previa que os acionistas teriam direito de receber como dividendo obrigatório, naquele exercício, quantia equivalente a, no mínimo, 25% do lucro do exercício social, ajustado de acordo com a Lei das Sociedades por Ação.
c. periodicidade das distribuições de dividendos	Em 31 de dezembro de 2018, a política de distribuição de dividendos da Companhia garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos. Sem prejuízo, o conselho de administração poderia declarar dividendos intermediários, trimestralmente ou em períodos mais longos, à conta dos lucros acumulados ou de reservas de lucros, apurados em demonstrações financeiras anuais ou semestrais, os quais seriam considerados antecipação do dividendo obrigatório previsto no estatuto social. O conselho de administração poderia, ainda, determinar o levantamento de balanços mensais ou trimestrais e declarar dividendos intercalares com base nos lucros então apurados, observadas as limitações legais.	Em 31 de dezembro de 2017, a política de distribuição de dividendos da Companhia garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos. Sem prejuízo, o conselho de administração poderia declarar dividendos intermediários, trimestralmente ou em períodos mais longos, à conta dos lucros acumulados ou de reservas de lucros, apurados em demonstrações financeiras anuais ou semestrais, os quais seriam considerados antecipação do dividendo obrigatório previsto no estatuto social. O conselho de administração poderia, ainda, determinar o levantamento de balanços mensais ou trimestrais e declarar dividendos intercalares com base nos lucros então apurados, observadas as limitações legais.	Em 31 de dezembro de 2016, a política de distribuição de dividendos da Companhia garantia aos acionistas a distribuição anual de dividendos. Sem prejuízo, o conselho de administração poderia declarar dividendos intermediários, trimestralmente ou em períodos mais longos, à conta dos lucros acumulados ou de reservas de lucros, apurados em demonstrações financeiras anuais ou semestrais, os quais seriam considerados antecipação do dividendo obrigatório previsto no estatuto social. O conselho de administração poderia, ainda, determinar o levantamento de balanços mensais ou trimestrais e declarar dividendos intercalares com base nos lucros então apurados, observadas as limitações legais.

3.4 - Política de Destinação Dos Resultados

	2018	2017	2016
d. eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais	Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e pelo estatuto social da Companhia, a Companhia não possuía restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação, por decisões judiciais, administrativas ou arbitrais. No entanto, as escrituras de debêntures emitidas pela Companhia estabelecem restrições contratuais pelas quais o pagamento, pela Companhia, de dividendos, juros sobre o capital próprio ou qualquer tipo de participação de resultados acima do mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, não é permitido caso esteja em mora com as obrigações assumidas nas respectivas escrituras. Para mais informações sobre as restrições, vide item 10.1.f deste Formulário de Referência.	Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e pelo estatuto social da Companhia, a Companhia não possuía restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação, por decisões judiciais, administrativas ou arbitrais. No entanto, as escrituras de debêntures emitidas pela Companhia estabelecem restrições contratuais pelas quais o pagamento, pela Companhia, de dividendos, juros sobre o capital próprio ou qualquer tipo de participação de resultados acima do mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, não é permitido caso esteja em mora com as obrigações assumidas nas respectivas escrituras. Para mais informações sobre as restrições, vide item 10.1.f deste Formulário de Referência.	Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e pelo estatuto social da Companhia, a Companhia não possuía restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação, por decisões judiciais, administrativas ou arbitrais. No entanto, as escrituras de debêntures emitidas pela Companhia estabelecem restrições contratuais pelas quais o pagamento, pela Companhia, de dividendos, juros sobre o capital próprio ou qualquer tipo de participação de resultados acima do mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, não é permitido caso esteja em mora com as obrigações assumidas nas respectivas escrituras. Para mais informações sobre as restrições, vide item 10.1.f deste Formulário de Referência.
e. política de destinação de resultados	Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia não possuía política específica que tratasse sobre destinação de resultados	Em 31 de dezembro de 2017, a Companhia não possuía política específica que tratasse sobre destinação de resultados.	Em 31 de dezembro de 2016, a Companhia não possuía política específica que tratasse sobre destinação de resultados.

3.5 - Distribuição de Dividendos E Retenção de Lucro Líquido

(Reais)	Exercício social 31/12/2018	Exercício social 31/12/2017	Exercício social 31/12/2016
Lucro líquido ajustado	121.635.000,00		
Dividendo distribuído em relação ao lucro líquido ajustado (%)	25,000000		
Taxa de retorno em relação ao patrimônio líquido do emissor (%)	7,500000		
Dividendo distribuído total	30.409.000,00		
Lucro líquido retido	97.627.000,00		
Data da aprovação da retenção	29/04/2019		

Lucro líquido retido	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo
Juros Sobre Capital Próprio						
Ordinária	30.409.000,00	29/03/2019				

3.6 - Declaração de dividendos à conta de lucros retidos ou reservas

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

3.7 - Nível de Endividamento

Exercício Social	Soma do Passivo Circulante e Não Circulante	Tipo de índice	Índice de endividamento	Descrição e motivo da utilização de outro índice
31/12/2018	808.672.000,00	Índice de Endividamento	0,47099059	

3.8 - Obrigações

Exercício social (31/12/2018)							
Tipo de Obrigação	Tipo de Garantia	Outras garantias ou privilégios	Inferior a um ano	Um a três anos	Três a cinco anos	Superior a cinco anos	Total
Empréstimo	Garantia Real		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamento	Garantia Real		58.421.000,00	16.981.000,00	1.174.000,00	372.000,00	76.948.000,00
Empréstimo	Quirografárias		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamento	Quirografárias		103.160.000,00	99.005.000,00	0,00	0,00	202.165.000,00
Total			161.581.000,00	115.986.000,00	1.174.000,00	372.000,00	279.113.000,00
Observação As informações acima referem-se às demonstrações financeiras consolidadas da Companhia. Para segregação de nossas obrigações (empréstimos e financiamentos) de acordo com as categorias previstas na tabela acima (dívidas com garantia real, dívidas com garantia flutuante e dívidas quirografárias), levamos em consideração o seguinte critério: (i) foram consideradas dívidas com garantia real: todas as dívidas garantidas por nossos ativos fixos, tais como equipamento, imóveis, cessões e alienações fiduciárias de bens e/ou direitos, etc.; e (ii) foram consideradas dívidas quirografárias: todas as nossas dívidas que não estejam garantidas de nenhuma forma.							

3.9 - Outras informações relevantes

Os valores constantes das tabelas dos itens 3.4 e 3.5 deste Formulário de Referência foram extraídos das demonstrações financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, que serão apreciadas na assembleia geral ordinária da Companhia a ser realizada em 29 de abril de 2019.

4.1 - Descrição dos fatores de risco

O investimento nos valores mobiliários de emissão da Companhia envolve a exposição a determinados riscos. Antes de tomar qualquer decisão de investimento em qualquer valor mobiliário de emissão da Companhia, os potenciais investidores devem analisar cuidadosamente todas as informações contidas neste Formulário de Referência, os riscos mencionados abaixo e as demonstrações financeiras da Companhia e respectivas notas explicativas. Os negócios, situação financeira, resultados operacionais, fluxo de caixa, liquidez e/ou negócios futuros da Companhia poderão ser afetados de maneira adversa por qualquer dos fatores de risco descritos a seguir. O preço de mercado dos valores mobiliários de emissão da Companhia poderá diminuir em razão de qualquer desses e/ou de outros fatores de risco, hipóteses em que os potenciais investidores poderão perder substancial ou totalmente o seu investimento nos valores mobiliários de emissão da Companhia. Os riscos descritos abaixo são aqueles que a Companhia conhece e acredita que, na data deste Formulário de Referência, podem afetar a Companhia adversamente. Além disso, riscos adicionais não conhecidos atualmente ou considerados irrelevantes pela Companhia na data deste Formulário de Referência também poderão afetar a Companhia adversamente.

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

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

(a) Riscos relacionados à Companhia

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

- Dificuldades em obter financiamento para dar suporte às suas despesas de capital e ao seu capital de giro.

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

Adicionalmente, o nosso plano de expansão pode ser atrasado ou abandonado, pode custar mais caro do que planeja e pode consumir recursos financeiros além do projetado, e seu volume e margem médios de vendas nos novos restaurantes próprios e restaurantes franqueados poderão diferir significativamente de suas médias atuais. Consequentemente, poderemos experimentar significativa queda de volume e das margens de nossas vendas a partir da abertura de novos restaurantes, quando comparados à média de volume e de suas margens atuais, o que poderia significar diminuição da taxa de retorno de investimentos e de nossos resultados financeiros.

Se não obtivermos sucesso na abertura de novos restaurantes próprios e na expansão de nossa rede de restaurantes franqueados, nossos negócios, crescimento e presença geográfica poderão ser adversamente impactados.

Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca BURGER KING® no Brasil (“Master Franqueada Burger King”).

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

o MFSA prevê que o descumprimento de obrigações constantes de outros instrumentos celebrados com a Burger King Corporation poderá ensejar a rescisão do contrato em questão.

Caso o MFSA deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, todos os direitos outorgados a nós, na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Burger King Corporation no Brasil, serão terminados, sendo que a Burger King Corporation assumirá nossa posição nos contratos de sub-franquia celebrados com os sub-franqueados e direitos outorgados a nós na qualidade de prestador de serviços exclusivo da *Burger King Corporation* serão rescindidos. Ademais, cumpre mencionar que, em razão de obrigações de confidencialidade, a Companhia está impedida de divulgar as demais metas anuais de abertura de restaurantes e demais *covenants* constantes do MFDA Burger King e do MFSA, além das aqui mencionadas.

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

Temos o direito exclusivo de desenvolver e operar restaurantes com a marca POPEYES® no Brasil. Esse direito foi obtido mediante contrato de “*Master Franchise and Development Agreement*” (“**MFDA Popeyes**”) firmado com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. em 20 de março de 2018. Os direitos de desenvolvimento possuem duração até 2038. O MFDA Popeyes também prevê metas anuais visando uma aceleração gradual do crescimento de restaurantes próprios e/ou franqueados. Fomos nomeados prestadores de serviços exclusivos de marketing da marca POPEYES® por meio do MDFA Popeyes, devendo prestar serviços de marketing, treinamento, monitoramento, auditoria, entre outros, para restaurantes franqueados da marca POPEYES® no Brasil.

O MFDA Popeyes prevê que o descumprimento de obrigações constantes MFDA Popeyes e de outros instrumentos celebrados com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. poderá ensejar a rescisão do contrato em questão.

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

Além disso, todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. no Brasil, serão terminados, sendo que a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. assumirá nossa posição nos contratos de sub-franquia celebrados com os sub-franqueados e todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. serão rescindidos. Ademais, cumpre mencionar que, em razão de obrigações de confidencialidade, estamos impedidos de divulgar as demais metas anuais de abertura de restaurantes e demais *covenants* constantes do MFDA Popeyes, além das aqui mencionadas.

Nossos resultados podem ser impactados caso a Burger King Corporation ou a Popeyes Inc. falhem em proteger seus direitos de propriedade intelectual.

As marcas e submarcas que compõem os sistemas BURGER KING® e POPEYES® no Brasil estão registradas ou em processo de registro perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (“**INPI**”) em nome da Burger King Corporation e da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. e são licenciadas a nós. Demais direitos de propriedade intelectual também são detidos pela

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Burger King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. podendo também estar licenciados a nós. Não podemos garantir que tais marcas e/ou direitos continuarão a ter a devida proteção legal e registros aplicáveis à manutenção da propriedade ou posse pela Burger King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. Também não podemos garantir que tais marcas e/ou direitos não serão violados ou contestados por terceiros na esfera administrativa ou na esfera judicial.

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

Parte dos imóveis que ocupamos está em processo de obtenção ou de renovação de licenças municipais e do corpo de bombeiros. Podemos não conseguir obter ou renovar todas as licenças de operação necessárias à condução dos nossos negócios.

Nós dependemos de diversos cadastros perante órgãos e autarquias da administração pública federal, estadual e municipal e também de licenças e alvarás para funcionamento, incluindo licenças sanitárias e autos de vistoria do corpo de bombeiros (AVCB). Parte das licenças municipais de funcionamento e do corpo de bombeiros ainda estão em processo de obtenção ou renovação ou, ainda, estão para iniciar o processo para obtenção de tais licenças, ou podem ter sido negados, ou podem estar inseridos em *shopping centers* ou estabelecimentos que não possuam tais licenças e AVCB. Os alvarás de funcionamento e os alvarás do corpo de bombeiros em diversas localidades possuem prazo de validade e devem ser renovados de tempos em tempos, com ou sem o pagamento de taxas de renovação. Podemos não ser capazes de obter todos alvarás, licenças e autorizações necessários ou, ainda, não obter as suas renovações de forma tempestiva. A não obtenção ou a não renovação de tais exigências pode resultar na impossibilidade de abertura e operação de restaurantes da Companhia e até, conforme o caso, na interdição e no fechamento dos atuais restaurantes, bem como na aplicação de multas. Nossa estratégia comercial pode ser afetada negativamente caso ocorra a impossibilidade de abertura e operação de novos restaurantes e/ou a interdição ou o fechamento dos atuais restaurantes em decorrência da não obtenção ou não renovação de cadastros, alvarás e licenças exigidos, o que poderá impactar negativamente nossos resultados operacionais.

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

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

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

Além disso, o reconhecimento pelo mercado é essencial para o crescimento contínuo das marcas dos sistemas BURGER KING® e POPEYES®, e consequentemente do nosso sucesso financeiro. Se nossa estratégia de marketing não for eficiente ou se nossos concorrentes fizerem

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

investimentos mais significativos em propaganda do que nós, podemos não conseguir atrair novos clientes ou os clientes existentes podem reduzir a frequência com que visitam ou mesmo não retornar aos nossos restaurantes, afetando nossos resultados operacionais de forma negativa.

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

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

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

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

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

qualquer desses fatores poderá causar um efeito adverso relevante em nossas vendas e nos resultados de nossas operações.

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

Somos parte em processos administrativos e judiciais. Os resultados de tais processos podem não ser favoráveis a nós ou, ainda, os riscos inerentes a tais processos podem não ter sido provisionados ou ter sido provisionados em valor inadequado, e podem, inclusive, ter impacto operacional, como, por exemplo, proibição de horas extras (neste sentido, somos réus na Ação Civil Pública 0010686-51.2017.5.15.0151, por meio da qual o Ministério Público do Trabalho da 15ª Região pleiteia a proibição da prorrogação da jornada de trabalho dos nossos empregados – para informações adicionais sobre esse processo, vide o item 4.3 deste Formulário de Referência). Além disso, as garantias eventualmente apresentadas em juízo podem não ser suficientes para pagamento de eventual condenação das ações em andamento, uma vez que os valores envolvidos nas demandas não estão liquidados em razão do momento processual que se encontram.

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

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

Problemas em nossos sistemas de tecnologia da informação poderão impactar adversamente nossas operações.

Nossas operações também dependem de nossos sistemas de tecnologia da informação, que são importantes ferramentas de administração de nossos recursos. Nossos sistemas podem ser afetados por falta de atualização ou manutenção adequada da nossa parte ou em decorrência de outros fatores, tais como falhas nos sistemas, softwares ou serviços de terceiros contratados por nós, ou atos intencionais (incluindo *hackers*) que podem interromper ou mesmo paralisar as nossas atividades.

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

Falhas na proteção do nosso banco de dados, que contém dados pessoais de nossos clientes, poderão nos causar um efeito adverso, incluindo processos judiciais.

Mantemos um banco de dados com informações sobre nossos clientes, que inclui principalmente dados cadastrais e dados coletados por meio dos nossos aplicativos para celular. Caso soframos uma quebra em nossos procedimentos de segurança, a integridade do nosso banco de dados pode ser afetada. Dúvidas ou desconfiças quanto à segurança e privacidade dos dados de nossos clientes podem afetar nossa reputação e, conseqüentemente, impactar negativamente nossos resultados. O acesso não autorizado de informações pessoais dos nossos clientes ou qualquer percepção pública de que divulgamos indevidamente informações pessoais de nossos

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

clientes, incluindo o acesso não autorizado por terceiros, poderão sujeitar novos processos judiciais, dando origem a indenizações, multas e danos reputacionais.

Atualmente, o tratamento de dados pessoais no Brasil é regulamentado por uma série de normas previstas de forma esparsa na legislação, como por exemplo na Constituição Federal, Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/90) e Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/14). Os esforços para proteção dos dados pessoais inseridos e/ou disponibilizados em nossos sistemas podem não garantir que essas proteções sejam adequadas e que atendam às regras estabelecidas na legislação vigente. A não observância de determinadas disposições da legislação aplicável, especialmente no que tange a (i) fornecimento de informações claras sobre as operações de tratamento de dados realizadas por nós, (ii) respeito à finalidade de tratamento; (iii) prazos legais de armazenamento e exclusão de dados dos usuários, e (iii) adoção dos padrões de segurança legalmente exigidos para a preservação e inviolabilidade dos dados pessoais tratados, pode nos gerar penalidades, tais como multas e até mesmo suspensão temporária ou definitiva das nossas atividades de tratamento de dados pessoais.

Por fim, no ano de 2017 foi sancionada a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018 – “**LGPD**”), que entrará em vigor no mês de agosto de 2020 e transformará o sistema de proteção de dados pessoais no Brasil. A LGPD estabelece um novo marco legal a ser observada nas operações de tratamento de dados pessoais, sejam eles de nossos clientes, fornecedores ou empregados. A LGPD, estabelece, entre outros, os direitos dos titulares de dados pessoais, as bases legais aplicáveis à proteção de dados pessoais, requisitos para obtenção de consentimento, obrigações e requisitos relativos a incidentes de segurança e vazamentos de dados e a transferências de dados, bem como a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados. Assim, podemos ter dificuldades para nos adequar à nova legislação, tendo em vista a quantidade e complexidade de novas obrigações a serem cumpridas. Em caso de descumprimento da LGPD, podemos ficar sujeitos a sanções de advertência, obrigação de divulgação de incidente, eliminação de dados pessoais e multa de até 2% (dois por cento) do faturamento da pessoa jurídica de direito privado, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, limitada, no total, a R\$50.000.000 (cinquenta milhões de reais) por infração.

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

O número e a oportunidade de abertura de novos restaurantes, bem como a sua contribuição para os nossos resultados dependem de diversos fatores, inclusive, dentre outros:

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

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

Podemos não ser capazes de recrutar ou manter pessoas chave.

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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

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

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

Reclamações de clientes ou publicidade negativa dos produtos que vendemos, dos preços que cobramos ou do atendimento que prestamos podem, no futuro, reduzir a confiança dos clientes e, conseqüentemente, as nossas vendas, afetando adversamente o nosso negócio. Além disso, alguns dos produtos que vendemos podem nos expor a reclamações decorrentes de danos pessoais, envolvendo, em alguns casos, doenças ou morte. Um atendimento eficaz ao cliente exige investimentos significativos em nossos colaboradores, em programas de desenvolvimento e em infraestrutura de tecnologia, para propiciar à equipe de atendimento as ferramentas necessárias para bem desempenhar as suas funções. A incapacidade de gerenciamento ou treinamento de nossos representantes de atendimento ao cliente pode comprometer nossa capacidade de lidar com suas reclamações de maneira eficaz. Se não administrarmos de maneira eficaz as reclamações de nossos clientes, nossa reputação e o nosso negócio poderão ser afetados, assim como a confiança que temos de nossos clientes.

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

BURGER KING® quanto das marcas ou submarcas do sistema POPEYES®, poderá ter um efeito negativo sobre o valor de todas essas marcas e submarcas, o que poderá impactar adversamente nossas vendas.

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

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

Dependemos de nossos franqueados para manter os padrões BURGER KING® de qualidade, serviço e limpeza, de forma que a incapacidade dos franqueados de manter tais padrões poderia afetar de forma relevante a marca BURGER KING® e prejudicar nosso crescimento futuro. No âmbito dos contratos de franquia, os franqueados possuem certa flexibilidade em suas operações, incluindo a competência para estabelecer os preços em seus restaurantes, contratar funcionários e selecionar certos prestadores de serviços. Adicionalmente, é possível que alguns franqueados não operem seus restaurantes de acordo com os nossos padrões de qualidade, de serviço e de limpeza. Podemos não conseguir identificar e corrigir problemas com nossos franqueados em tempo hábil e, como resultado, nossa imagem, reputação e resultados operacionais podem ser afetados negativamente.

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

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

Contingências trabalhistas e previdenciárias de terceirizados e mudanças recentes no enquadramento jurídico de natureza trabalhista

Além das contingências trabalhistas e previdenciárias oriundas de disputas com os empregados contratados diretamente por nós, contratamos empresas terceirizadas que nos prestam serviços de logística, segurança, serviços de limpeza, transporte de valores, construção, dentre outros. A inexistência de vínculo empregatício não garante que a Companhia não seja considerada solidária ou subsidiariamente responsável por eventuais contingências de caráter trabalhista e previdenciário dos empregados das empresas prestadoras de serviços, quando estas deixarem de cumprir as exigências da legislação trabalhista.

Além disso, o Senado brasileiro aprovou no ano de 2017 a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 (“**Novo Código do Trabalho**”) para alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (“**CLT**”) e regulamentação relacionada, regulando os serviços prestados por meio de mão de obra

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

terceirizada, permitindo a terceirização para qualquer tipo de trabalho, central ou não, para os serviços da empresa (tanto as "atividades de apoio" quanto as "atividades principais"). Além disso, houve mudanças em relação à prevalência de acordos de negociação coletiva, emendas a direitos de trabalhadores temporários e mudanças nas regras de contratos temporários, entre outros.

Em decorrência das questões mencionadas acima, podemos ser obrigados a adaptar nossa estratégia de terceirização atual em relação ao uso de prestadores de serviços terceirizados e, no pior dos casos, reconhecer a existência de uma relação de trabalho entre nós e os funcionários de nossos provedores de serviços de terceirização, o que poderá afetar adversamente o nosso resultado. Ainda, as regras trazidas pelo Novo Código, bem como a sua interpretação pelo judiciário brasileiro podem resultar em um possível efeito adverso sobre nossos negócios, situação financeira e resultados das operações.

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

A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 ("Lei Anticorrupção") introduziu o conceito de responsabilidade objetiva para pessoas jurídicas envolvidas em atos lesivos à administração pública, sujeitando o infrator a penalidades cíveis e administrativas. Semelhante à *Foreign Corrupt Practice Act* dos Estados Unidos da América, a Lei Anticorrupção considera sanções administrativas a serem aplicadas em consequência de um ato lesivo à administração pública. O não cumprimento de leis de combate à corrupção ou quaisquer investigações de má conduta ou execução de ações contra nós pode levar a multas, perda de alvarás de funcionamento e danos à reputação, bem como a outras penalidades, podendo nos afetar de modo adverso relevante. Não podemos garantir que conseguiremos prevenir ou detectar todas as práticas inapropriadas, fraudes ou violações à Lei Anticorrupção e leis anticorrupção semelhantes por qualquer de nossos administradores, funcionários, empregados ou representantes.

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

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

Desastres e eventos imprevisíveis podem atrapalhar as nossas operações.

Eventos imprevisíveis, que vão além do nosso controle, incluindo guerras, atividades de terrorismo e desastres naturais como inundações, incêndios e condições de seca severa afetam os preços dos produtos que vendemos e, entre outros, podem prejudicar as nossas operações e dos nossos fornecedores e prestadores de serviços, além de ter um efeito negativo sobre o consumo ou resultar em instabilidade política ou econômica. Esses eventos podem causar o fechamento temporário ou definitivo de alguns de nossos restaurantes, atrasar ou afetar a nossa capacidade de distribuir produtos para os nossos restaurantes e nossos clientes finais, reduzir a demanda dos produtos que vendemos, aumentar o seu preço e diminuir as nossas vendas, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios e resultados operacionais.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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

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

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

Poderemos, ainda, estar sujeitos a restrições para distribuição de dividendos em decorrência de restrições contratuais impostas por contratos financeiros (*covenants*). Para uma descrição das limitações por *covenants* às quais estamos sujeitos, vide o item 10.1(f) deste Formulário de Referência.

Caso quaisquer destes eventos ocorram, nossos acionistas podem não receber dividendos ou juros sobre o capital próprio.

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

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

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

(c) Riscos relacionados aos acionistas da Companhia

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

Não temos um grupo de controle ou acionista controlador, o que poderá nos deixar suscetíveis a alianças e conflitos entre acionistas. Caso seja formado um grupo de controle ou surja um acionista controlador com poderes de decisão, poderemos ficar sujeitos a mudanças repentinas e inesperadas em nossas políticas estratégicas e corporativas, o que também poderá incluir a

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

substituição de nossa administração. No contexto de uma eventual substituição de nossa administração, foi convocada, em 7 de março de 2019, Assembleia Geral de Acionista a realizar-se em 22 de março de 2019 para, dentre outras matérias, alterar o 1º, 2º e 3º Planos de Opção de Compra de Ação. Uma das alterações propostas é a possibilidade das opções *non-vested* serem aceleradas em caso de desligamento dos beneficiários dos referidos Planos de Opção, o que inclui os membros de nossa administração. Desta forma, caso essa alteração seja aprovada e haja substituição total ou parcial de nossa administração, as opções de compra de ações detidas pelos administradores substituídos serão aceleradas, o que resultará na diluição dos nossos acionistas. Para mais informações sobre as alterações que estão sendo propostas aos Planos de Opção, vide item 13.16 deste Formulário de Referência.

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

Riscos relacionados à situação econômico-financeira de um acionista podem causar efeitos adversos no preço da ação no mercado.

Alguns acionistas detêm participação acionária relevante no capital social da Companhia. A eventual deterioração da situação econômico-financeira de algum destes acionistas pode acarretar necessidade de desinvestimento de alguns de seus ativos, inclusive de ações de emissão da Companhia, impactando adversamente a cotação destas.

(d) Riscos relacionados às controladas e coligadas da Companhia

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

(e) Riscos relacionados aos fornecedores da Companhia

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

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

Nossos fornecedores e distribuidoras também podem se envolver em práticas trabalhistas ilegais, não seguir padrões de segurança alimentar ou realizar atividades que afetem negativamente o meio ambiente, incluindo o desmatamento, a descarga de poluentes no ar ou na água e a eliminação de substâncias perigosas. Se qualquer de nossos fornecedores estiver

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

envolvido em práticas ilegais relacionadas a trabalho, segurança alimentar ou violações ou litígios ambientais, poderemos sofrer danos à reputação e a percepção do consumidor das marcas BURGER KING® e POPEYES® e, conseqüentemente, dos nossos produtos, o que poderá ter um efeito adverso em nossos negócios, situação financeira e resultados de operação. Além disso, caso nossos fornecedores falhem em nos fornecer os produtos em tempo hábil, em razão de problemas imprevisíveis de demanda, produção, distribuição ou dificuldades financeiras, e/ou nossos fornecedores decidam terminar sua relação com a Companhia e/ou a Burger King Corporation ou a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., determinem que quaisquer produtos ou serviços oferecidos por um fornecedor homologado não está em conformidade com seus padrões, nós poderemos ser obrigados a terminar a nossa relação com este fornecedor, caso em que talvez não possamos encontrar um fornecedor substituto adequado aos nossos padrões e necessidades. Como resultado, podemos enfrentar escassez de estoque, o que poderá afetar negativamente nossas operações.

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

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

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

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

Os produtos destinados a todos os nossos restaurantes são concentrados em um único operador de logística. Qualquer interrupção significativa ou mau funcionamento na operação de distribuição ou na infraestrutura de transportes devido a qualquer desastre da natureza, incêndios, acidentes, greve, *lockout*, falhas sistêmicas ou outras causas imprevistas podem atrasar ou prejudicar a capacidade de distribuir nossos produtos para os restaurantes ou causar perda de produtos, o que pode resultar na falta de abastecimento dos restaurantes, queda nas vendas e afetar diretamente os nossos resultados de forma negativa e substancial.

(f) Riscos relacionados aos clientes da Companhia

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

Nossa posição competitiva depende de nossa contínua capacidade de oferecer itens que tenham um forte apelo para os clientes. Se as preferências de alimentação dos nossos clientes mudarem

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

devido a tendências ligadas à saúde ou dietas, e nossos clientes começarem a buscar opções alternativas de restaurantes, nossos resultados financeiros podem ser material e negativamente afetados.

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

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

(g) Riscos relacionados ao setor varejista

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

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

afetados, também, substancialmente e negativamente na medida em que não conseguirmos competir com êxito com os nossos concorrentes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

interrupções e perturbações de trabalho poderão afetar adversa e materialmente nossos negócios e resultados operacionais.

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

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

Estamos sujeitos a riscos que afetam a indústria alimentícia em geral, incluindo os riscos apresentados pela contaminação ou deterioração de alimentos, a evolução das preocupações nutricionais e de saúde, adulteração de produtos e a percepção pública da segurança dos produtos para a indústria alimentícia como um todo, incluindo, entre outros, como resultado de surtos de doenças ou o medo de tais surtos. Mesmo que os produtos que vendemos não sejam afetados pela contaminação em um caso específico, a indústria alimentícia como um todo poderá enfrentar publicidade negativa, se os produtos de produtores alimentícios ou de outros varejistas ficarem contaminados, o que pode resultar na percepção pública negativa sobre a segurança dos produtos alimentícios e em uma redução da demanda de produtos alimentícios na categoria afetada. A perda generalizada da confiança dos clientes na segurança e qualidade dos produtos alimentícios, além de quaisquer riscos reais ou percebidos para a saúde relacionados a isso, pode ter um impacto adverso e material sobre nós.

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

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

O setor de varejo de alimentação está sujeito a extensa regulamentação, especificamente no que diz respeito à saúde, higiene, segurança de alimentos e responsabilidade ambiental. Essas leis e regulamentações regem, entre outros assuntos, a liberação de poluentes no ar e na água, o gerenciamento de resíduos sólidos (segregação, armazenamento, coleta, transporte, tratamento e destinação final), bem como a presença, manipulação, liberação, descarte e exposição a substâncias tóxicas e manipulação, armazenamento e eliminação de alimentos. Além disso, essas leis e regulamentações dispõem sobre multas e penalidades no caso de seu descumprimento. Terceiros podem também pleitear reparação por danos pessoais, danos materiais ou formular outras reivindicações contra proprietários ou empresas estabelecidas em imóveis associados com a liberação de substâncias tóxicas. Além disso, estamos sujeitos a regulamentações relacionadas a construções e zoneamento. Precisamos obter a aprovação de diversas autoridades governamentais antes de iniciar a instalação de nossas atividades em um determinado imóvel. A não obtenção de tal aprovação pode nos afetar de forma negativa. Além disso, os nossos restaurantes precisam atender as regras da vigilância sanitária, em especial a obtenção de alvará sanitário e manter as suas instalações em condições higiênicas sanitárias

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

apropriadas, sendo que o não cumprimento das legislações sanitárias podem ocasionar o cancelamento da licença sanitária, multa ou até interdição.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Não é possível assegurar que as licenças e/ou alvarás de uso e funcionamento e sanitárias expedidos pelas prefeituras municipais, pelos corpos de bombeiros competentes e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que devem ser obtidos e mantidos válidos para cada um dos nossos estabelecimentos e são necessários ao desenvolvimento de nossas atividades, serão regularmente mantidos em vigor ou tempestivamente renovados junto às autoridades públicas competentes. A não obtenção ou a não renovação de tais licenças e alvarás pode resultar na aplicação de sucessivas multas e, conforme o caso, no fechamento dos estabelecimentos irregulares, com interrupção das nossas atividades. Poderemos ser adversamente afetados caso ocorra o fechamento, ainda que temporário, de algum de nossos estabelecimentos.

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

Todas as nossas atividades no setor de varejo de alimentação estão sujeitas a contratos de locação dos imóveis em que se situam nossos restaurantes. Podemos não conseguir renovar esses contratos em termos aceitáveis ou simplesmente podemos não conseguir renová-los, hipóteses em que pode ser necessário encontrar novos locais para locação, o que nos obrigaria eventualmente a fechar restaurantes. Se conseguirmos negociar novos contratos de locação para os restaurantes já existentes, podemos estar sujeitos a aumentos nos valores dos aluguéis e a outras condições menos favoráveis que as atuais.

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

Não atuamos em países estrangeiros.

(j) Riscos relacionados a questões socioambientais

Responsabilização Ambiental

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

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

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

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

personalidade jurídica, relativamente à pessoa jurídica causadora da infração ambiental, sempre que essa for obstáculo ao ressarcimento dos danos causados ao meio ambiente.

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

Adicionalmente, leis e regulamentações ambientais mais severas ou restritivas podem ocasionar alterações nas nossas práticas comerciais, como por exemplo, a Lei Municipal do Rio de Janeiro nº 6.384, de 4 de julho de 2018, que proibiu a utilização de canudos plásticos e os substituiu por canudos biodegradáveis.

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

4.2 – Descrição dos principais riscos de mercado

RISCOS MARCOECONÔMICOS

Os resultados da eleição presidencial de 2018 no Brasil podem afetar adversamente a economia brasileira, os nossos negócios e o preço de nossas ações ordinárias.

Em 28 de outubro de 2018, Jair Bolsonaro foi eleito o próximo presidente do Brasil e assumiu o cargo em 1º de janeiro de 2019. Não podemos prever com certeza como a vitória de Bolsonaro pode afetar a estabilidade geral, as perspectivas de crescimento e a saúde econômica e política do país.

Não há garantia de que Bolsonaro será bem-sucedido em executar suas promessas de campanha ou aprovar certas reformas favoráveis, particularmente ao confrontar um congresso fraturado. Além disso, seu ministro da Economia, Paulo Guedes, propôs durante a campanha presidencial a revogação da isenção do imposto de renda sobre o pagamento de dividendos, que, se promulgada, aumentaria as despesas tributárias associadas a qualquer dividendo ou distribuição, o que poderia impactar a nossa capacidade e a de nossas subsidiárias de pagar e receber, dividendos. Eventual reforma tributária, se proposta e implementada, também pode influenciar significativamente o nosso negócio.

Além disso, Bolsonaro foi uma figura polarizadora durante sua campanha pela presidência, particularmente em relação a certas visões sociais, dessa forma, não podemos prever as maneiras pelas quais um eleitorado dividido pode continuar a afetar sua presidência e a capacidade de implementar políticas e reformas, o que poderia ter um impacto negativo nos nossos negócios.

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

Os ratings de crédito afetam a percepção de risco dos investidores e, em consequência, o preço de negociação de valores mobiliários e rendimentos necessários na emissão futura de dívidas nos mercados de capitais. Agências de rating avaliam regularmente o Brasil e seus ratings soberanos, que se baseiam em uma série de fatores, incluindo tendências macroeconômicas, condições fiscais e orçamentárias, métricas de endividamento e a perspectiva de alterações em qualquer um desses fatores.

A Standard & Poor's iniciou a revisão do rating de crédito soberano do Brasil em setembro de 2015. O Brasil perdeu a sua condição de grau de investimento pelas três principais agências de rating. Em 30 de setembro de 2015, a Standard & Poor's inicialmente reduziu o rating de crédito do Brasil de BBB- para BB+ e, posteriormente, reduziu novamente de BB+ para BB, e manteve a sua visão negativa sobre o rating, citando um agravamento na situação de crédito desde o primeiro rebaixamento. Em dezembro de 2015, a Moody's colocou o rating de emissor e bônus Baa3 do Brasil em revisão para um rebaixamento e, posteriormente, rebaixou o rating de emissor e bônus do Brasil para abaixo do grau de investimento, para Ba2, com uma perspectiva negativa. A Fitch rebaixou o rating de crédito soberano do Brasil para BB positivo, com uma perspectiva negativa, citando o déficit orçamentário do país, que está mudando rapidamente, e a recessão, que está pior que o esperado. Como resultado, o Brasil perdeu a sua condição de grau de investimento de todas as três agências de rating principais e, consequentemente, os preços de negociação de

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

valores mobiliários do mercado brasileiro de dívidas e patrimônio líquido foram afetados negativamente.

Qualquer queda adicional no rating de crédito soberano do Brasil pode aumentar a percepção de risco dos investidores e, conseqüentemente, aumentar o custo futuro de emissão de dívidas e afetar adversamente o preço de negociação das nossas ações ordinárias.

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

A economia global permanece relativamente fragilizada, quando comparada ao período que antecedeu a crise financeira de 2008 e 2009. Os efeitos da crise na Zona do Euro, que se originou em função da crise nos mercados financeiros globais, continuam a impactar o mercado mundial em 2019. Fatores como a instabilidade relacionada à saída do Reino Unido da Zona do Euro e a possibilidade de contágio para as economias emergentes vêm perpetuando a volatilidade dos mercados financeiros e de capitais e a redução generalizada da atividade econômica presente globalmente desde então. Em relação ao mercado interno brasileiro, o país apresentou nos últimos anos uma forte desaceleração da economia, com recessão que possui efeitos amplificadores na arrecadação de impostos e, conseqüentemente, piorando os atuais problemas fiscais do país.

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

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

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

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

- taxas de juros;
- controles cambiais e restrições a remessas para o exterior;
- política monetária;

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

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

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

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

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

A recente instabilidade econômica no Brasil causada pelo aumento da inflação observada nos últimos anos, a desaceleração do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e a incerteza sobre se o governo brasileiro vai conseguir promulgar as reformas econômicas necessárias para melhorar a deterioração das contas públicas e da economia levaram a um declínio da confiança do mercado na economia brasileira e a uma crise no governo.

Além disso, a economia brasileira continua sujeita às políticas e aos atos governamentais, os quais, em não sendo bem-sucedidos ou implementados, poderão afetar as operações e o desempenho financeiro das empresas, incluindo os da Companhia. Nos últimos anos, o cenário político brasileiro experimentou uma intensa instabilidade em decorrência principalmente da deflagração de um esquema de corrupção envolvendo vários políticos, incluindo membros do alto escalão, o que culminou com o *impeachment* presidencial. Ademais, não há, atualmente,

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

certeza se o presidente da república em exercício terá o apoio do Congresso acerca de políticas futuras que seu governo pretende implementar.

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

Riscos do Ambiente Macroeconômico

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

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

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

RISCOS DE MERCADO DA COMPANHIA

Risco de Taxa de Câmbio

Estamos sujeitos a flutuações na taxa de câmbio, o que pode afetar desfavoravelmente nossos negócios, nossa condição financeira e nossos resultados operacionais, bem como sua capacidade de pagamentos.

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

A tabela a seguir demonstra os eventuais impactos no resultado na hipótese dos respectivos

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

cenários apresentados:

Exposição patrimonial, em 31 de dezembro de 2018	Exposição (em R\$ milhares)	Risco	Taxa de câmbio efetiva em 31/12/2018 (R\$)	Cenário Controladora (em R\$ milhares)				
				I	II	III	IV	V
				Provável	50%	25%	-25%	-50%
Royalties/Taxa de franquia	17.950	Variação dólar americano	3.8748	17.950	(8.975)	(4.488)	4.488	8.975
Exposição patrimonial, em 31 de dezembro de 2018	Exposição (em R\$ milhares)	Risco	Taxa de câmbio efetiva em 31/12/2018 (R\$)	Cenário Consolidado (em R\$ milhares)				
				I	II	III	IV	V
				Provável	50%	25%	-25%	-50%
Royalties/Taxa de franquia	17.961	Variação dólar americano	3.8748	17.961	(8.981)	(4.490)	4.490	8.981

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

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

Risco de Taxa de Juros

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

Estamos expostos a potenciais perdas econômicas decorrentes de alterações adversas nas taxas de juros, principalmente as dívidas referenciadas em CDI (Certificado de Depósito Interfinanceiro) e TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo). Esse risco está atrelado predominantemente aos empréstimos e aos financiamentos que nós e nossas controladas contratamos junto a instituições financeiras para fazer frente à necessidade de caixa para investimentos e crescimento. Alguns dos nossos passivos têm taxas de juros pós-fixadas, o que gera uma exposição às oscilações de mercado. Em 31 de dezembro de 2018, apresentávamos um Endividamento Total de R\$279,1 milhões, sujeitos a instrumentos ligados à taxa CDI. Caso esses índices e taxas de juros venham a subir, poderão afetar negativamente a nossa situação financeira e os nossos resultados operacionais.

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

A tabela a seguir demonstra os eventuais impactos no resultado na hipótese dos respectivos cenários apresentados, e para cenário provável utilizamos o CDI médio de 6,39%:

Exposição patrimonial, em 31 de dezembro de 2018 (em R\$ milhares)	Exposição	Risco	Consolidado				
			II	III	I	IV	V
			25%	50%	Provável	(25%)	(50%)
Aplicações financeiras	572.716	Variação DI	13.286	26.571	53.142	(13.286)	(26.571)
Empréstimos e financiamentos (*)	(269.445)	Variação DI	(7.993)	(15.986)	(31.971)	7.993	15.986

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

Risco de Crédito

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

Estamos sujeitos a riscos de crédito relacionados aos recebíveis de nossos clientes pagáveis pelas adquirentes de cartões de créditos, vale-refeição e demais meios de pagamento magnético. Considerando que o valor contábil dos nossos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito, a exposição máxima do risco do crédito em 31 de dezembro de 2018 era de R\$146,3 milhões em bancos e aplicações financeiras (circulante) e R\$413,1 milhões em títulos e valores mobiliários (circulante), R\$14,8 milhões em títulos e valores mobiliários vinculados (circulante e não circulante) e ainda R\$59,6 milhões em contas a receber de clientes, líquido.

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

Risco dos preços de commodities

Estamos expostos a riscos de mercado em termos de variações positivas nos preços das commodities, os quais representam um impacto direto sobre os nossos custos. Não realizamos contratos de futuros ou opções contra as variações nos preços de commodities.

Risco de Liquidez

O risco de liquidez representa a possibilidade de descasamento entre os vencimentos de ativos e passivos, o que pode resultar em incapacidade de cumprir com as obrigações nos prazos estabelecidos.

A tabela a seguir demonstra os riscos de liquidez dos principais instrumentos financeiros por faixa de vencimento e refletem o fluxo financeiro consolidado não descontado da Companhia em 31 de dezembro de 2018:

(em R\$ milhares)	Cenário consolidado				
	Fluxo financeiro	Menos de 3 meses	3 a 12 meses	1 a 5 anos	Total
Ativos					
Caixa e equivalentes de caixa	174.963	174.963	-	-	174.963
Títulos e valores mobiliários	427.983	-	415.622	12.361	427.983
Contas a receber	59.603	59.603	-	-	59.603

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

Passivos					
Empréstimos e financiamentos (circulante e não circulante)	309.696	120.691	57.275	131.730	309.696
Fornecedores e aluguéis a pagar	241.243	241.243	-	-	241.243
Obrigações corporativas	17.961	17.961	-	-	17.961
Obrigações tributárias	55.534	30.327	3.454	21.753	55.534

4.3 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos e relevantes

A Companhia é parte em diversos processos administrativos e judiciais relacionados a questões fiscais, trabalhistas, regulatórias, consumidores e civis no curso normal de seus negócios. Para os fins deste item 4.3, foram considerados como processos individualmente relevantes: (i) processos com valor individual igual ou superior a R\$5 milhões; e (ii) processos que individualmente possam vir a impactar negativamente a imagem, as estratégias ou de maneira relevante, as atividades da Companhia, independentemente do valor envolvido.

A Companhia registra provisões para contingências de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, e constitui provisões para processos com chance de perda provável, conforme avaliados e classificados por seus consultores legais. Os valores de nossas provisões consolidadas contidas neste item 4.3 do Formulário de Referência foram extraídos das nossas demonstrações financeiras consolidadas para o exercício social findo em 31 de dezembro de 2018.

A Companhia apresenta a seguir uma breve descrição dos processos mais relevantes em que figura como parte, segregados por sua natureza.

Processos de natureza tributária

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia e suas controladas figuravam como parte em processos administrativos e judiciais de natureza tributária. Estes processos versam, principalmente, sobre discussões relativas a cobrança de taxas e ICMS.

De acordo com a análise dos advogados externos da Companhia, em 31 de dezembro de 2018, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza tributária com chance de perda possível era de R\$11,6 milhões, e não há valor provisionado para os processos com chance de perda provável.

Dentre os processos de natureza tributária, em 31 de dezembro de 2018, destaca-se em razão do valor o seguinte caso:

Execução Fiscal nº 0809513-16.2017.4.05.8300 / Embargos à Execução nº 0801468-52.2019.4.05.8300	
a. juízo	33ª Vara da Justiça Federal de Pernambuco
b. instância	1ª Instância judicial
c. data de instauração	23/06/2017
d. partes no processo	Autor: União Federal Réu: Companhia
e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$4.200.691,20 (valor atribuído à causa pela União Federal). A Companhia ofereceu apólice de seguro para viabilizar a oposição de Embargos à Execução, cujo valor histórico é R\$5.040.829,44 (6/12/2018).
f. principais fatos	Trata-se de Execução Fiscal que visa à cobrança de débitos de contribuições previdenciárias relativos aos meses de novembro de 2011 a dezembro de 2013 e consubstanciados nas Certidões de Dívida Ativa ("CDA's") nºs 42.017.759-0, 42.138.851-0, 42.163.001-9, 42.163.002-7, 42.444.265-5, 42.444.266-3, 44.013.259-2, 44.013.260-6, 44.028.188-1, 44.028.189-0, 44.044.909-0, 44.044.910-3, 44.176.925-0 e 44.176.926-8.

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

	A Companhia já opôs os competentes Embargos à Execução visando ao cancelamento dos referidos débitos, em que foi demonstrado que os débitos em questão foram incluídos em programa de anistia fiscal (REFIS da Copa) e já quitados integralmente, o que torna indevida a sua cobrança por meio de Execução Fiscal.
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo <u>R\$5.143.158,28</u> o valor estimado em caso de perda (valor atualizado da apólice de seguro até 31.3.2019, por meio de aplicação da Taxa SELIC).

Processos de natureza trabalhista e previdenciária

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia e suas controladas figuravam como parte em processos judiciais e procedimentos administrativos de natureza trabalhista e previdenciária.

Referidos processos versam, em sua grande maioria, sobre: (i) horas extras e reflexos; (ii) diferenças de intervalo intrajornada não usufruído; (iii) adicional noturno; (iv) diferenças salariais por equiparação salarial e (v) verbas rescisórias e/ou diferenças devidas.

De acordo com a análise dos advogados internos e externos da Companhia, em 31 de dezembro de 2018, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza trabalhista com chance de perda possível era de R\$23,9 milhões e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$10,0 milhões.

Como regra de provisionamento de causas de prognóstico de perda *provável*, a Companhia segrega os processos em: (i) típicos; e (ii) atípicos ou outliers. Para o primeiro grupo, a Companhia utiliza o critério “ticket médio de desembolso” apurado, com base em desembolsos decorrentes de condenações anteriores ou, ainda, de acordos judiciais firmados em Reclamações Trabalhistas similares nos últimos 18 meses.

Esse critério de provisionamento é baseado em *Amostragem Aleatória Simples* (AAS), considerando: (i) empregador – Companhia ou franqueado adquirido; (ii) o tipo de cargo do profissional que figura no polo ativo contra a Companhia – cargos de liderança; ou equipe; e (iii) o “ticket médio de desembolso” envolvido em cada um dos grupos anteriores.

A multiplicação do “ticket médio de desembolso”, correspondente a cada uma das categorias acima discriminadas, pelo número de demandas similares ativas corresponde ao montante a ser provisionado para a respectiva categoria. A soma dos valores totais de cada categoria resulta no valor da provisão trabalhista definida pela Companhia.

A provisão dos processos atípicos não é definida pelo “ticket médio de desembolso”, mas a partir da análise individualizada de cada processo trabalhista, por advogados e peritos contábeis especializados. Dentre esses processos atípicos, em 31 de dezembro de 2018, destacam-se em razão do valor e/ou de seu objeto os seguintes casos:

Processo nº 0000915-40.2017.5.21.0003	
a. juízo	03ª Vara do Trabalho de Natal/RN (21ª Região)
b. instância	1ª Instância
c. data de instauração	28/06/2017
d. partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 21ª Região-RN

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

	Réu: Companhia
e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$5.000.000,00 (valor dado à causa pelo Autor)
f. principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 21ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) comprovação do saneamento das irregularidades constatadas nos laudos periciais realizados nos procedimentos administrativos relativos à segurança de medicina do trabalho, especialmente em relação ao fornecimento de equipamento de proteção individual, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e adequação ergonômica do ambiente de trabalho; (ii) apresentação das guias de FGTS, sob pena de multa diária de R\$10.000,00; (iii) apresentação dos documentos AFDT e ACJEF sob pena de multa diária de R\$10.000,00; (iv) obrigações de fazer; e (v) dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00.
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$3.000.000,00 o valor estimado em caso de perda (em 31 de dezembro de 2018).

Processo nº 1000968-88.2016.5.02.0028

a. juízo	28ª Vara do Trabalho de São Paulo/SP (02ª Região)
b. instância	1ª Instância
c. data de instauração	31/05/2016
d. partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 02ª Região-SP Réu: Companhia
e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$5.000.000,00 (valor dado à causa pelo Autor)
f. principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 2ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) promover a contratação regular de jovens aprendizes; e (ii) dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00. Proferida sentença para condenar a Companhia ao cumprimento efetivo da cota mínima de aprendizes no importe de 5% (cinco por cento) dos trabalhadores existentes em todos os seus estabelecimentos, bem como os demais pedidos da inicial, inclusive a pagar dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00. Foram opostos Embargos de Declaração, tendo a Juíza se declarado suspeita, sendo requerida a nulidade dos atos processuais desde a realização da primeira audiência.
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$3.000.000,00 o valor estimado em caso de perda (em 31 de dezembro de 2018).

Processo nº 0010686-51.2017.5.15.0151

a. juízo	03ª Vara do Trabalho de Araraquara/SP (15ª Região)
b. instância	1ª Instância
c. data de instauração	09/05/2017

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

d. partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 15ª Região/SP Réu: BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes
e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$1.000.000,00 (valor a risco, calculado com base no pedido e na jurisprudência)
f. principais fatos	<p>Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 15ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) assegurar o gozo do descanso semanal, sob pena de multa diária de R\$5.000,00; (ii) abster-se de prorrogar a jornada de trabalho dos seus empregados (inclusive dos aprendizes) além do limite legal, sob pena de multa diária de R\$5.000,00; (iii) abster-se de exigir o cumprimento de horas extras habituais, sob pena de multa diária de R\$5.000,00; (iv) concessão de intervalo intrajornada para qualquer trabalho com jornada superior à 6 horas diárias; (v) dano moral coletivo no valor de R\$1.000.000,00.</p> <p>Proferida sentença, condenando a Companhia nos pedidos iniciais, fixando a reparação do dano moral coletivo no importe de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). O Tribunal Regional do Trabalho suspendeu os efeitos da sentença até o trânsito em julgado em mandado de segurança impetrado pela Companhia. Pendente o julgamento do Recurso Ordinário contra os termos da sentença no TRT.</p>
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto à imagem, considerando tratar-se de limitações de jornada de trabalho, inclusive, de jovens aprendizes, considerando os inquéritos promovidos pelo Ministério Público do Trabalho sobre relativa matéria, sendo R\$1.000.000,00 o valor estimado em caso de perda (em 31 de dezembro de 2018).

Processos de natureza cível e outros

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia era parte em processos cíveis judiciais e um processo cível administrativo (não judicial). Os objetos dos referidos processos envolvem ações consumeristas, ações renovatórias, ações indenizatórias, execuções de título extrajudicial e outras causas jurídicas não semelhantes.

De acordo com a análise dos advogados internos e externos da Companhia, em 31 de dezembro de 2018, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza cível com chance de perda possível era de R\$5,9 milhões, e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$0,8 milhões. Não foram identificados processos de natureza cível, em 31 de dezembro de 2018, relevantes em relação à matéria ou valores envolvidos.

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

4.3.1 - Valor total provisionado dos processos descritos no item 4.3

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

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

4.4 - Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos cujas partes contrárias sejam administradores, ex-administradores, controladores, ex-controladores ou investidores

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, não havia processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos nos quais a Companhia ou controladas fossem parte, tendo como partes contrárias administradores ou ex-administradores, controladores ou ex-controladores ou investidores da Companhia ou de suas controladas.

4.4 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos Cujas Partes Contrárias Sejam Administradores, Ex-administradores, Controladores, Ex-controladores ou Investidores**4.4.1 - Valor total provisionado dos processos descritos no item 4.4**

Não aplicável, tendo em vista que, na data de apresentação deste Formulário de Referência, não havia processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos nos quais a Companhia ou controladas fossem parte, tendo como partes contrárias administradores ou ex-administradores, controladores ou ex-controladores ou investidores da Companhia ou de suas controladas.

4.5 - Processos sigilosos relevantes

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

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

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

Processos de natureza trabalhista e previdenciária

a. valores envolvidos	Conforme descrito no item 4.3, a carteira de processos trabalhistas e previdenciários é dividida entre processos "típicos" e "atípicos". Entendemos que os processos típicos correspondem aos processos de naturezas repetitivas e/ou conexas, também denominados processos "massificados". A avaliação de risco e o critério de provisionamento destes processos típicos determinam que o provisionamento deve ocorrer para cada novo processo ajuizado contra a Companhia (utilizando-se para tanto o valor de "ticket médio de desembolso"), independentemente de seu prognóstico unitário de perda - provável, possível ou remoto. Assim, apenas para a carteira de processos típicos, integralmente considerada, a Companhia possui provisão equivalente a R\$7,0 milhões em 31 de dezembro de 2018.
b. práticas do emissor ou de sua controlada que causou tal contingência	Referidos processos versam, em sua grande maioria, sobre: (i) horas extras e reflexos; (ii) diferenças de intervalo intrajornada não usufruído; (iii) adicional noturno; (iv) diferenças salariais por equiparação salarial e (v) verbas rescisórias e/ou diferenças devidas.

Processos de natureza tributária

Ações Anulatórias nºs 5134770-03.2018.8.13.0024 e 5174874-37.2018.8.13.0024 (Casos ICMS-ST/MG)	
a. juízo	3ª Vara de Feitos Tributários do Estado da comarca de Belo Horizonte e 1ª Vara de Feitos Tributários do Estado da comarca de Belo Horizonte, respectivamente
b. instância	1ª Instância judicial
c. data de instauração	24/09/2018 e 12/12/2018, respectivamente
d. partes no processo	Autor: Companhia Réu: Estado de Minas Gerais
e. valores, bens ou direitos envolvidos	R\$100.000,00 (valor atribuído à causa em cada uma das duas Ações, apenas para fins de alçada). A Companhia ofereceu apólices de seguro nas duas Ações em garantia aos débitos que lhes são objeto, cujos valores históricos são R\$2.057 mil (31/12/2018) e R\$6.466 mil (31/12/2018), respectivamente.
f. principais fatos	Trata-se de duas Ações Anulatórias que visam ao cancelamento integral dos débitos consignados nos Autos de Infração nºs 01.001010992-30, 01.001031442-41, 01.000987358-86, 01.001019628-41, 01.001018782-04, 01.001017118-81, 01.001033462-00, 01.001037454-31, 01.001030148-86, 01.001039304-83, 01.001028534-34, 01.001039528-27, 01.001042902-41, 01.001035681-30, 01.001038455-91, 01.001041723-53, 01.001046194-47, 01.001047367-53 e 01.001054331-18. As referidas autuações fiscais visam à cobrança de valores de ICMS-ST sobre aquisições de mercadorias ocorridas entre janeiro de 2014 e

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

	<p>dezembro de 2017, oriundas de fornecedores localizados em outras Unidades da Federação.</p> <p>As Ações Anulatórias são sustentadas no argumento de que os restaurantes da BK no Estado de Minas Gerais atuam como verdadeiros industriais, de modo que as mercadorias recebidas de outros Estados são verdadeiros insumos, o que deveria, por regra constitucional e legal, afastar a incidência do ICMS-ST.</p>
g. chance de perda	Possível
h. análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo <u>R\$7.712 mil</u> o valor estimado em caso de perda (valor atualizado das autuações em 31/12/2018). Há de se considerar que as garantias oferecidas nos casos possuem um acréscimo exigido pela Advocacia Geral do Estado que não corresponde a valor efetivamente devido pela Companhia.

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

4.6.1 - Valor total provisionado dos processos descritos no item 4.6

A Companhia é parte em diversos processos no desenvolvimento normal de suas atividades. Em 31 de dezembro de 2018, o valor total provisionado para os processos descritos no item 4.6 deste Formulário de Referência era de R\$7,0 milhões.

Conforme descrito no item 4.3, a Companhia provisiona toda a carteira de processos trabalhistas repetitivos ou conexos, que denomina de “típicos”, utilizando o critério de “ticket médio de desembolso” apurado com base em desembolsos decorrentes de condenações anteriores ou, ainda, de acordos judiciais firmados em Reclamações Trabalhistas similares nos últimos 18 meses.

Esse critério de provisionamento é baseado em *Amostragem Aleatória Simples* (AAS), considerando: (i) empregador – Companhia ou franqueado adquirido; (ii) o tipo de cargo do profissional que figura no polo ativo contra a Companhia – cargos de liderança; ou equipe; e (iii) o “ticket médio de desembolso” envolvido em cada um dos grupos anteriores.

A multiplicação do “ticket médio de desembolso”, correspondente a cada uma das categorias acima discriminadas, pelo número total de demandas similares ativas corresponde ao montante a ser provisionado para a respectiva categoria.

A soma dos valores totais de cada categoria resulta no valor da provisão trabalhista definida pela Companhia para os processos “típicos”, de maneira que toda a carteira de processos “típicos”, independentemente do prognóstico de cada processo (provável, possível ou remoto), encontra-se provisionada.

4.7 - Outras contingências relevantes

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

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

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

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

(b) restrições à circulação e transferência dos valores mobiliários

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

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

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

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

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

(e) outras questões do interesse dos investidores

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

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

(a) Política formalizada de gerenciamento de riscos

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não adotava uma política formalizada de gerenciamento de riscos, entretanto, havia adotado práticas de gerenciamento de riscos. A Política de Riscos e Controles Internos será formalizada pela Companhia até a Assembleia Geral Ordinária de 2021, nos termos do Ofício 618-2017-DRE da B3.

A Companhia possui um Comitê de Auditoria, regulado por um Regimento Interno. Tal Comitê é composto por dois membros do Conselho de Administração e por um membro independente, nomeado pela Companhia em 22 de fevereiro de 2017. Uma matriz de riscos foi desenvolvida pela Gerência de Auditoria e Compliance e plano de auditoria baseado nos riscos identificados foi aprovado pelo Comitê de Auditoria para implantação pela Companhia. Tal aprovação consta em ata do Comitê de Auditoria de realizada em 23 de agosto de 2017.

Conforme o Regimento Interno, cabe ao Comitê de Auditoria a supervisão das seguintes atividades: (i) gestão de controles internos; (ii) administração de riscos; (iii) auditoria interna; e (iv) trabalhos do auditor independente da Companhia.

Ademais, nos termos do Regimento Interno, compete ao Comitê de Auditoria, no que tange aos controles internos, gerenciamento de riscos e cumprimento das exigências legais e regulamentares:

- (i) por meio da auditoria interna, avaliar a qualidade e a eficácia dos sistemas de controles internos e de administração de riscos existentes na Companhia, além do cumprimento dos dispositivos legais, normativos, regulamentos e normas internas aplicáveis; e
- (ii) estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de denúncias sobre erros ou fraudes relevantes referentes à contabilidade, auditoria e controles internos, bem como sobre o descumprimento de dispositivos legais e regulamentares e de normas internas, prevendo procedimentos específicos para proteção do denunciante, tais como seu anonimato e a confidencialidade da informação.

Assim, a Companhia possui matriz de risco definida, cabendo à Gerência de Compliance o seu gerenciamento, sendo tais atividades supervisionadas pelo Comitê de Auditoria.

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

As práticas de gerenciamento de riscos adotadas pela Companhia buscam a adequação às melhores práticas de gerenciamento de riscos, controles internos e governança corporativa. O gerenciamento de riscos é fundamental para a estratégia da Companhia, provendo um procedimento de identificação de riscos aplicável às atividades atuais e futuras da Companhia.

(i) Riscos para os quais se busca proteção

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

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

- Risco estratégico: adoção de uma estratégia incorreta, inadequada ou ineficaz, que impeça a Companhia de atingir os seus objetivos;
- Risco operacional: perdas devido a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoal, sistemas ou eventos externos. Inclui, mas não se limita a, sanções ou multas pelo não cumprimento de leis e regulamentos. Ainda inclui fraudes internas e externas como furto de estoque, dinheiro em espécie e ativos fixos;
- Risco de tecnologia da informação: falha em sistemas de tecnologia da informação com impacto nas atividades, negócios ou execução de processos relacionados à tecnologia da informação;
- Risco de compliance: não cumprimento de todas as leis, regulamentos, códigos de conduta e padrões de boas práticas aplicáveis, podendo resultar em perda de reputação, sanções ou multas; e
- Riscos relacionados ao meio ambiente: riscos relacionados à gestão inadequada de questões ambientais, com efeitos como contaminação decorrente da disposição inadequada de resíduos sólidos. As contingências relacionadas a este tipo de risco são necessidades de remediação de áreas degradadas, elevação dos valores pagos a título de prêmio, seguro, indenizações, multas, perda de imagem de produtos ou da marca da Companhia, com consequente redução do valor das suas ações.

(ii) Instrumentos utilizados para proteção

Tendo em vista que a avaliação de riscos é de natureza qualitativa, a Companhia baseia a sua avaliação em vulnerabilidades e ameaças conhecidas ou possíveis, bem como na probabilidade da ocorrência de ameaças e no seu potencial impacto sobre a Companhia. A Companhia utiliza a seguinte metodologia para a identificação, avaliação, monitoramento e gerenciamento de riscos:

- Ambiente interno: estabelecimento de regras e diretrizes internas de como os riscos e controles devem ser abordados e tratados pelos empregados da Companhia;
- Identificação: identificação de fatores internos e externos que possam gerar eventos potenciais para afetar a estratégia de negócios e alcance de objetivos da Companhia;
- Avaliação: realização de análise de um risco identificado para determinar qual a melhor forma para geri-lo;
- Resposta: seleção da abordagem ou conjunto de ações para mitigar o risco identificado quando apropriado;
- Atividades de controle: criação e execução de políticas e procedimento para ajudar a garantir que a abordagem adotada na resposta ao risco seja realizada de maneira eficaz;
- Informação e comunicação: identificação de informação relevante a ser comunicada na forma e prazo que permita que as respectivas pessoas cumpram com as suas responsabilidades; e
- Monitoramento: monitoramento do procedimento de gerenciamento de riscos com a realização de modificações quando necessário, de modo a garantir que o sistema reaja de maneira dinâmica e eficaz.

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

Ademais, a Companhia possui um “Código de Ética e Políticas” (“**Código de Ética**”) que objetiva estabelecer padrões de integridade e reunir um conjunto de princípios éticos e normas de conduta de modo a nortear os negócios e decisões da Companhia.

Em 2016, a Companhia realizou treinamentos sobre o seu Código de Ética no momento da contratação de cada colaborador corporativo, deixando o Código de Ética digital à disposição em seu website para consulta. Em 2017, o Código de Ética da Companhia foi revisto de modo a torná-lo mais claro e simplificado e a divulgação do novo Código de Ética passou a ser conduzidos pela área de auditoria e compliance, que também iniciou a promoção de eventos de treinamento para todos os colaboradores corporativos e lideranças nos restaurantes, até o nível de “Gerente de Negócios”. Em 2018, a Companhia manteve a sistemática de 2017, treinando cada novo empregado corporativo contratado, bem como expandiu o treinamento para um novo cargo de liderança nos restaurantes, os “Coordenadores de Turno”. A partir de novembro de 2017, houve inclusão do Código de Ética no kit admissional para que haja leitura e assinatura do termo de aceite do Código de Ética. A reciclagem anual do Código de Ética está prevista para 2019 para os cargos de liderança de restaurantes e cargos corporativos. Na data deste Formulário de Referência, o público “Liderança de Restaurantes” e cargos Corporativos participaram dos treinamentos do Código de Ética.

Por meio de seu canal de denúncias terceirizado e independente, a Companhia recebeu 246 denúncias internas durante o ano de 2018, as quais versaram sobre diversos temas, por exemplo, assédio, discriminação, suspeitas de desvios de produtos e outros procedimentos operacionais. As denúncias podem ser realizadas 24 horas por dia e a identificação do relator é opcional. Em 2017, objetivando redução de riscos operacionais, a Companhia implantou uma área de auditoria interna, tendo por objeto, inclusive, visitas/ inspeções de auditorias em cada um dos seus restaurantes. Atualmente, existem 8 auditores operacionais da área de auditoria de restaurantes, que têm por objetivo visitar todos os restaurantes da Companhia e analisar uma ampla diversidade de itens de risco, tais como: segurança alimentar, condições de conservação e segurança, procedimentos financeiros relativos a caixa, produtos e demais insumos, estado de equipamentos, processos de administração de recursos humanos, segurança e medicina do trabalho dentre outros. Além disso, ainda em 2017, após completado o levantamento de riscos corporativos, a área de auditoria criou a matriz de riscos e planejou a auditoria corporativa, que foi iniciada em 2018. Para a atividade de auditoria corporativa, contamos com um recurso especializado de auditoria.

Em 2018, foi iniciada a auditoria corporativa, que apontou melhorias de controles para riscos considerados mais relevantes e prováveis. A Companhia estabeleceu planos de ação para cada um destes pontos de aprimoramento e acompanha seu desenvolvimento.

(iii) Estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

O Comitê de Auditoria é o órgão responsável por zelar pela eficácia dos mecanismos instalados, cabendo à auditoria interna monitorar e avaliar sistematicamente os riscos inerentes à Companhia. Os departamentos de auditoria e *compliance* são responsáveis pelas verificações, monitoramento e planos de remediação para riscos inerentes aos assuntos internos e externos da Companhia. Além disso, a Companhia possui departamento de auditoria operacional com auditores de campo dedicados a visitar todos os restaurantes da Companhia e um canal de denúncias gerido por um terceiro independente (pertencente à ICTS Protiviti, reconhecida como Empresa Pró-Ética em 2015, 2016 e 2017). Além das reuniões regulares do Comitê de Auditoria, a Companhia também realiza “Fóruns de Auditoria Operacional”, com agendas mensais fixas, com as lideranças da Diretoria de Operações e demais pessoas envolvidas no tratamento e

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

monitoramento de riscos identificados nas auditorias de campo, bem como “Fóruns de Ética”, sem agenda fixa, com as lideranças de Gente e Gestão, nos quais são tratados os casos envolvendo denúncias realizadas por funcionários no Canal de Denúncia. Para mais informações sobre o Comitê de Auditoria da Companhia, ver item 12.1 deste Formulário de Referência.

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

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

5.2 - Descrição da política de gerenciamento de riscos de mercado

(a) Política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado

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

A Política de Riscos e Controles Internos será formalizada pela Companhia até 2021, de forma a atender as determinações do Regulamento do Novo Mercado, que contemplará o gerenciamento de riscos de mercado.

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

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

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

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

A estratégia consiste em determinar no processo de orçamento o montante de *hedge* necessário a fazer frente à exposição acima descrita para o ano seguinte. No início do ano subsequente o *hedge* é contratado para um período de seis meses com base na referida orçamentação, buscando-se realizar a contratação no melhor momento de precificação da moeda. No semestre subsequente a necessidade de *hedge* é confirmada e reavaliada e nova contratação é realizada no melhor momento disponível de precificação da moeda.

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

Durante os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, a Companhia utilizou instrumentos financeiros derivativos, como contratos *swaps* de taxa de juros e *NDF – Non Deliverable Forward* – Contrato a Termo de Moeda Sem Entrega Física como instrumento de proteção contra o risco de variação das taxas de câmbio.

(iv) os parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos

A Companhia está exposta a determinados riscos de mercado resultantes do curso normal de seus negócios, incluindo variações nas taxas de juros, taxas de inflação e câmbio. No entanto, tendo em vista a natureza das atividades da Companhia, a administração entende que, atualmente, não há necessidade de gerenciamento de riscos para nenhum tipo de risco - além da variação cambial que afeta diretamente a compra de determinados insumos e equipamentos

5.2 - Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado

importados, *royalties* e taxas de franquia. Na avaliação de seus administradores, tais riscos de mercado não influenciam diretamente de modo relevante as atividades da Companhia e não representam impactos negativos em seus resultados.

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

A Companhia efetua a designação formal de suas relações de *hedge accounting* conforme disposto na Deliberação CVM nº 763/16/IFRS9 e com sua Política de Risco. As relações utilizadas pela Companhia, em 31 de dezembro de 2018, estão descritas abaixo:

1. Hedge de fluxo de caixa. A Companhia compra batata, componente do custo de mercadorias e produtos vendidos, sendo esse custo atrelado ao euro, de modo que, no momento em que passa a conhecer sua expectativa de compras futuras altamente provável, há o surgimento do risco cambial. Com isso, a Companhia possui como política gerenciar este risco por meio da contratação de derivativos (NDF – Termo de moeda). Uma vez os derivativos contratados, são estritamente relacionados as compras futuras de insumos, e que por consequência se qualificam para a adoção de contabilidade de hedge. A Companhia optou pela adoção do hedge accounting de fluxo de caixa, sendo a estratégia de fixar o fluxo de caixa real das compras futuras de batata (objeto de hedge), fixando a taxa do euro por meio do derivativo (instrumento de hedge).
2. Ganhos e perdas com instrumentos de Hedge Accounting. Os instrumentos financeiros designados como hedge de fluxo de caixa, enquanto não são realizados, são registrados em outros resultados abrangentes enquanto efetivos e quanto a estratégia definida em política.

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

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

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

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

5.3 - Descrição controles internos

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

Os Diretores da Companhia acreditam na eficiência dos procedimentos e controles internos adotados para assegurar a qualidade, precisão e confiabilidade das demonstrações financeiras da Companhia. Por essa razão, as demonstrações financeiras da Companhia apresentam adequadamente o resultado de suas operações e sua situação patrimonial e financeira nas respectivas datas. Ainda, os Diretores não identificaram quaisquer tipos de imperfeições que possam comprometer as demonstrações financeiras da Companhia.

(b) estruturas organizacionais envolvidas

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

(c) forma de supervisão da eficiência dos controles internos pela administração da Companhia, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento

A eficiência dos controles internos da Companhia é supervisionada pelo Comitê de Auditoria, o qual se reúne, no mínimo, trimestralmente para apresentação de resultados e acompanhamento das medidas tomadas. As reuniões de trabalho do Comitê de Auditoria são em periodicidade mensal.

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

Os relatórios sobre os controles internos emitidos pelos auditores independentes da Companhia com relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2017 não apontam deficiências significativas de controles ou fraquezas materiais sobre os procedimentos e controles internos utilizados para elaboração das demonstrações financeiras da Companhia. Os relatórios sobre controles internos relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 ainda não foram emitidos pelos nossos auditores independentes.

(e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas

Não aplicável, tendo em vista que relatórios sobre os controles internos emitidos pelos auditores independentes da Companhia com relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2017 não apontam deficiências significativas sobre os procedimentos e controles internos utilizados para elaboração das demonstrações financeiras da Companhia. Os relatórios sobre controles internos relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 ainda não foram emitidos pelos nossos auditores independentes.

5.4 - Mecanismos e procedimentos internos de integridade

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

A Companhia busca a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública por meio das seguintes políticas: anticorrupção; brinde, entretenimento e hospitalidade. A Companhia exige a observância e cumprimento, por seus fornecedores e parceiros comerciais, de seu “Código de Ética e Conduta nos Negócios para Fornecedores”, disponível on-line no site www.burgerking.com.br. Uma política específica para compras foi estabelecida em 2018, além do processo de *due diligence* para avaliação de cada contratado.

(i) principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor

Os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados são:

- Código de Ética. A Companhia adota um Código de Ética que traz princípios éticos e de conduta que devem ser observados por todos os seus administradores, funcionários, colaboradores, prestadores de serviços e terceirizados;
- Código de Ética e Conduta nos Negócios para Fornecedores (Código de Ética para Fornecedores). A Companhia exige de seus fornecedores e prestadores de serviços que observem e cumpram com todos os princípios delineados no seu Código de Ética para Fornecedores, que incluem temas como: diversidade, não discriminação e assédio, trabalho infantil, trabalho forçado e coação, condições de trabalho, brindes e entretenimento, confidencialidade, dentre outras;
- Controles Internos, Monitoramento e Auditoria interna. A Companhia conta com departamento de controles internos, monitoramento e auditoria interna responsáveis por mapear os riscos da Companhia, por meio de uma agenda preestabelecida, bem como apontar, classificar e acompanhar os riscos e os planos de ações decorrentes;
- Contratação de Serviços e Produtos. Desde agosto de 2018, todos os novos fornecedores de serviços e produtos contratados pela Companhia são avaliados através de ferramenta de “Due Diligence”. A Companhia possui um planejamento para avaliação de 100% dos fornecedores relevantes/recorrentes contratados antes desse período;
- Canal de Denúncias e Investigações. A Companhia conta com canais independentes para eventuais denúncias internas ou externas; e
- Treinamentos. A Companhia ministra cursos e treinamentos sobre seu Código de Ética, bem como alerta a todos os seus fornecedores de produtos e serviços que estão sujeitos ao Código de Ética para Fornecedores.

A Companhia reavalia os riscos e adapta as suas políticas sempre que são apresentadas demandas das estruturas organizacionais envolvidas ou mudanças relevantes na Companhia. Todos os mecanismos são suportados pela alta administração (*tone at the top*).

5.4 - Programa de Integridade

(ii) a estrutura organizacional envolvida no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade

A Companhia possui área responsável pelo monitoramento e eficiência dos mecanismos de procedimentos internos de integridade (a área de *Compliance* e Auditoria), composta por gerente de auditoria e *compliance*, um coordenador de auditoria, um coordenador de *compliance*, um analista de *compliance*, 10 auditores de restaurantes e 2 auditores corporativos, área esta com reporte direto ao diretor jurídico e funcional ao Comitê de Auditoria.

(iii) código de ética ou de conduta

A Companhia adota um “Código de Ética e Políticas” (“**Código de Ética**”), disponível nos websites da Companhia (www.burgerking.riweb.com.br) e da CVM (www.cvm.gov.br), cuja última revisão foi realizada em 2017. O Código de Ética se aplica a todos os administradores, empregados e colaboradores da Companhia, abrangendo, inclusive, franqueados, prestadores de serviços e terceiros, visando estabelecer os princípios éticos e de conduta que devem orientar as relações internas e externas da Companhia, e orientar as atitudes e ações da Companhia nas suas diversas relações. As políticas vigentes no Código de Ética são: (1) Não Discriminação; (2) Combate ao Assédio; (3) Anticorrupção; (4) Conflito de Interesses; (5) Brindes, Entretenimento e Hospitalidade; (6) Privacidade de Dados e Informações Confidenciais; (7) Imagem e Reputação; (8) Patrimônio da Empresa.

As sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Ética ou à sua essência estão previstas na legislação civil, penal e trabalhista aplicável, podendo variar entre advertência, suspensão, destituição da função gerencial e dispensa do empregado.

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

A Companhia realiza treinamentos sobre o Código de Ética com periodicidade anual ou sempre que houver alterações/atualizações, abrangendo desde a administração da Companhia até o nível gerencial dos restaurantes. Serão planejados treinamentos específicos para membros do Conselho Fiscal, membros do Conselho de Administração, franqueados, terceiros, fornecedores e prestadores de serviços.

O Código de Ética e Conduta nos Negócios para Fornecedores (“**Código de Ética para Fornecedores**”) é o principal instrumento pelo qual a Companhia exige que seus fornecedores e prestadores de serviços observem e cumpram princípios muito importantes para a relação comercial. Ali estão expressamente vedadas práticas relativas a discriminação e assédio, trabalho infantil, trabalho forçado e coação. As consequências de descumprimento do Código de Ética para Fornecedores podem envolver descredenciamento do fornecedor, bem como a instauração de procedimentos judiciais ou extrajudiciais.

(b) canal de denúncia

A Companhia conta com canais independentes para eventuais denúncias internas e externas, os quais são administrados por empresa especializada e cujas informações são captadas e informadas ao responsável por *compliance*, que possui regras internas de reportes de denúncias, inclusive algumas, ao Comitê de Auditoria. Os canais de denúncia da Companhia podem ser

5.4 - Programa de Integridade

acessados pelo site ou intranet da Companhia ou call center (pelo telefone 0800-721-0745), com disponibilidade 24 horas, todos os dias, podendo ser acessados por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, internas ou externas. As denúncias podem ou não ser identificadas pelo seu relator e passam primeiramente por avaliação de um terceiro especializado em canais de denúncias para as recomendações complementares investigatórias.

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

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

- a contratação de auditores contábeis, trabalhistas e tributários renomados (uma entre as quatro mais relevantes do setor – *Big Four*);
- a contratação de escritórios de advocacia conceituados;
- a submissão prévia de todas as aquisições à avaliação do diretor operacional, diretor jurídico, diretor financeiro e diretor presidente da Companhia; e
- a submissão prévia de todos os processos de fusão, aquisição e reestruturações societárias ao Conselho de Administração, quando assim determinado pela legislação de anti-truste/concorrencial.

(d) razões pelas quais o emissor não adotou regras, políticas, procedimentos ou práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública

Não aplicável, tendo em vista que, conforme acima descrito, a Companhia adotou regras, políticas, procedimentos ou práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública.

5.5 - Alterações significativas nos principais riscos de mercado

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, não houve alterações significativas nos principais riscos de mercado aos quais a Companhia está exposta.

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

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

5.6 - Outras informações relevantes

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

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

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

6.3 - Breve Histórico

6.3 - Breve histórico

Iniciamos nossas operações em 14 de junho de 2011 como uma *joint venture* entre um fundo de investimento gerido pela Vinci Capital Gestora de Recursos Ltda. e uma subsidiária da Burger King Corporation, com o objetivo de administração e desenvolvimento, em caráter exclusivo, da marca BURGER KING® no Brasil.

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

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

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

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

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

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

Em 22 de junho de 2016 incorporamos a Prima Cena Empreendimentos e Participações S.A., nossa controladora direta à época, integralmente detida pela Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia ("**VCP II B FIP**") para investimento na Companhia. Com a incorporação, o fundo VCP II B FIP passou a deter participação direta no nosso capital social.

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

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

6.3 - Breve Histórico

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

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

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

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

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

Em 12 de março de 2019, foi anunciado o início da oferta pública de distribuição secundária de ações de nossa emissão e de titularidade da VCP II B FIP, da Sommerville Investments, do Montjuic e de determinados acionistas vendedores pessoas físicas. A oferta consistiu em uma oferta exclusivamente secundária de 33.373.621 ações, com o estabelecimento do preço por ação de R\$21,41, resultando em um montante total da oferta de aproximadamente R\$714,5 milhões.

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

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

6.6 - Outras informações relevantes

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

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Visão geral do negócio

Somos o BK Brasil, o maior operador de restaurantes *fast food* do Brasil, em número de restaurantes, dentre as companhias abertas que operam no Brasil (de acordo com informações públicas disponibilizadas nos sites da CVM e SEC), e master-franqueado para o Brasil da Burger King Corporation e da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., com direitos de exclusividade para administrar e desenvolver as marcas BURGER KING® e POPEYES® no país. Iniciamos nossas atividades em 2011 e, desde então, apresentamos crescimento expressivo. Além da liderança na quantidade de restaurantes *fast food* operados mencionada acima, posicionamos a marca BURGER KING® como a terceira maior rede de *fast food* do Brasil, sendo a segunda maior rede no segmento de hambúrgueres, em termos de número total de vendas, segundo a Euromonitor International. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 apresentamos uma receita operacional líquida de R\$2.348,3 milhões, que representou um CAGR de 45,2% desde 2012 e um CAGR de 29,8% desde 2016.

Sob a nossa gestão, o número de restaurantes BURGER KING® no Brasil subiu de 108 em 31 de julho de 2011 para 793 em 31 de dezembro de 2018 e, segundo a análise do BK Brasil com base em dados da Euromonitor International, multiplicamos por 7,1 vezes a participação de mercado (*market share* em termos de valor total de venda) da marca no setor de hambúrgueres, que passou de 3,1% para 21,6% no período de 2011 a 2017. Segundo estudo de monitoramento de marcas online, realizado pela Ipsos a pedido da Companhia, com base amostral de 840 casos, apurado entre dezembro de 2015 a dezembro de 2018, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Brasília e Salvador (nível de confiança de 95%), o reconhecimento de marca BURGER KING® passou de 91% para 95% dos entrevistados, e deixamos de ser a rede de restaurante *fast food* preferida por 17% dos entrevistados para ser a preferida por 33% deles neste mesmo período.

Alavancando em nossa estrutura operacional e *know-how* adquirido com a marca BURGER KING®, anunciamos no dia 20 de março de 2018 a celebração do contrato de master-franquia com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., proprietária da marca POPEYES®, que é uma das maiores redes de *fast food* focada em frango no mundo em termos de número de restaurantes e vendas, de acordo com a análise do BK Brasil com base em dados da Euromonitor International, com mais de 3.000 restaurantes em 34 países, sendo oito restaurantes no Brasil em 31 de dezembro de 2018. A marca POPEYES® possui atributos que consideramos únicos e um menu diferenciado, decorrentes de uma tradição culinária de mais de 300 anos que incorpora uma fusão de cozinhas de diferentes nações, temperos e ingredientes. Como a indústria de *fast food* de frango no Brasil é consideravelmente sub-penetrada e frango é atualmente a proteína mais consumida do país, representando, sem considerar carnes e peixes processados, 43% do total em 2017, de acordo com a Euromonitor International, acreditamos haver um forte potencial de crescimento nesse mercado e uma oportunidade para o BK Brasil diversificar seu portfólio, de maneira altamente escalável, rentável e material no longo prazo. Nesse sentido, pretendemos desenvolver a marca POPEYES® no país de forma gradual ao longo dos próximos anos, por meio de restaurantes próprios e/ou franqueados.

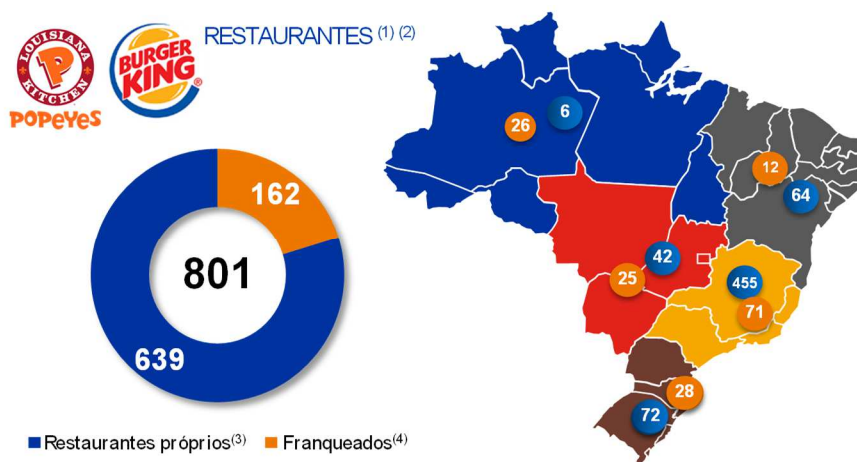
Trabalhamos para nos consolidarmos como o principal e mais rentável operador de restaurantes do Brasil, sempre procurando marcas icônicas com diferenciais de atributos e produtos. Continuamos a nos desafiar para oferecer aos nossos clientes a mais prazerosa experiência de alimentação da indústria, oferecendo, seja com a marca BURGER KING®, a qual consolidamos e reposicionamos sob a nossa gestão, ou com novas marcas que tenham atributos únicos de

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

produto e serviço como a POPEYES®, ambientes agradáveis, alimentos de qualidade, seguros e frescos, com o intuito de ofertar produtos com o melhor sabor, a valores acessíveis.

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

Atuamos por meio de diferentes formatos de restaurantes, a fim de possibilitar eficiência operacional e elevar a penetração de nossos canais de venda, adequando tais fatos aos diferentes ambientes de atuação e ocasiões de consumo. Considerando nossos 631 restaurantes próprios da marca BURGER KING®, em 31 de dezembro de 2018, possuíamos 484 restaurantes em *malls*, 32 restaurantes *in line* e 115 unidades autônomas (*drive thru/freestanding*). Além dos restaurantes próprios, possuíamos 162 restaurantes de franqueados (o que inclui tanto franquias legado, ou seja, aquelas existentes antes do início de nossas atividades em 2011, como sub-franquias, ou seja, novas franquias desenvolvidas por nós a partir de 2016. Em 2018, tivemos a abertura de 37 franqueados e o fechamento de 1 unidade franqueada), totalizando 793 restaurantes da marca BURGER KING®. Quanto a restaurantes POPEYES®, em 31 de dezembro de 2018, possuíamos oito unidades, totalizando 801 restaurantes BURGER KING® e POPEYES®. Desse total de restaurantes, 526 estão localizados na região Sudeste, 76 na região Nordeste, 100 na região Sul, 67 na região Centro-Oeste e 32 na região Norte. Em relação aos quiosques de sobremesa (*dessert centers*), finalizamos o ano de 2018 com um total de 356 unidades, sendo 304 próprias e 52 de franqueados, um crescimento para o ano de 2017 de 98 unidades (sendo que em 31 de dezembro de 2017 possuíamos 195 quiosques de sobremesa (*dessert centers*) próprios e 63 franqueados).



¹ Em 31 de dezembro de 2018

² Não considera quiosques de sobremesa

³ Considera 8 restaurantes POPEYES®, localizados no estado de São Paulo

⁴ Considera 70 franquias legado e 92 sub-franquias

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

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

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

Ambicionamos posicionar a marca BURGER KING® como a rede de *fast food* com os melhores hambúrgueres do Brasil. Por esse motivo, adotamos na fabricação de nossos sanduíches processos que, acreditamos, conferem a eles um sabor único. Do processo de preparação das carnes, grelhadas em equipamentos especialmente desenvolvidos para nossas cozinhas e que conferem um sabor único, ao processo de preparação dos ingredientes e acompanhamentos, buscamos nos diferenciar de nossos concorrentes mediante o oferecimento de produtos de qualidade superior. Nesse sentido, ofertamos produtos que atendem às suas mais diferentes demandas – por exemplo, vendemos sanduíches para os momentos de grande fome (como o Mega Stacker Atômico e o Mega Stacker 4.0), para quando um pouco mais de tempero é necessário (como o Whopper Furioso) ou simplesmente para quando não se quer comer carne (como o Veggie Burger). Temos em nosso cardápio, também, *onion rings*, sendo que somos os únicos entre as grandes redes de *fast food* no Brasil que oferecem essa opção.

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

Como resultado do ambiente de nossos restaurantes, da qualidade dos produtos que ofertamos e do sucesso de nossas estratégias comercial e de marketing, temos apresentado um aumento constante de nossas vendas no conceito “comparáveis nos mesmos restaurantes” (ou SSS – *same store sales*), que cresceram 6,5% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 e 13,8% no exercício anterior, mesmo diante de um desafiador cenário macroeconômico principalmente durante o segundo trimestre de 2018, o qual foi impactado pela greve dos caminhoneiros e pela Copa do Mundo de futebol.

Neste mesmo sentido, temos apresentado uma combinação que acreditamos ser atraente, de crescimento com melhoria de margem. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, reportamos receita operacional líquida de R\$2.348,3 milhões, EBITDA Ajustado de R\$288,0 milhões e margem EBITDA Ajustada de 12,3%, representando um crescimento de 31,6%, 36,7% e 0,5p.p., respectivamente, quando comparados com o exercício anterior e um CAGR de EBITDA Ajustado de 46,7% desde 2016, refletindo um aumento de 270bps de margem EBITDA Ajustada nesse período.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

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

INFORMAÇÕES OPERACIONAIS SELECIONADAS								
	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de							
	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Quantidade de Restaurantes Próprios ¹	639	526	480	419	293	190	113	12
Quantidade de Restaurantes do Sistema BURGER KING®	793 ²	697	601	531	421	313	223	139

¹ Inclui 8 restaurantes próprios POPEYES®, os quais foram abertos durante o quarto trimestre de 2018.

² Se incluídos os restaurantes POPEYES® abertos durante o quarto trimestre de 2018, o número total de restaurantes seria 801.

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS SELECIONADAS			
Em milhares de Reais, exceto %	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes ¹	6,5%	13,8%	9,9%
Receita Operacional Líquida	2.348.333	1.783.838	1.393.284
Crescimento da Receita Líquida	31,6%	28,0%	46,7%
EBITDA ²	259.964	185.005	118.216
Margem EBITDA ³	11,1%	10,4%	8,5%
EBITDA Ajustado ⁴	287.952	210.693	133.857
Margem EBITDA Ajustada ⁵	12,3%	11,8%	9,6%
Lucro (Prejuízo) do exercício	128.036	3.819	(93.456)
Margem Líquida ⁶	5,5%	0,2%	-6,7%

Em milhares de Reais, exceto %	Em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Empréstimos e financiamentos - circulante	161.581	209.987	607.973
Empréstimos e financiamentos – não circulante	117.532	275.720	-
Patrimônio Líquido	1.716.960	1.617.194	540.320

¹ "Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes" ou SSS (*sames store sales*) é um indicador operacional calculado como a variação percentual nas vendas de um período em relação ao mesmo período do ano anterior para todas as lojas que mantiveram operações em períodos comparáveis e estiveram operacionais por um período mínimo de 12 meses.

² O EBITDA é uma medição não contábil elaborada por nós, em consonância com a Instrução CVM 527, e não representa os fluxos de caixa dos períodos apresentados e não deve ser considerado como base para distribuição de dividendos, como substituto para o lucro (prejuízo) líquido do exercício/período ou como indicador de desempenho operacional, nem como indicador de liquidez. O EBITDA não possui um significado padrão e pode não ser comparável a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias. Para uma reconciliação do resultado líquido para o EBITDA, veja o item 3.2 deste Formulário de Referência.

³ A "Margem EBITDA" consiste no resultado da divisão do EBITDA de um exercício pela receita operacional líquida consolidada do mesmo exercício.

⁴ O EBITDA Ajustado é uma medição não contábil elaborada por nós, 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. O EBITDA Ajustado não representa os fluxos de caixa dos períodos apresentados e não deve ser considerado como base para distribuição de dividendos, como substituto para o lucro (prejuízo) líquido do exercício/período ou como indicador de desempenho operacional, nem como indicador de liquidez. O EBITDA Ajustado não possui um significado padrão e pode não ser comparável a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias. Para a reconciliação do lucro (prejuízo) líquido para o EBITDA, veja o item 3.2 deste Formulário de Referência.

⁵ A Margem EBITDA Ajustada de um exercício corresponde ao EBITDA Ajustado dividido pela receita operacional líquida consolidada do mesmo exercício.

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

Pontos fortes

Acreditamos que os nossos principais pontos fortes incluem:

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

O mercado em que atuamos apresenta alto potencial de crescimento. De acordo com dados da Euromonitor International, houve um aumento expressivo nos gastos com alimentação fora de

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

casa no Brasil, que cresceram em média 8,1% ao ano entre 2012 e 2017. O subsegmento de *fast food* observou um crescimento médio no mesmo período ainda maior, de 9,9% ao ano, também conforme a Euromonitor International. Apesar do crescimento recente, o consumo *per capita* com *fast food* no Brasil é ainda relativamente baixo, de apenas aproximadamente US\$130 ao ano – valor significativamente inferior do que aquele dispendido pela população de países mais desenvolvidos, como Estados Unidos, Austrália e Canadá, segundo dados da Euromonitor International.

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

Outro fator relevante é o aumento constante da proporção da população urbana em relação à população total no Brasil. Em linha com o processo de urbanização ainda em andamento, tem-se observado um crescimento do número de pessoas vivendo sozinhas. De acordo o BK Brasil com base em dados da Euromonitor International, no Brasil, em 1997, pessoas vivendo sozinhas representavam 9,1% do total de residências, enquanto que em 2017 esse percentual já era de 15,0%, com, ainda, um grande potencial de crescimento. Estes indivíduos buscam não só a conveniência de não prepararem as suas próprias refeições, mas também desenvolvem o hábito de comer fora de casa como uma forma de socialização.

Em adição aos aspectos socioeconômicos acima descritos, o setor de *fast food* no Brasil apresenta um grande potencial de concentração. De acordo com a Euromonitor International, o setor Brasileiro de *fast food* é altamente pulverizado, onde as redes de *fast food* representam apenas 9% do total de restaurantes, comparado a 91% dos estabelecimentos independentes.

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

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

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

Sob a nossa gestão, posicionamos o BURGER KING® dentre as principais marcas de *fast food* do país. No Brasil, mesmo sendo relativamente nova, em número de restaurantes a marca BURGER KING® já é a terceira maior rede de *fast food* e a segunda maior rede no segmento de hambúrgueres. Em relação à marca POPEYES®, desde que nos tornamos master-franqueados inauguramos oito restaurantes até 31 de dezembro de 2018. Em 2017, fomos eleitos a melhor franquia Burger King da América Latina (*Best Burger King Latam Franchisee 2017*).

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

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

Em relação à marca BURGER KING® acreditamos que nossos produtos são indulgentes e saborosos. Nossos hambúrgueres apresentam qualidade superior e são mais adequados ao paladar brasileiro por serem *"Grelhado No Fogo Como Churrasco"*. Permitimos aos nossos clientes incluírem ou retirarem itens da montagem de seus sanduíches (*"Have It Your Way / Faça Do Seu Jeito"*) e constantemente revisamos e adequamos o nosso cardápio a fim de adaptá-lo às demandas de nossos clientes, bem como ao gosto do consumidor brasileiro. O BURGER KING® foi uma das primeiras cadeias de *fast food* no Brasil a oferecer aos clientes o refil grátis de refrigerantes e chás.

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

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

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

Nosso modelo de negócios nos permitiu atingir altas taxas de crescimento em conjunto com a melhora constante de nossos índices de rentabilidade. Entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2012 e 31 de dezembro de 2018 nossa receita operacional líquida cresceu a um CAGR de 45,2%, e nossa margem EBITDA Ajustada aumentou 2,7p.p. entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2016 e 2018.

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

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

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Companhia, o que nos proporciona uma performance operacional que acreditamos ser diferenciada.

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

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

Equipe de gestão experiente e comprometida com resultados

Nossa diretoria tem em média mais de 20 anos de experiência na administração de grandes empresas. Acreditamos ter um grupo de profissionais talentosos e experientes, com forte reputação no mercado. Nossa equipe de gestão liderou nosso processo de crescimento e fomentou uma cultura de inovação, empreendedorismo e trabalho em equipe. Ademais, sete, de um total de oito, dos diretores da Companhia estão conosco desde a fundação em 2011, formando um time coeso e com efetiva capacidade de trabalhar em conjunto com sucesso. Nos itens 12.5 e 12.6 deste Formulário de Referência há uma descrição da composição e da experiência profissional dos administradores da Companhia.

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

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

Nossa estratégia

Nossa estratégia encontra-se amparada nos pontos abaixo descritos:

Expansão da nossa rede mediante criteriosa abertura de novos restaurantes

Apesar da grande expansão de nossa rede de restaurantes observada desde 2011, acreditamos que a abertura de novos restaurantes ainda será uma das principais fontes de nosso crescimento nos próximos anos. Em complemento ao nosso plano de expansão para a marca BURGER KING®, pretendemos crescer gradualmente com a marca POPEYES® no país através de restaurantes próprios e/ou franqueados, conforme estabelecido em nosso contrato de master-franquia, que contempla a abertura de mais de 300 lojas nos dez primeiros anos de operação. Pretendemos expandir a nossa rede total de restaurantes pelo país por meio de uma abertura criteriosa de novas unidades focada nas seguintes frentes:

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

- ***Seleção de cidades com potencial de crescimento.*** A abertura de novos restaurantes contempla um rigoroso critério de avaliação, dividido em diversas etapas. A Companhia tem como foco a abertura de novos restaurantes em cidades que apresentam um crescimento do PIB mais expressivo, alinhado a um aumento da renda per capita da população. Temos como premissa para análise de determinada cidade a expansão econômica e o poder aquisitivo dos residentes daquele município. Após identificada uma cidade de interesse, o processo de seleção do local para uma nova unidade passa por um planejamento de mercado que analisa, de forma pormenorizada, cada bairro e quarteirão da cidade-alvo. Ao final dessa análise, a Companhia foca na implantação dos novos restaurantes nos locais classificados como de alto interesse.
- ***Foco em formato de restaurantes considerados com maior potencial de crescimento e rentabilidade.*** Essa estratégia envolve tanto restaurantes *drive thru/freestandings*, como quiosques de sobremesa. Especialmente com relação aos restaurantes *drive thru/freestandings*, entendemos que há uma grande capacidade de expansão. Em 31 de dezembro de 2018, possuíamos 148 restaurantes *drive thru/freestandings*, sendo 115 restaurantes próprios, e 33 de franqueados. Além de identificarmos excelentes oportunidades de investimento neste formato, reforçado pela conjuntura macroeconômica do país que tem levado a uma redução dos valores dos aluguéis desse tipo de imóvel, restaurantes *drive thru/freestandings* representam o que acreditamos ser uma das principais diferenças entre nós e nosso principal concorrente. Mesmo durante a fase inicial de esforços na abertura de restaurantes localizadas em shopping centers, a Companhia abriu unidades *drive thru/freestanding*, o que nos deu a expertise necessária e capacidade de operar, de forma bem-sucedida, restaurantes em shopping centers e *drive thru/freestanding*. Ademais, em 2018 aceleramos o crescimento de unidades *drive thru/freestanding* de maneira relevante, com a abertura de 29 novos restaurantes neste formato versus 16 aberturas em 2017, o que demonstra a nossa forte capacidade de execução. Estas novas unidades estão localizadas nas regiões mais desenvolvidas do Brasil (todos os 29 restaurantes foram abertos nas regiões sul e sudeste), e têm apresentado desempenho acima da média do portfólio da Companhia. Com isso, buscaremos aliar esse potencial de crescimento específico mencionado acima e nossa experiência com o intuito de nos consolidarmos ainda mais como o principal operador de restaurantes *fast food* no Brasil. Adicionalmente a essa estratégia, buscaremos também aumentar o número de quiosques de sobremesa por se tratar de um formato consagrado no Brasil, de fácil implementação, com excelente margem e bom retorno de investimento.
- ***Desenvolvimento da marca POPEYES® inicialmente em malls, alavancado na nossa experiência com BURGER KING®.*** Pretendemos continuar a desenvolver a marca POPEYES® no Brasil, em linha com nosso contrato de master-franquia que contempla a abertura de mais de 300 lojas nos dez primeiros anos de operação. Estamos iniciando nossa expansão na região da grande São Paulo, a qual possuiu a maior concentração de população e PIB nacional, com o intuito de fortalecer o conhecimento e preferência da marca com estratégias de otimização de campanhas de marketing. Alavancando no nosso conhecimento da indústria de shoppings, uma vez que temos 587 restaurantes BURGER KING® em *malls* (sendo 484 restaurantes próprios e 103 restaurantes de franqueados), estamos inicialmente desenvolvendo os restaurantes POPEYES® nos grandes shoppings centers da grande São Paulo e do país. Com isso, estamos iniciando um novo ciclo de expansão em *malls*, com o desenvolvimento de restaurantes POPEYES® nas praças que consideramos ser as melhores e mais rentáveis do país para operação de *fast food*.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

- **Expansão da nossa rede de sub-franqueados.** Além do crescimento da rede de restaurantes próprios, na qualidade de master-franqueada das marcas BURGER KING® e POPEYES®, a Companhia acredita no potencial de expansão da rede de sub-franqueados. Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia possuía um total de 92 restaurantes pertencentes a sub-franqueados da marca BURGER KING®, incluindo 15 restaurantes próprios que foram repassados para sub-franqueados durante os anos de 2017 e 2018, alinhado com o contínuo foco em alocação de capital próprio da Companhia. Inicialmente pretendemos expandir a marca POPEYES® com restaurantes próprios com o objetivo de consolidar a marca no país, contudo temos a possibilidade de desenvolver sub-franqueados, conforme estabelecido no nosso contrato de master-franquia. Esse tipo de restaurante permite a penetração mais granular de nossas marcas, com uma expansão a locais que não são o foco principal da Companhia, e a geração de receitas adicionais para a Companhia, sem investimentos em ativos fixos.

Reforço das marcas e satisfação dos consumidores

Pretendemos continuar a desenvolver a marca BURGER KING® no Brasil de forma a aumentar o seu reconhecimento e a satisfação de nossos consumidores. Mesmo tendo alcançado um reconhecimento de marca de 95% dos entrevistados, de acordo com a Ipsos em estudo de monitoramento de marcas online, realizado a pedido da Companhia, com base amostral de 840 casos, apurado entre dezembro de 2015 e dezembro de 2018, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Brasília e Salvador (nível de confiança de 95%) continuaremos a trabalhar com ações de marketing para manter e aumentar esse percentual. Além disso, pretendemos replicar nossa expertise e *know-how* adquiridos no desenvolvimento da marca BURGER KING® com a marca POPEYES®, buscando, ao longo do tempo, que ela se consolide como marca líder no segmento de *fast food* de frango no país, se posicionando dentre as marcas de *fast food* preferidas do Brasil. Focaremos nossas ações em veículos de mídia compatíveis com o público alvo dos produtos da Companhia.

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

Esperamos aumentar a rentabilidade operacional de nossos restaurantes mediante o contínuo emprego de novas tecnologias e processos. Estamos constantemente avaliando as principais tendências de mercado e formas de otimizar nossos restaurantes, sempre com o intuito de aumentar a rentabilidade das operações da Companhia.

Adicionalmente, pretendemos aprimorar canais já existentes, como aplicativos para celulares e *delivery*, investir em novos canais, como quiosques de autoatendimento, e em sistemas a fim de aprimorar nossa eficiência, reduzir nossos custos operacionais e melhorar nossas margens. Especificamente, em 31 de dezembro de 2018 a maioria dos nossos restaurantes já possuía a solução do *mobile order-and-pay app*, que permite aos nossos clientes realizar pedidos, customizar os produtos e pagar diretamente via aplicativo. Além disso, em 31 de dezembro de 2018 já tínhamos mais de 100 restaurantes próprios com o serviço de *delivery*, o qual fornece uma venda incremental nos nossos restaurantes e com melhores margens. Também planejamos melhorar continuamente nossos sistemas de logística e aprimorar nosso gerenciamento de estoques e rede de fornecedores. Por fim, estamos sempre em busca de melhorar nossas condições junto aos locadores de nossos restaurantes, com o intuito de expandir a perenidade e rentabilidade de nossos negócios.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Aproveitar oportunidades de crescimento através de aquisições estratégicas

Pretendemos monitorar continuamente o setor de restaurantes e analisar oportunidades de aquisições estratégicas que possam ampliar nossa experiência e portfólio de marcas. Desde 2011, realizamos 7 aquisições, as quais representaram um acréscimo de 143 unidades ao número total de restaurantes da Companhia. Em razão desse histórico, acreditamos possuir uma extensa expertise na condução de todo o processo de aquisição e de consolidação dos negócios adquiridos às atividades da Companhia de forma eficiente e com sucesso. Por esse motivo, exploraremos de forma seletiva oportunidades de aquisição de novas marcas e restaurantes (inclusive de restaurantes pertencentes a nossos franqueados legado e sub-franqueados), assim como oportunidades relacionadas à implantação de novas redes de restaurantes que sejam complementares às nossas atividades. Acreditamos que será possível integrar as companhias adquiridas de maneira rápida, eficiente e rentável, minimizando custos marginais e rapidamente realizando economias de escala.

Eventos Subsequentes e Eventos Recentes

Além dos eventos subsequentes descritos no item 3.3 deste Formulário de Referência, seguem abaixo os seguintes eventos recentes:

Distribuição de Juros sobre Capital Próprio

Foi aprovada na Reunião do Conselho de Administração realizada em 14 de dezembro de 2018 a distribuição de juros sobre capital próprio pela Companhia, à conta de parte dos lucros apurados entre 1º de janeiro de 2018 e 30 de setembro de 2018, no montante total de R\$10.547.764,56, equivalente a R\$0,047400183 por ação. Adicionalmente, foi aprovada na Reunião do Conselho de Administração realizada em 27 de fevereiro de 2019 a distribuição de juros sobre capital próprio pela Companhia, à conta de parte dos lucros apurados entre 1º de outubro de 2018 e 31 de dezembro de 2018, no montante total de R\$19.860.862,67, equivalente a R\$0,088554947 por ação. Os montantes líquidos a serem distribuídos serão imputados, *ad referendum* da Assembleia Geral Ordinária da Companhia, ao montante total de dividendos que vier a ser declarado pelos acionistas da Companhia para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. O pagamento dos juros sobre capital próprio em ambos os casos será realizado em 29 de março de 2019, sendo que, em relação à primeira distribuição mencionada acima, será realizada com base na posição acionária de 19 de dezembro de 2018, e, em relação à segunda distribuição mencionada acima, será realizada com base na posição acionária de 7 de março de 2019, sendo que as ações passaram a ser negociada “ex-juros sobre capital próprio” a partir de 20 de dezembro de 2018 (inclusive), e 8 de março de 2019 (inclusive), respectivamente.

Desta forma, as ações adquiridas no âmbito da Oferta (conforme definida no item 18.12 deste Formulário de Referência) não farão jus ao recebimento dos juros sobre capital próprio referidos acima.

Aumento de Capital

Em reunião realizada em 11 de março de 2019, o Conselho de Administração da Companhia aprovou o aumento do capital, dentro do limite do capital autorizado e sem alteração do Estatuto

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Social, em decorrência do exercício de opções de compra de ações, passando o capital social da Companhia de R\$915.412.449,13 para R\$940.296.902,28. Em virtude desse aumento de capital, foram emitidas 2.797.690 novas ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, sendo: (i) no âmbito do Primeiro Plano, 401.635 novas ações ordinárias emitidas ao preço de emissão de R\$9,84 por ação; (ii) no âmbito do Segundo Plano, 1.173.260 novas ações ordinárias emitidas ao preço de emissão de R\$6,95 por ação; e (iii) no âmbito do Terceiro Plano, 1.222.795 novas ações ordinárias emitidas ao preço de emissão de R\$10,45 por ação. O aumento do capital social da Companhia acima mencionado será integralizado até o dia 12 de março de 2019. Para mais informações, vide item 17.2 deste Formulário de Referência.

7.1-A - Sociedade de economia mista**(a) interesse público que justificou sua criação**

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

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

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

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

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

7.2 - Informações sobre segmentos operacionais

(a) produtos e serviços comercializados

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

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

Nossa receita provém majoritariamente da venda de alimentos e bebidas nos restaurantes que operamos, uma vez que obtemos 0,8% da nossa receita líquida de prestação de serviços para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2018.

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

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de					
(em R\$ milhares, exceto %)	2018	AV	2017	AV	2016	AV
Receita líquida de vendas	2.335,7	99,5%	1.769,6	99,2%	1.381,9	99,2%
Receita líquida de prestações de serviços	12,6	0,5%	14,2	0,8%	11,3	0,8%
Receita operacional líquida	2.348,3	100,0%	1.783,8	100,0%	1.393,3	100,0%

Para uma discussão a respeito da variação em nossa receita operacional líquida, veja o item 10.1.h deste Formulário de Referência.

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

Nosso resultado operacional é resultante da venda de alimentos e bebidas nos restaurantes que operamos. A tabela abaixo apresenta nosso lucro ou prejuízo líquido para os exercícios sociais indicados:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
(em R\$ milhares)	2018	2017	2016
Lucro (prejuízo) líquido	128.036	3.819	(93.456)

7.3 Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

(a) características do processo de produção

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

Marcas BURGER KING®

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

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

Nós também oferecemos hambúrgueres com sabores diferentes e ofertas premium, como os recém lançamentos da família Mega Stack, do sabor Doce de Leite nas sobremesas geladas e os emojis na linha de brinquedos para a plataforma kids, além do Shake Unicórnio, que celebrou a diversidade, e o inusitado Pizza Burger. Além disso, monitoramos constantemente nossas vendas e demanda de clientes por produtos, o que nos permite fazer promoções específicas e agir com rapidez para modificar e implementar novos itens ao menu.

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

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

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

Marcas POPEYES®

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

Ademais, a Companhia é inovadora no desenvolvimento e adaptação do menu da marca POPEYES®, principalmente considerando a compreensão do mercado local, o qual nos permitiu

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

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

Todos os nossos pratos de frango aplicam a maneira única de preparo que é característica da marca POPEYES®: o frango é marinado por no mínimo doze horas no tempero *cajun* e depois empanado à mão na cozinha dos nossos restaurantes, garantindo maior qualidade e sabor. Nossos hambúrgueres de frango possuem sabores e temperos característicos da região de Louisiana, assim possuem um sabor diferenciado. Paralelamente, também temos itens de menu adaptados ao mercado local, tal como o recém lançamento *The Muffaletta*, que combinou o sabor de Louisiana com a paixão brasileira por mortadela.

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

(b) características do processo de distribuição

Marcas BURGER KING® e POPEYES®

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

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

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

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

A negociação com os fornecedores dos insumos empregados na elaboração dos alimentos é feita pela própria Companhia, que tem poder de obter melhores preços, em razão de seu porte, escala, estrutura operacional e suporte global da marca BURGER KING® e POPEYES®. Por isso, todo o movimento comercial dessas mercadorias (compra e venda) é feito sob demanda da Companhia. Ao Operador Logístico cabe, dentre outras atividades, manter o controle físico da distribuição, o qual se dá no âmbito do contrato existente entre as partes.

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

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

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

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

Responsabilidades do Distribuidor

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

Entrega aos Restaurantes

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

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

(c) características dos mercados de atuação

Introdução ao setor de serviços de alimentação

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

- Segmento Público e de Serviços Contratados: inclui as refeições servidas em locais como hospitais públicos, escolas e presídios, bem como os serviços de buffet; e
- Segmento de Serviços de Alimentação: inclui serviços prestados diretamente ao público por meio de lojas de rua, shopping centers ou outros locais públicos. Esse segmento, amplamente conhecido como *foodservice*, pode ser dividido em vários subsegmentos, sendo os principais:
 - **Fast food:** Os estabelecimentos enquadrados nessa categoria, a exemplo de Burger King, Popeyes, KFC, Bob's, Subway, Giraffas, Habib's e McDonald's, apresentam característica bem delimitadas como i) preços mais acessíveis, ii) cardápios menos complexos, iii) fornecem alimentos para consumo imediato, iv) alimentos individualmente embalados e de fácil consumo, entre outros. Os restaurantes no modelo *fast food*, também conhecidos como *Quick Service Restaurants* (“QSR”), são de fácil acesso e apresentam alto potencial de penetração na grande maioria das praças e situações de consumo.
 - **Casual dining:** Os restaurantes classificados no modelo de *casual dining*, exemplificados pelas redes TGI Fridays, Applebee's, Chilli's e Outback, possuem uma proposta mais elaborada com relação ao ambiente, serviço e produto. Contrastando suas características com o *fast food*, essa categoria apresenta i) preços relativamente mais elevados, ii) cardápios mais diversificados, iii) serviço de mesa, iv) alimentos com apresentações mais elaboradas, v) bebidas alcoólicas, entre outras.
 - **Fast casual:** De maneira intuitiva, o *fast casual* é uma combinação das subcategorias descritas acima. A categoria é amplamente difundida nos Estados Unidos e vem ganhando presença internacionalmente. Comparando suas principais características com os restaurantes de *fast food*, temos i) nível de preços intermediário (entre *fast food* e *casual dining*), ii) cardápio moderadamente mais diversificado, iii) serviço de mesa parcial, isto é, o pedido, assim como no *fast food*, costuma ser feito no balcão, contudo, ao contrário do primeiro, o cliente pode esperar na mesa até que seu pedido fique pronto para retirada ou aguardar para que seu pedido seja entregue na própria mesa.

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

O mercado global de *foodservice*

Panorama geral

Tendo como base os últimos dados estatísticos publicados pela Euromonitor International, em 2017, o mercado global de *foodservice* movimentou US\$2,8 trilhões, dos quais US\$705 bilhões referentes ao mercado de *fast food* (25,1%). Com relação ao *foodservice*, o segmento apresentou

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

crescimento de 4,7% em 2017 quando comparado com 2016. Já para o subsegmento de *fast food*, o crescimento em 2017 foi de 4,9%.

Aumentando o período de análise, o mercado de *foodservice* apresentou crescimento médio anual em termos nominais ("CAGR") de 1,3% entre 2012 a 2017. Já para o mercado de atuação da Companhia (*fast food*), o crescimento histórico foi mais elevado, apresentando CAGR de 2,3% entre 2012-2017.

Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, espera-se ainda que esses segmentos, de 2018 a 2022, apresentem crescimento superior ao dos últimos 5 anos. Avalia-se que o mercado global de *food services* como um todo evolua de US\$3.0 trilhões em 2018 para US\$3.6 trilhões em 2022, com um CAGR de 4,8%. O mercado global de *fast food* deve crescer similarmente, passando de US\$747 bilhões em 2018 para US\$900 bilhões em 2022, com um CAGR de 4,8%.

Fatores demográficos

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

Urbanização e individualização da população

Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, a proporção da população urbana em relação à população total está aumentando de maneira relativamente constante. Em 2012, aproximadamente 53% da população era urbana enquanto que as projeções indicam um aumento de aproximadamente 4,5 p.p. dessa razão para 2022, quando a população urbana representará aproximadamente 57% da população global.

Além disso, tem-se observado um crescimento de pessoas vivendo sozinhas. De acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, no Brasil, em 1997, a porcentagem de pessoas vivendo sozinhas era de 9,1%, enquanto que em 2017, foi de 15,0% do total de residências. Adicionalmente, ainda existe grande potencial de crescimento da proporção de indivíduos morando sozinhos uma vez que, tomando os mercados americano e chileno como base comparativa, em 2017, o Brasil atingiu o mesmo patamar que os Estados Unidos atingiram em 1965, segundo dados do U.S. Census Bureau, e o Chile em 2007, segundo a Companhia com base em dados da Euromonitor International. Esta é uma importante base de clientes em potencial, dado que estes indivíduos buscam não só a conveniência de não prepararem as suas próprias refeições, mas também desenvolvem o hábito de comer fora de casa como uma forma de socialização.

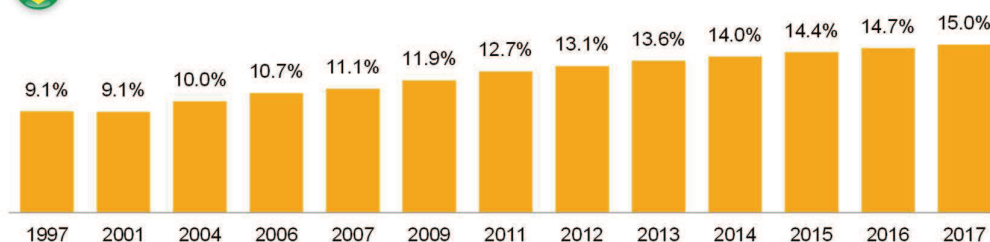
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Porcentagem de pessoas vivendo sozinhas

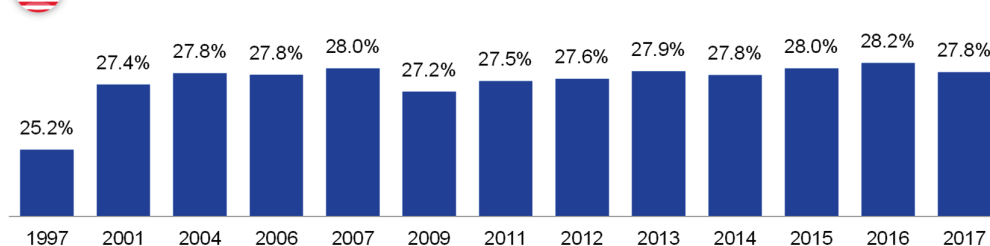
% da população total



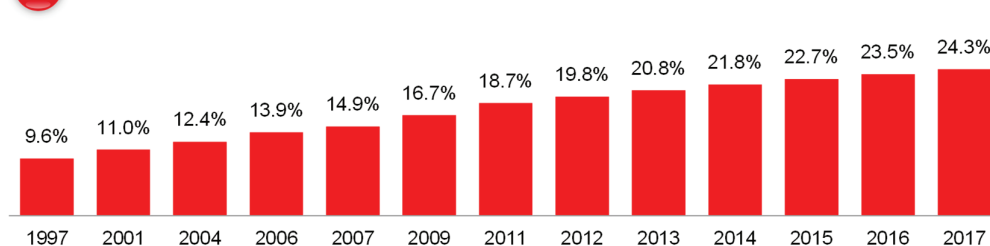
Brasil



EUA



Chile



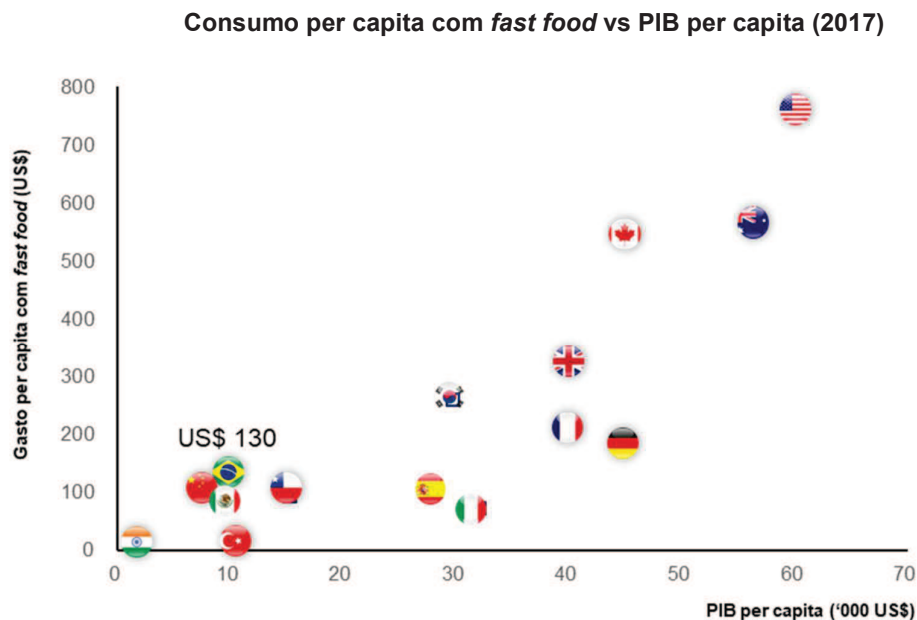
Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

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

Convergência de renda e consumo

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

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Nota: Considera valores RSP (Retail Sale Price) em termos nominais e câmbio variável ano a ano.

O mercado brasileiro de *foodservice*

Fatores demográficos e comportamentais

Segundo dados do IBGE, o Brasil é o quinto país mais populoso do mundo, com aproximadamente 209 milhões de habitantes em 2018, apresentando uma taxa de crescimento média anual de 0,8% entre os períodos de 2008 e 2018. De acordo com estimativas do IBGE, a população brasileira continuará a crescer a um ritmo médio de 0,4% ao ano e atingirá 232 milhões de pessoas em 2043.

Como reflexo de uma deterioração da economia em anos recentes, as taxas de desemprego no Brasil apresentaram um aumento significativo, chegando a 13,3% em 2017. No entanto, projeções do Euromonitor International indicam que a taxa de desemprego no país reduzirá para 10,0% de desocupação da população economicamente ativa em 2020.

A melhora na taxa de desemprego e consequente aumento do poder de compra do brasileiro são fatores cruciais para estimular o crescimento do mercado de *foodservice*. Além da crescente empregabilidade no país, a migração da população de classes sociais inferiores para a classe média possibilitou uma distribuição de renda mais igualitária. Conforme dados da PNAD, as classes econômicas B1, B2 e C1 expandiram de 2005 a 2018 de forma expressiva. Já a participação das classes DE na população total decresceu no mesmo período.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Distribuição das classes econômicas

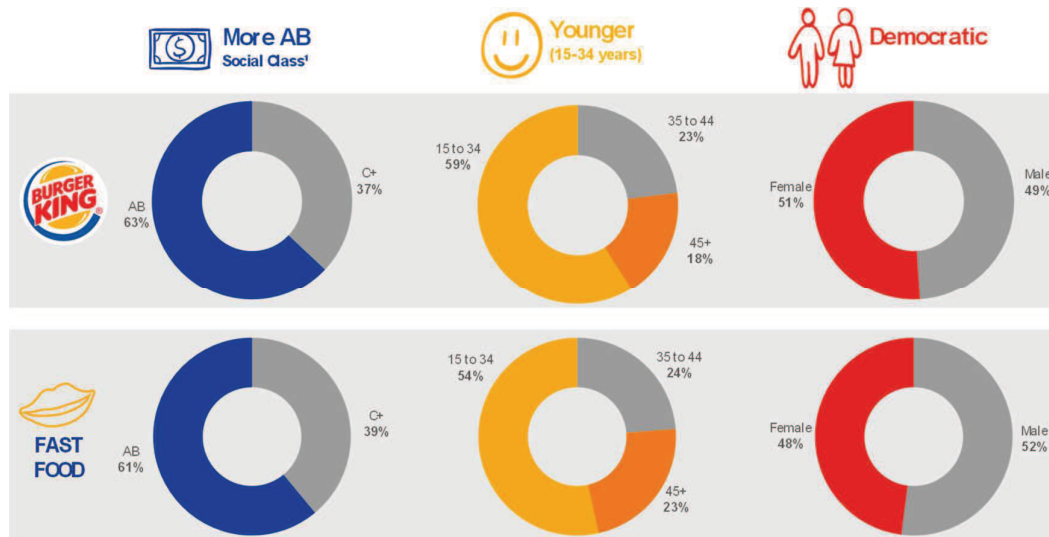
% da população total

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2014	2015	2016	2018
Classe A	1,4%	1,5%	1,7%	1,8%	2,0%	2,2%	2,9%	2,8%	2,9%	2,8%
Classe B1	2,7%	3,0%	3,2%	3,5%	3,7%	4,0%	4,9%	5,0%	5,0%	4,6%
Classe B2	9,1%	9,7%	11,0%	11,8%	13,0%	14,3%	17,8%	18,1%	17,3%	16,4%
Classe C1	11,5%	12,7%	14,2%	15,2%	16,0%	17,7%	23,0%	22,9%	22,2%	21,6%
Classe C2	21,6%	22,5%	23,6%	24,8%	25,8%	25,1%	23,2%	24,6%	25,6%	26,1%
Classes DE	53,7%	50,6%	46,3%	42,9%	39,5%	36,7%	28,2%	26,6%	27,0%	28,5%

Fonte: PNAD IBGE, ABEP.

A expansão das classes A e B1/B2 também se mostra favorável para o crescimento do segmento de *fast food* (parte integrante do setor de *foodservices*), uma vez que o seu consumo está concentrado nos jovens de classe A e B1/B2. Vale ressaltar que esse aumento de poder aquisitivo possui um impacto ainda mais relevante para a marca BURGER KING®, devido ao seu maior foco nos jovens das classes A e B1/B2.

Perfil do Consumidor de *Fast Food* no Brasil

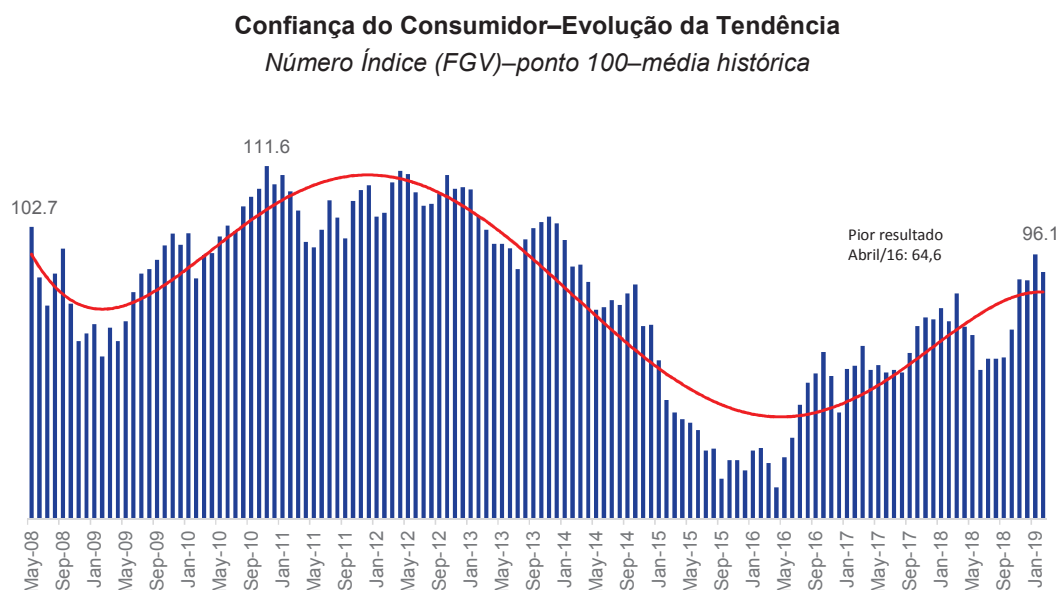


Fonte: GS&NPD | CREST® Brasil (2018).

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

No contexto da melhora da economia brasileira, o Índice de Confiança do Consumidor (ICC), medido pela Fundação Getúlio Vargas, observou uma recuperação gradual após o pior resultado da série, em abril de 2016. Esse avanço sinaliza uma melhora na percepção sobre as finanças familiares no momento atual de inflação e taxa de juros baixas.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais



Fonte: FGV.

Acreditamos que o aumento da renda da população brasileira será um fator-chave para aumentar os gastos da população com alimentação. Houve um aumento expressivo nos gastos com alimentação fora de casa no Brasil, de 8,1% entre 2012 e 2017, de acordo com a Companhia, com base em dados do Euromonitor International. O subsegmento de *fast food* observou um crescimento ainda mais impactante, de 9,9% no mesmo período.

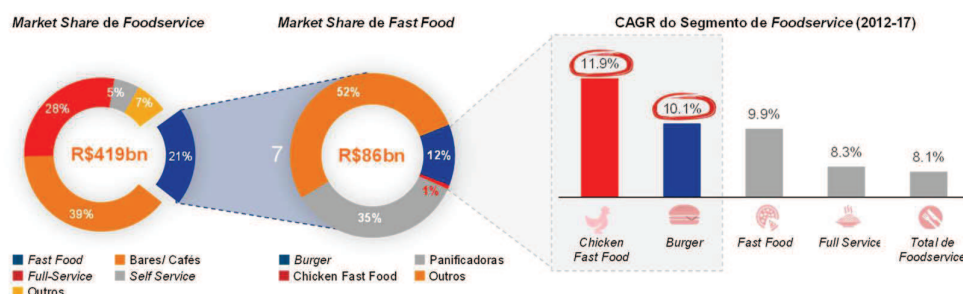
O contínuo aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho também afeta significativamente os hábitos alimentares do consumidor. De acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, em 2017, as mulheres representaram 44,9% da população economicamente ativa, enquanto a participação em 2008 foi de 43,7%. Essa tendência resulta, dentre outros efeitos, em (i) um declínio no número de indivíduos responsáveis pelo preparo das refeições em casa; (ii) um aumento da renda familiar total; (iii) um aumento no consumo de alimentos prontos; (iv) uma crescente demanda por alimentos saudáveis; e (v) um aumento da base de clientes de *fast food*.

Mercado de *foodservice* no Brasil

Panorama geral

O segmento de *foodservice* cresceu de forma significativa nos últimos anos no Brasil, impulsionado por fundamentos macroeconômicos favoráveis. Em 2017, de acordo com dados da Euromonitor International, o setor movimentou aproximadamente R\$419 bilhões, dos quais R\$86 bilhões corresponderam ao mercado de *fast food*. Ainda de acordo com a Euromonitor International, contido nesse mercado está o segmento de *burger fast food*, cujas vendas em 2017 somaram mais de R\$10 bilhões, e o segmento de *chicken fast food*, cujas vendas em 2017 somaram mais de R\$694 milhões.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais



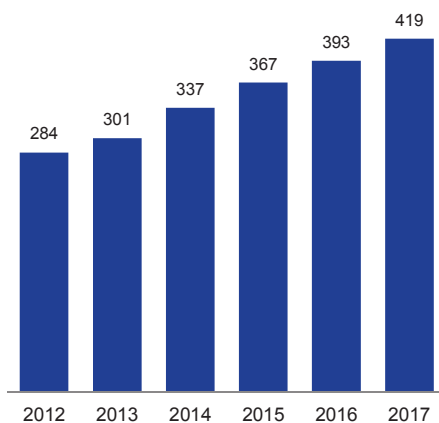
Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Nossos segmentos de atuação, *burger fast food* e *chicken fast food*, tem crescido respectivamente a CAGRs de 10,1% e 11,9% ao ano entre 2012 e 2017, comparado a um CAGR no mesmo período de 9,9% e 8,1% para os segmentos de *fast food* e *foodservice*, respectivamente. O mercado de *burger fast food* brasileiro é altamente concentrado nos principais players – Burger King, McDonald's e Bob's. O mercado de *chicken fast food* também é concentrado nos dois principais players, Frango Assado e KFC.

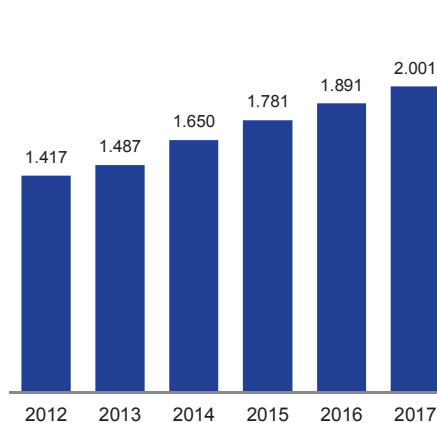
Foodservice

Os R\$419 bilhões movimentados pelo mercado de *food service* brasileiro em 2017, representaram um incremento de 14% em relação a 2015, contribuindo para um CAGR de 8,1% no período de 2012 a 2017. O consumo per capita de *food service* também apresentou crescimento no período, passando de R\$1.417 por habitante em 2012, para R\$2.001 em 2017, representando um CAGR de 7%.

Evolução do mercado de foodservice no Brasil
R\$ bilhões



Consumo per capita de foodservice no Brasil
R\$ / habitante



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Ainda, segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, 98% do mercado brasileiro de *foodservice* (em termos de estabelecimentos) *corresponde* a restaurantes independentes, sinalizando um mercado pulverizado e representando um potencial para as grandes redes de restaurantes. Comparando o mercado brasileiro de *foodservice* com outros países, constata-se que as redes representam somente 2% do total de restaurantes no país, comparado a uma participação média de 14% nos países selecionados. Tal diferença reforça o

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

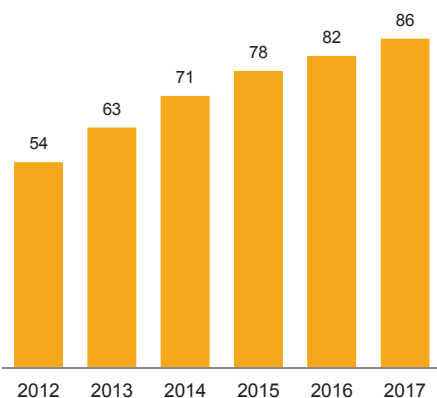
potencial de crescimento das redes de restaurantes no país, devido a oportunidade de consolidação e formalização do mercado nacional.

Fast food

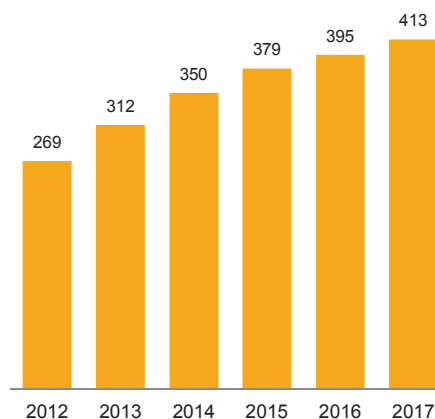
Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, o setor de *fast food* representou 21% do total do mercado de *foodservice* em 2017, ou seja, movimentou R\$86 bilhões e cresceu, nos últimos 5 anos, a um CAGR de 9,9% contra 8,1% do mercado total de *foodservice*. Ainda, se consideradas apenas as redes, excluindo os independentes, o setor de *fast food* correspondeu a 75% do mercado de *foodservice* em 2017, o que acreditamos reforçar ainda mais a importância da categoria perante o mercado alimentício brasileiro. É um mercado ainda altamente pulverizado, onde as redes de *fast food* representam apenas 9% do número total de estabelecimentos, comparado a 91% dos *fast food* independentes.

O consumo médio per capita de *fast food* no Brasil cresceu de forma consistente nos últimos anos, principalmente devido a fundamentos macroeconômicos favoráveis e de mudanças demográficas, como por exemplo o aumento da população urbana e solteira. De 2012 a 2017, o consumo per capita de *fast food* apresentou crescimento histórico significativo, com CAGR de 8,9%.

Evolução do mercado de *fast food* no Brasil
R\$ bilhões



Consumo per capita de *fast food* no Brasil
R\$ / habitante

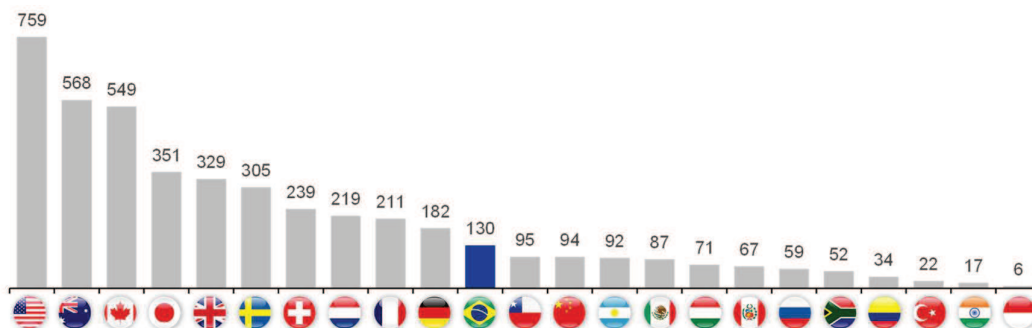


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Apesar do crescimento recente, o consumo *per capita* com *fast food* no Brasil é de aproximadamente R\$413 (US\$130) ao ano – valor significativamente inferior quando comparado a países desenvolvidos como Estados Unidos, Austrália e Canadá. Adicionalmente, se comparado a outros países da América Latina, o consumo *per capita* com *fast food* no Brasil em 2017 foi 40,8% superior ao da Argentina, 48,5% ao do México e 36,7% ao do Chile.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Consumo *per capita* com *fast food* - 2017 (US\$)



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

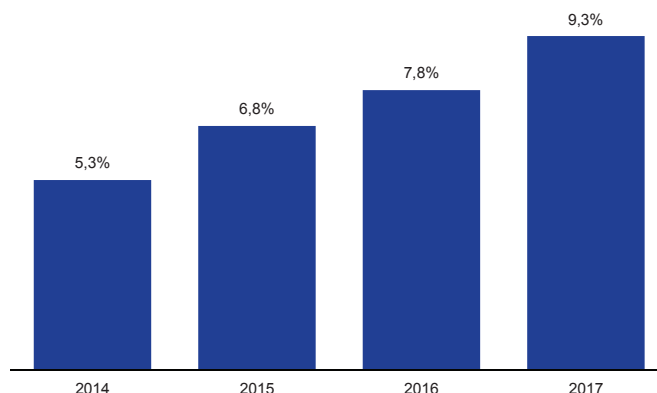
Além da baixa penetração no consumo *per capita*, o mercado brasileiro de *fast food* também é muito fragmentado e informal, caracterizado pela dominância de estabelecimentos independentes em comparação as redes de *fast food*. Tal característica contrasta com os países desenvolvidos, onde observa-se uma predominância das cadeias de *fast food* em relação aos estabelecimentos independentes. Enquanto no Brasil as cadeias de *fast food* correspondem a apenas 9% do total de estabelecimentos no país, em países como Japão, Indonésia, Canadá, Estados Unidos, África do Sul, Austrália e Suíça as cadeias de correspondem por mais de 50% do total de estabelecimentos de *fast food*. A baixa penetração de cadeias de *fast food* no Brasil também é evidente quando comparada a outros países latino americanos, como Argentina, Colômbia, Chile e México, onde as cadeias representam 38%, 35%, 23% e 12% do total de unidades respectivamente. Devido à baixa participação das cadeias no mercado brasileiro de *fast food*, existe espaço para uma maior formalização e consolidação do mercado, acompanhando a tendência dos países desenvolvidos e vizinhos latino americanos.

Além da baixa penetração de redes de *fast food*, o mercado brasileiro também é caracterizado pela concentração de *market share* nas cinco principais redes do segmento: Burger King, Habib's, Subway, Bob's e McDonald's. Dentro deste mercado, é importante ressaltar o ganho de *market share* do Burger King em relação aos seus competidores entre 2014 e 2017. Durante esse período, verificou-se um ganho de 4,0 p.p. de *market share* do Burger King, passando de 5,3% para 9,3%.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Evolução do *market share* do Burger King no Mercado de *Fast Food* no Brasil

Market share em termos de vendas



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

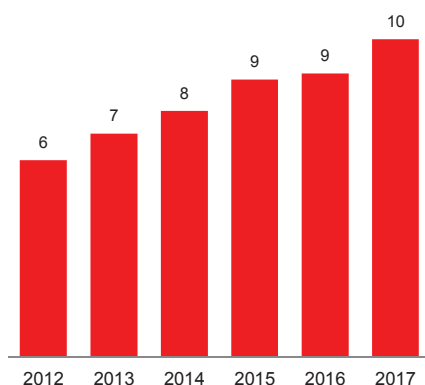
Burger fast food

Parte integrante do mercado de *fast food*, o segmento de *burger fast food* representou, em 2017, aproximadamente 12% do total do mercado de *fast food* em vendas. Foi uma das categorias com o maior crescimento nos últimos 5 anos, crescendo a um *CAGR* de 10,1% ao ano, superior ao *CAGR* observado nas categorias mais amplas (*foodservice e fast food*).

A mesma tendência de crescimento *per capita* observada no segmento de *fast food* também pode ser observada no segmento de *burger* brasileiro, porém com um crescimento um pouco mais acelerado. De 2012 a 2017, o consumo per capita de *Burger* no Brasil apresentou um *CAGR* de 9,1%.

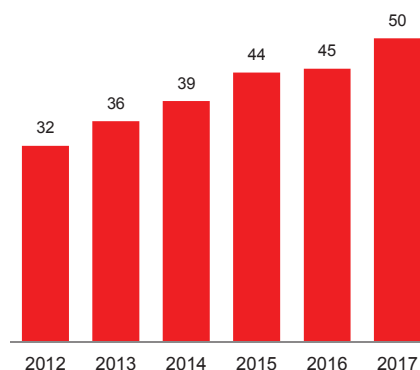
Evolução do mercado de burger *fast food* no Brasil

R\$ bilhões



Consumo per capita de burger *fast food* no Brasil

R\$ / habitante

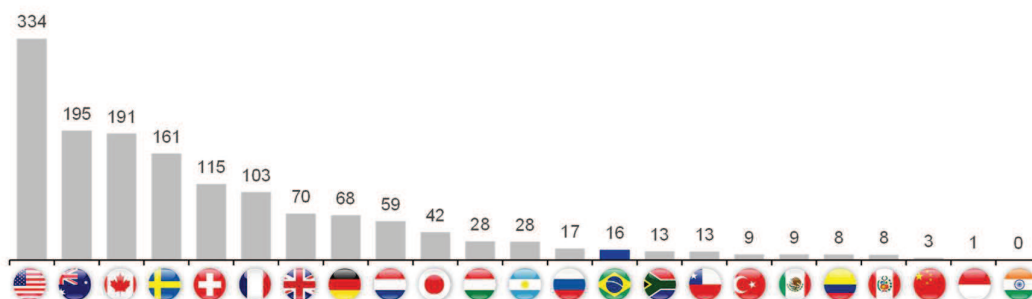


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Segundo a Euromonitor International, em 2017 o consumo de *fast food* de hambúrguer no Brasil foi de aproximadamente US\$16 por habitante ao ano, enquanto países como Estados Unidos, Canadá, Austrália, Suécia e Suíça consumiram mais de US\$100 por habitante ao ano.

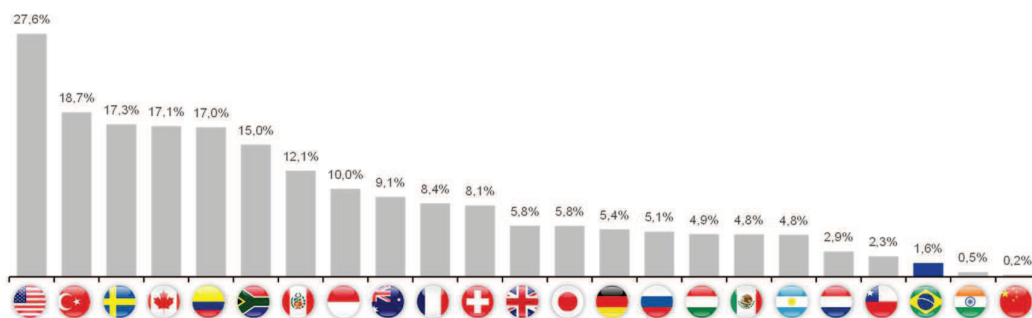
Consumo per capita com burger fast food – 2017 (US\$)



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

De acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, em 2017 existiam 2.650 restaurantes destinados ao segmento de *burger fast food* no Brasil, representando apenas 1,6% do total de restaurantes de *fast food* no país. A baixa penetração da quantidade de restaurantes de *burger fast food* no Brasil é evidente quando comparada a participação dos países desenvolvidos: 27,6% nos Estados Unidos, 17,3% na Suécia e 17,1% no Canadá. O mesmo também pode ser verificado em relação a países em desenvolvimento e vizinhos da América Latina: 18,7% na Turquia, 17,0% na Colômbia, 15,0% na África do Sul e 12,1% no Peru.

Restaurantes de burger fast food como % do total de restaurantes fast food – 2017



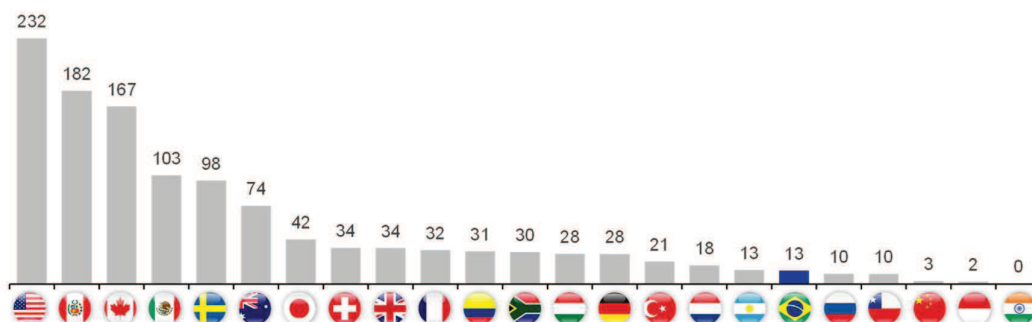
Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

A baixa penetração do segmento de *burger fast food* no Brasil também é evidente quando comparamos o número de restaurantes a dados populacionais de cada país. Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, em 2017 havia somente 13 restaurantes de *burger fast food* por milhão de pessoas no Brasil enquanto a média do grupo dos países selecionados era de 54 unidades por milhão habitantes.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Restaurantes de *burger fast food* por milhão de habitantes– 2017

(unidades / milhões habitantes)



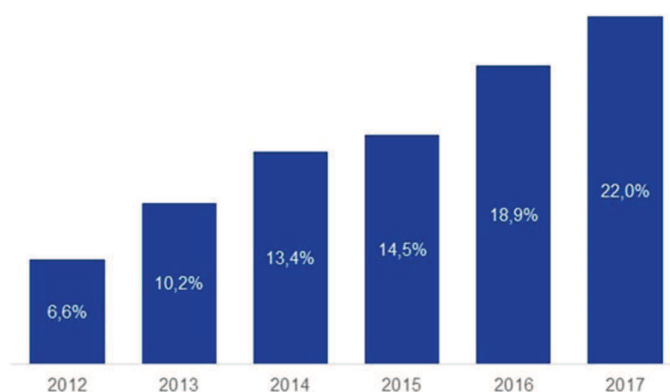
Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Com 12% de *market share* no setor de *fast food*, o segmento de *burger fast food* se mostra mais relevante em termos monetários, do que em número de restaurantes. Tal discrepância é fruto de uma combinação entre maior número de transações e ticket médio mais elevado dos restaurantes de *burger fast food* em relação à média do setor.

Além da baixa penetração, o mercado brasileiro de *burger fast food* também é caracterizado pela concentração de mercado nas três principais redes do segmento: Burger King, Bob's e McDonald's. Apesar dessa concentração de mercado, é importante ressaltar o ganho de *market share* do Burger King entre 2012 e 2017. Durante tal período, verificou-se um ganho de 15,4% de *market share* do Burger King, indo de 6,6% para 22,0%.

Market Share do Burger King no Mercado da *Burger Fast Food*

Em Valor de vendas



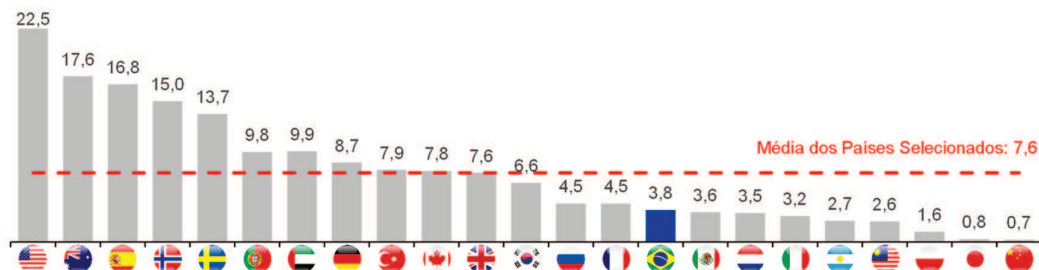
Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Apesar da concentração de mercado das três principais cadeias, a baixa penetração de *burger fast food* no mercado brasileiro também se reflete no número de restaurantes dessas redes por habitantes. Atualmente existem apenas 3,8 restaurantes Burger King para cada milhão de habitantes no Brasil, enquanto nos Estados Unidos existem 22,5 restaurantes por milhão de habitantes, valor seis vezes superior ao indicador brasileiro. Considerando o McDonald's a

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

diferença é ainda maior: 4,4 unidades por milhão de habitantes no Brasil, comparado a 43,1 unidades por milhão de habitantes nos Estados Unidos.

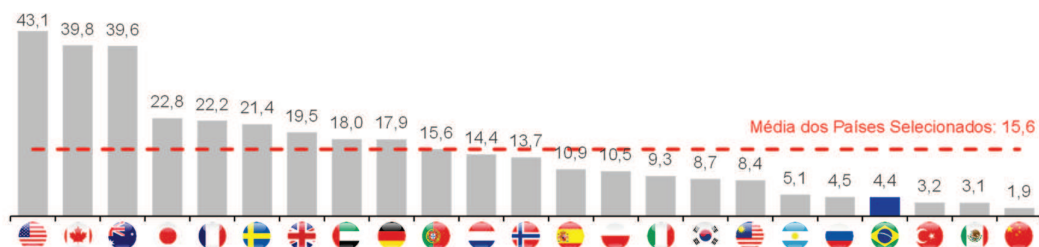
Restaurantes BURGER KING® / população – 2018
(unidades / mm habitantes)



Fonte: RBI e Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Nota: Considera o número de restaurantes presentes no Brasil em 2018 e dados da população de 2017.

Restaurantes McDonald's / população – 2017
(unidades / mm habitantes)



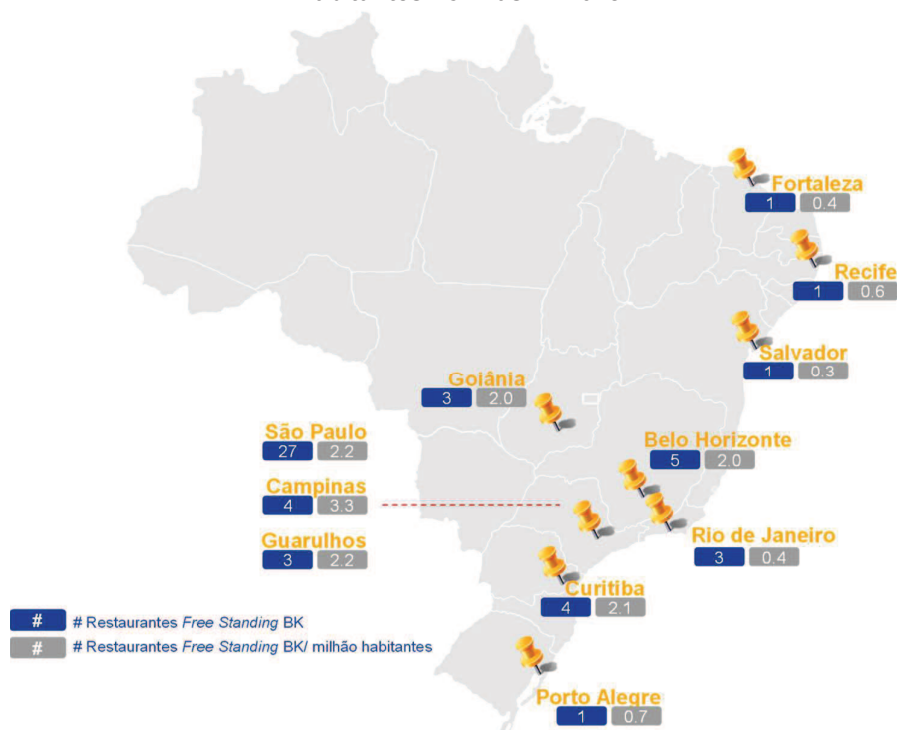
Fonte: McDonald's Corporation e Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Nota: Considera o número de restaurantes presentes no Brasil em 2017 e dados da população de 2017.

A baixa penetração de Burger King no Brasil também pode ser observada em seguimentos específicos, como o de restaurantes *Free Standing*. No Brasil o Burger King tem apenas 115 restaurantes free standing, enquanto o McDonald's tem 409 restaurantes. Mesmo em cidades com mais de 1 milhão de habitantes a penetração de restaurantes *free standing* do Burger King é em média de apenas 1,5 restaurantes por cada milhão de habitantes.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Restaurantes *free standing* do Burger King em cidades com mais de 1 milhão de habitantes no Brasil – 2018



Fonte: Arquivamentos do BKBR, Arcos Dorados (20-F) e IBGE.

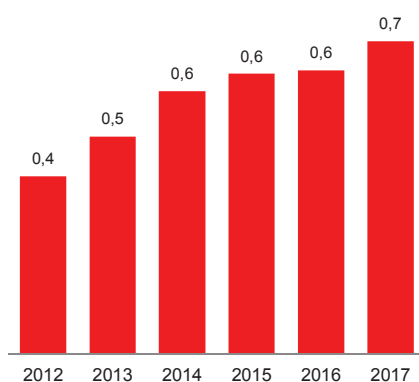
Chicken fast food

Segundo a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, o mercado de *chicken fast food* representou, em 2017, menos de 1% do mercado total de *fast food* em termos de vendas no Brasil. Apesar deste fato, esse mercado tem crescimento histórico expressivo, com CAGR de vendas totais de 11,9% entre 2012 e 2017.

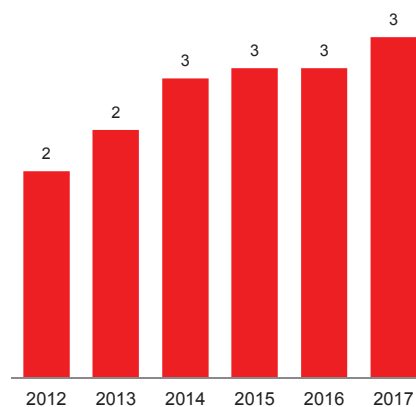
Consequentemente, esse mercado apresentou expressivo crescimento histórico também em termos de vendas per capita, com CAGR de 10.5% entre 2012 e 2017.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Evolução do mercado de *chicken fast food* no Brasil
R\$ bilhões



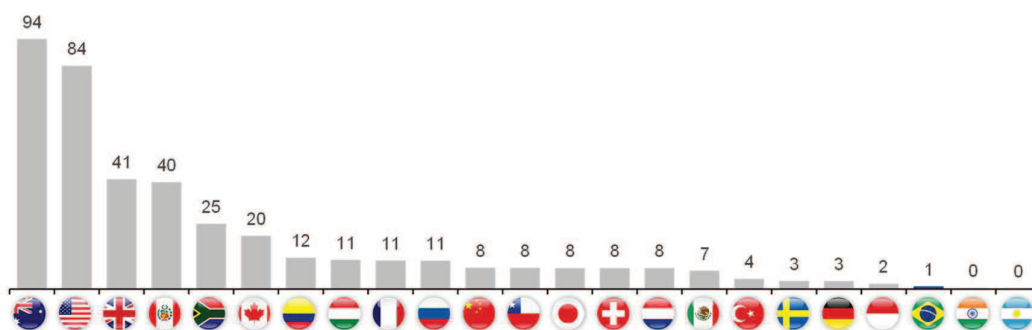
Consumo per capita de *chicken fast food* no Brasil
R\$ / habitante



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Apesar do alto crescimento, o mercado brasileiro de *chicken fast food* ainda é pouco desenvolvido quando comparado com outros países. Enquanto países desenvolvidos como Austrália, EUA e Reino Unido consomem, respectivamente, US\$94, US\$84 e US\$41 per capita com *chicken fast food*, o Brasil consome apenas US\$1 per capita. Outros países, mais comparáveis em termos sócio econômicos, como o Peru, a Colômbia e o Chile apresentam gasto per capita com *chicken fast food* também muito superior ao do Brasil, com consumo per capita de US\$40, US\$12 e US\$8, respectivamente.

Consumo per capita de *chicken fast food* – 2017 (US\$)

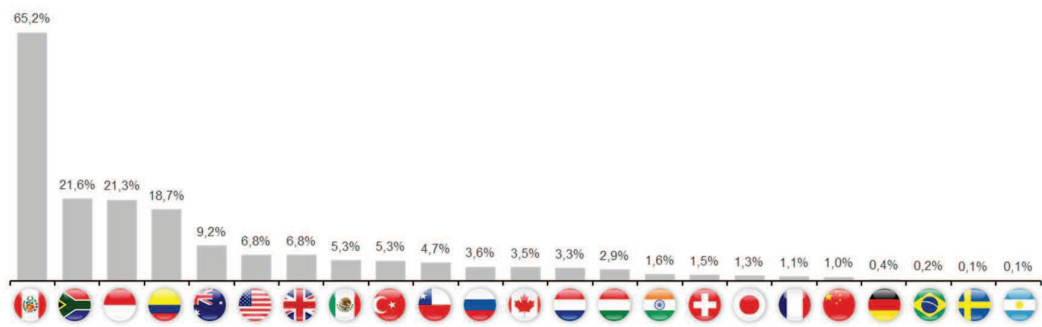


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

De acordo com a Companhia, com base em dados da Euromonitor International, parte do baixo gasto anual per capita no Brasil com *chicken fast food* deve-se a pouca quantidade de restaurantes especializados frente ao total de restaurantes de *fast food*. No Brasil, apenas 0.2% dos restaurantes de *fast food* são especializados em frango, enquanto em países similares do ponto de vista socioeconômico, como a Colômbia, o México e a Turquia, a penetração relativa desse tipo de restaurante é de 19%, 5% e 5%, respectivamente.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Restaurantes de *chicken fast food* como % do total de restaurantes *fast food* – 2017



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Comparando a razão entre o número de restaurantes de *chicken fast food* por habitante em cada país, também chega-se à conclusão de que o segmento é subpenetrado no Brasil, visto que países socioeconomicamente comparáveis, como o Peru, a Colômbia e a Turquia, possuem consideravelmente mais restaurantes de *chicken fast food* por habitante que o Brasil.

Restaurantes de *chicken fast food* por milhão de habitantes – 2017

(unidades / milhões habitantes)

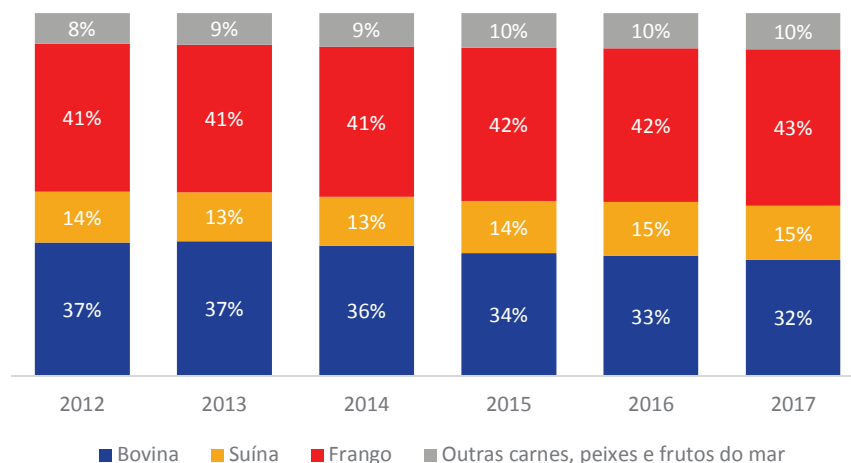


Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

A subpenetração de *chicken fast food* no Brasil não se deve à falta de costume do brasileiro de se alimentar de proteína de frango, visto que esse tipo de alimento representou, já em 2012, 41% do consumo de proteína animal, chegando a marca de 43% do consumo em 2017.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Evolução do consumo relativo de proteína animal no Brasil
(% do total de proteína animal consumida em termos de carnes/peixes frescos)



Fonte: Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Nota: Não considera carnes/peixes processados.

O setor de *chicken fast food* é também mais relevante em termos de valor total de vendas do que em termos de número de restaurantes. Isso se deve à combinação do grande porte dos restaurantes de *chicken fast food* em comparação à média nacional de restaurantes de *fast food* e também ao ticket acima da média desses restaurantes.

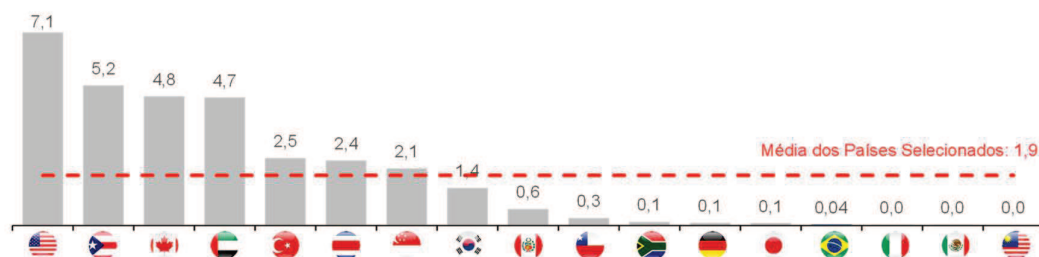
Tais características se devem em parte ao fato de que, atualmente no Brasil, o mercado de *chicken fast food* é restrito a poucas companhias, sendo que apenas duas têm expressiva participação no mercado: Frango Assado e KFC. Esse ambiente concorrencial de poucos players e baixa penetração constitui boas condições para o crescimento acelerado de número de lojas e clientes da rede POPEYES®.

No cenário global, em países como EUA, Costa Rica e Turquia o número de restaurantes Popeyes por milhão de habitantes é de 7,1, 5,2 e 2,5, respectivamente, enquanto no Brasil a mesma razão é de apenas 0,04, também pelo fato de que sua primeira loja foi aberta apenas em outubro de 2018, e finalizou o ano de 2018 com apenas 8 restaurantes. Considerando o KFC, observa-se também uma diferença considerável: 0,3 unidades por milhão de habitantes no Brasil, comparado a 12,4, 22,1 e 1,8 unidades por milhão de habitantes nos EUA, Costa Rica e Turquia, respectivamente.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Restaurantes POPEYES® / população – 2018

(unidades / mm habitantes)

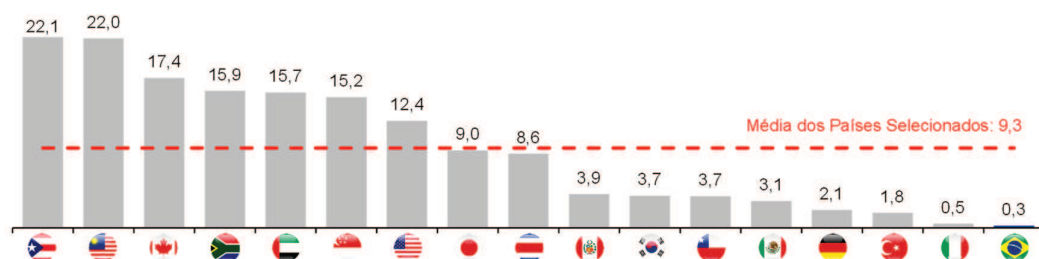


Fonte: RBI e Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Nota: considera número de restaurantes ao final de 2018 e população relativa também a 2018.

Restaurantes KFC / população – 2018

(unidades / mm habitantes)



Fonte: Yum Brands e Companhia, com base em dados da Euromonitor International.

Nota: considera número de restaurantes ao final de 2018 e população relativa também a 2018.

Tendências do mercado

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

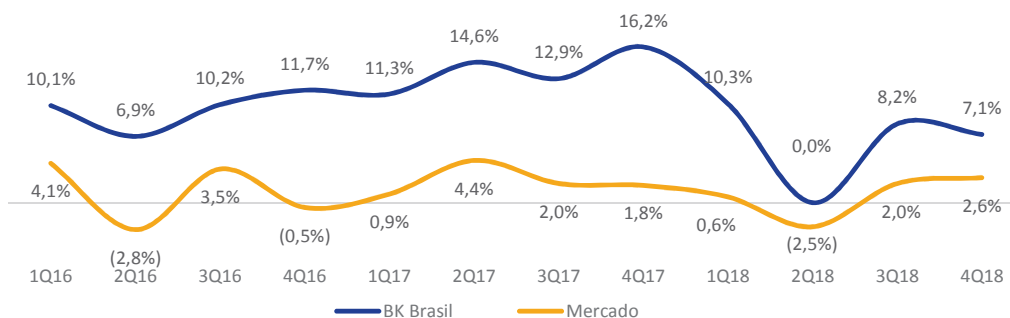
Uma tendência observada em anos recentes foi o uso de prestadores de serviço terceirizados que oferecem uma plataforma para o *delivery* de produtos. Principais nomes no Brasil são iFood, Uber Eats e Rappi, que oferecem plataformas *online* onde consumidores podem fazer pedidos de diversos restaurantes e terem seus alimentos entregues em casa. Segundo a Euromonitor International, o CAGR do segmento de entregas (“100% Home Delivery/Takeaways”) foi de 14,1% entre 2012 e 2017. Mas apesar desse alto crescimento, o consumo no próprio estabelecimento ainda continua prevalecendo nesse mercado, representando a maior parte das vendas.

Analisando a tendência de crescimento recente do setor, constata-se uma recuperação no crescimento no *Same Store Sales* (vendas realizadas por uma companhia na mesma base de lojas de um período anterior) no terceiro e quarto semestres de 2018, após a queda no segundo trimestre, impulsionada principalmente pela greve dos caminhoneiros no Brasil. Segundo os dados do IFB (Instituto Foodservice Brasil) constata-se que o indicador de *Same Store Sales* do

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

setor cresce muito abaixo do que o indicador da Companhia, que apresentou em média um crescimento de 10,0% nos últimos 12 trimestres, enquanto o setor apenas 1,3%.

Same Store Sales - Burger King Brasil e Mercado (%)



Fonte: Instituto Foodservice Brasil e Burger King Brasil.

Nota: IFB - Dados do IFB (Instituto Foodservice Brasil), considerando as informações das 13 maiores companhias do setor de fast food do Brasil.

Além de um maior crescimento de *Same Store Sales* em relação aos competidores, o BURGER KING® também apresentou um aumento no seu reconhecimento de marca. Entre 2015 e 2018, a marca BURGER KING® cresceu em todos os níveis da pirâmide de reconhecimento de marca, com um crescimento de 94p.p. em termos de preferência de marca.

Pirâmides de Reconhecimento de Marca - Burger King Brasil (%)

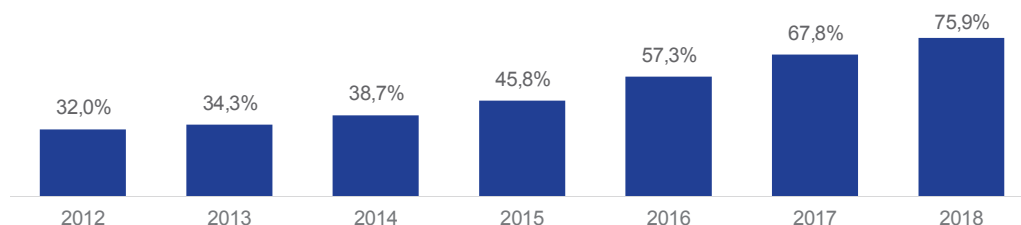


Fonte: IPSOS – Brand Tracker – (São Paulo; Rio de Janeiro; Belo Horizonte; Curitiba; Porto Alegre; Salvador e Brasília, considerando homens e mulheres entre 18 e 55 anos. Margem erro de 3p.p. em um intervalo de confiança de 95%.)

Essa melhora no reconhecimento de marca, pode ser em parte atribuída a um maior nível de satisfação dos clientes, e um aumento da velocidade de serviço. Entre janeiro de 2012 e dezembro de 2018, o nível de satisfação dos clientes do Burger King Brasil, aumentou em aproximadamente 43,9 p.p., enquanto que a velocidade de atendimento aumento em 58,6 p.p.

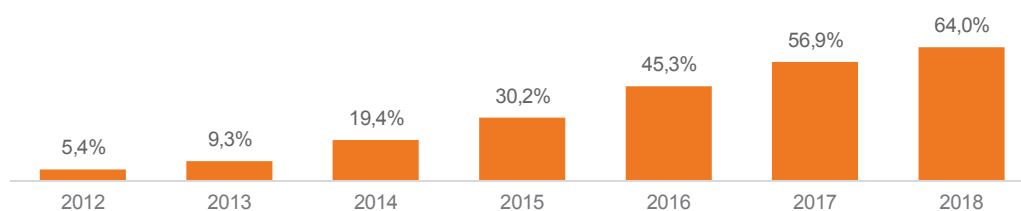
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Nível de Satisfação dos Clientes – NPS (%)



Fonte: Companhia.

Velocidade de Atendimento – NPS (%)



Fonte: Companhia.

Regulamentação do setor no Brasil

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

Principais concorrentes

O segmento de *fast food* no Brasil é principalmente concentrado em seis principais players: Burger King, McDonald's, Bob's, Subway, Giraffas e Habib's. Se considerarmos apenas os players focados em burger, em 2017, os três mais relevantes são Burger King, McDonald's e Bob's. Já o segmento de *chicken fast food* no Brasil é concentrado na marca norte-americana KFC e na brasileira Frango Assado.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Número de lojas no Brasil e ano de fundação (2018)



Fonte: Geofusion e arquivamentos das companhias.

Nota: Não considera lojas quiosques e/ou cafés. Considera dados de Domino's de setembro de 2018.

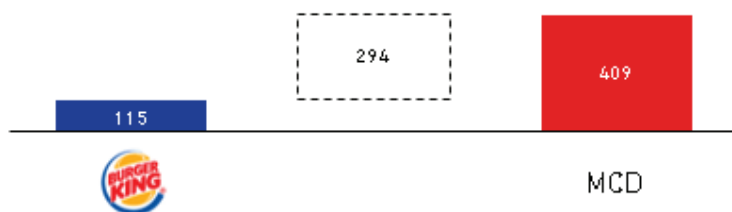
Abaixo segue uma breve descrição de cada um dos nossos principais competidores:

McDonald's

O McDonald's possui uma rede global de restaurantes com presença em mais de 100 países e 36,000 localidades. No Brasil, o McDonald's está presente desde 1979 quando a sua primeira filial foi inaugurada em Copacabana, Rio de Janeiro. Desde 2007, a rede dos restaurantes do McDonald's no Brasil é operada pela Arcos Dorados, máster franqueada da marca em toda a América Latina. Em setembro de 2018, o McDonald's possuía um total de 939 restaurantes no Brasil.

Especificamente para os restaurantes *free standing*, o McDonald's possui 409 unidades, contra 115 do Burger King no Brasil, representando um *ratio* de restaurantes por milhões de habitantes de 0,55 de Burger King vs. 1,95 de McDonald's

Número de restaurantes *free standing* no Brasil (2018)



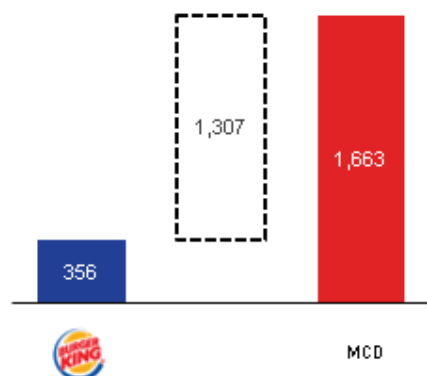
Fonte: Arquivamentos do BKBR e Arcos Dorados (20-F)

Nota: Considera número 2017 para Arcos Dorados

No que se refere aos pontos de sobremesa (os quais não foram considerados em nenhuma das duas métricas acima, referentes ao número de restaurantes) das duas empresas, o McDonald's aparece com aproximadamente 4,7 vezes a quantidade apresentada pelo BKBR sobre o Burger King.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Número de pontos de sobremesa no Brasil (2018)



Fonte: Arquivamentos do BKBR e Arcos Dorados (Earnings Release)

Nota: Considera número do 3T18 para Arcos Dorados

Bob's

O Bob's é uma rede primordialmente brasileira de *fast food* inaugurada em 1952 pelo americano Robert Falkenburg com o seu primeiro restaurante em Copacabana, Rio de Janeiro. O Bob's foi uma das primeiras redes de *fast food* no Brasil. Em 1984, a rede iniciou seu sistema de franquias, com a abertura de duas unidades em Vitória (ES). Atualmente, o Bob's possuía um total de 559 restaurantes no Brasil.

Subway

Fundada em 1965, o Subway é uma rede global de restaurantes com mais de 44,000 pontos de venda. No Brasil, o Subway iniciou as operações no ano de 1993 e atualmente é uma das maiores redes em operação no mercado brasileiro. Atualmente, possuía um total de 2.159 restaurantes no país.

Giraffas

Fundado em 1981, o Giraffas é uma rede de *fast food* brasileira presente em 130 cidades. Seus pratos incluem arroz, feijão, ovo frito e carnes grelhadas. Em 2011, investiu na abertura de um restaurante em Miami e, em 2013, inaugurou seu primeiro restaurante de rua. Atualmente, possui 393 lojas.

KFC

Fundada em 1930, no Kentucky, Estados Unidos, KFC é um restaurante focado em *chicken fast food*. No Brasil, opera desde 1975 e atualmente é a maior no seu segmento em termos de número de lojas, operando com 57 restaurantes.

(d) eventual sazonalidade

O setor de varejo de alimentos apresenta forte sazonalidade, principalmente devido aos feriados, como carnaval, e período de viagens no 1º trimestre, férias escolares no 3º trimestre e férias

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

escolares e o natal no 4º trimestre. Entretanto, essa sazonalidade pode também ser influenciada por campanhas de *marketing* e promoções específicas que realizamos. A tabela abaixo ilustra a sazonalidade trimestral da receita operacional líquida nos períodos indicados:

Participação Trimestral												
(% da receita líquida do ano)	4T18	3T18	2T18	1T18	4T17	3T17	2T17	1T17	4T16	3T16	2T16	1T16
Receita Operacional Líquida	31%	26%	23%	21%	29%	25%	24%	22%	29%	25%	23%	22%

(e) principais insumos e matérias primas, informando:

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

Principais insumos			
(em %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Carne	26%	28%	28%
Frango	4%	3%	4%
Bacon	4%	3%	4%
Batata	10%	9%	12%
Sobremesa	5%	6%	6%
Bebidas	13%	13%	11%
Pães	9%	9%	9%
Outros	29%	29%	26%
Total	100%	100%	100%

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

Mantemos com nossos fornecedores uma relação longa e prática para que possamos entregar nossos alimentos e serviços da melhor forma aos nossos clientes.

Nossos fornecedores estão sujeitos a determinadas regulamentações e controles de órgãos governamentais, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

(ii) eventual dependência de poucos fornecedores

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

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

(iii) eventual volatilidade em seus preços

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

7.4 - Clientes responsáveis por mais de 10% da receita líquida total**(a) montante total de receitas provenientes do cliente**

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

(b) segmentos operacionais afetados pelas receitas provenientes do cliente

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

7.5 - Efeitos relevantes da regulação estatal nas atividades

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

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

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

Comércio Varejista de Alimentos

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

Caso não cumpra a legislação sanitária, a Companhia estará sujeita às sanções estabelecidas na Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, conforme alterada. A ausência de alvarás sanitárias e irregularidade perante as autoridades sanitárias locais podem resultar em penalidades tais como: (i) advertência; (ii) multa (que varia de R\$200,00 a R\$3 milhões); e (iii) interdição parcial ou total do estabelecimento, dentre outras.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

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

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

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

Consideramos que as marcas e outros direitos de propriedade intelectual licenciados para nós pela Burger King Corporation e pela Popeyes Louisiana Kitchen têm valor significativo e são fatores importantes na manutenção de nossa posição competitiva. No Brasil, a propriedade de uma marca somente poderá ser adquirida pelo registro validamente expedido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), órgão responsável pelo registro de marcas e patentes, dando o direito ao titular do uso exclusivo da marca em todo território nacional por um prazo determinado de 10 anos, passível de sucessivas renovações. Durante o processo de registro, o depositante tem apenas uma expectativa de direito para utilização das marcas depositadas aplicadas para identificação de seus produtos ou serviços.

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

7.6 - Receitas relevantes provenientes do exterior

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

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

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

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

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

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

7.7 - Efeitos da regulação estrangeira nas atividades

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

7.8 - Políticas socioambientais

(a) se o emissor divulga informações sociais e ambientais

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

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

Adicionalmente, estamos em processo de contratação da primeira avaliação de sustentabilidade de nossos negócios.

(b) a metodologia seguida na elaboração dessas informações

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

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

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

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

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

7.9 - Outras informações relevantes

Contratos da Marca BURGER KING®

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

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

Em contrapartida aos direitos outorgados pela Burger King Corporation, comprometemo-nos a cumprir com metas anuais de abertura de restaurantes BURGER KING®. O não cumprimento de tais metas é, dentre outras hipóteses costumeiramente presentes neste tipo de contrato, causa para a rescisão do MFDA Burger King.

Também em 13 de julho de 2011, celebramos com a Burger King Corporation o “*Master Franchise Services Agreement – MFSA*” (“**MFSA**”), por meio do qual a Burger King Corporation nos delegou a prestação de diversos serviços para os franqueados no Brasil que habitualmente seriam prestados pela franqueadora, tais como: (i) serviços de *marketing* e propaganda, inclusive com a gestão do fundo de *marketing* local; (ii) serviços de treinamento, monitoramento e supervisão de franqueados; e (iii) serviços de desenvolvimento e atualização de padrão visual e *layout* dos restaurantes.

Somos remunerados pela prestação de tais serviços diretamente pelos franqueados e sub-franqueados do sistema BURGER KING®, por meio de pagamento de uma taxa prevista nos respectivos contratos de franquia e sub-franquia. A validade e vigência do MFSA está diretamente relacionada ao MFDA Burger King.

Contrato da Marca POPEYES®

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

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

Em contrapartida aos direitos outorgados pela Popeyes Louisiana Kitchen, comprometemo-nos a cumprir com metas anuais de abertura de restaurantes POPEYES®. O não cumprimento de

7.9 - Outras Informações Relevantes

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

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

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

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

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

8.2 - Alterações significativas na forma de condução dos negócios do emissor

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

8.3 - Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas não diretamente relacionados com suas atividades operacionais

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

8.4 - Outras informações relevantes

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

9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes – outros

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

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

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

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Franquias	Contrato no qual BKC outorga à BKB direito de ser máster franqueado do sistema BURGER KING® no Brasi	13 de julho de 2031	(a) Falta de pagamento da BKB de valores devidos à BKC após o respectivo prazo de cura; (b) abertura de restaurantes BURGER KING® sem a respectiva aprovação e falha em obter a referida aprovação após o período de cura; (c) descumprimento das obrigações constantes do Contrato de Franquia (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) em até 3% do total de restaurantes BURGER KING® detidos pela BKB; (d) falência ou recuperação judicial da BKB que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da BKB de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (e) questionamento pela BKB da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema BURGER KING®; (f) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas; (g) descumprimento das obrigações constantes no MFDA Burger King e demais contratos celebrados com a BKC e não sanadas após o respectivo prazo de cura (inclusive as metas anuais de aberturas de restaurantes BURGER KING®).	Com o término do MFDA Burger King todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos, bem como o processo de aprovação de quaisquer restaurantes BURGER KING® cuja construção não tenha sido finalizada serão canceladas. A operação dos restaurantes franqueados da BKB já existentes na data do término do MFDA Burger King permanecerá válida e vigente durante os respectivos prazos nos termos do Contrato de Franquia.
Franquias	Contrato no qual BKC nomeou BKB como provedor de serviços da rede franqueada BURGER KING® no Brasil	13 de julho de 2031	A perda dos direitos relativos tal contrato está relacionada à: (a) descumprimento material das obrigações constantes no MFSA e não resolvidas após o prazo de cura; (b) licenciamento ou cessão do MFSA sem o consentimento da Burger King Corporation ou em descumprimento do disposto no MFSA; (c) declaração ou pedido de falência ou recuperação judicial da BKB que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da BKB de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (d) questionamento pela BKB da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema BURGER KING®; (e) descumprimento das obrigações constantes no MFDA Burger King e demais contratos celebrados com a Burger King Corporation não sanadas nos prazos aplicáveis.	Com o término do MFSA todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de prestador de serviços exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos. A Burger King Corporation irá assumir a posição da BKB nos contratos de sub-franquia celebrados com os sub-franqueados.
Franquias	Contrato relativo à abertura de um novo restaurante franqueado pelo Pré-Existing Franchisee.	-	A perda dos direitos relativos tal contrato está relacionada à: (a) rescisão do MFDA Burger King ou do MFSA nos termos acima; (b) rescisão do Franchise Agreement (Pré-Existing Franchisees) por iniciativa da BKB em razão de descumprimento pelo Pré-Existing Franchisee de suas obrigações.	Caso o MFDA Burger King seja rescindido todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Burger King Corporation serão terminados, bem como o processo de aprovação de quaisquer restaurantes BURGER KING® cuja construção não tenha sido finalizada serão canceladas e caso o MFSA seja rescindido todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de prestador de serviços exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos.

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Franquias	Contrato relativo à abertura de novo restaurante pelo Sub-Franqueado	-	A perda dos direitos relativos tal contrato está relacionada à: (a) rescisão do MFDA Burger King ou do MFSA nos termos acima; (b) rescisão do Triparty Franchise Agreement por iniciativa da BKB em razão de descumprimento pelo Sub-Franchisee de suas obrigações.	Caso o MFDA Burger King seja rescindido todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Burger King Corporation serão terminados, bem como o processo de aprovação de quaisquer restaurantes BURGER KING® cuja construção não tenha sido finalizada serão canceladas e caso o MFSA seja rescindido todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de prestador de serviços exclusivo da Burger King Corporation serão rescindidos.
Licenças	Licença da marca BURGER KING®, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia BURGER KING® descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Licenças	Licença da marca BIG KING®, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia BURGER KING® descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Licenças	Licença da marca BK, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia BURGER KING® descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Licenças	Licença da marca WHOPPER®, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia BURGER KING® descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Licenças	Licença das marcas BURGER KING® para provimento de serviços para a rede franqueada no Brasil.	13 de julho de 2031	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do MFSA descrito acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Burger King Corporation; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Nome de domínio na internet	burgerking.com.br	Indeterminado	A manutenção dos registros de domínio é realizada através do acompanhamento junto ao Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil) e pagamento da taxa de renovação periódica, e apesar da Companhia realizar estrito controle de prazos, a ausência de renovação do registro pode acarretar a disponibilidade do domínio para o público. Ademais, os domínios são passíveis de contestação por detentores de direitos sobre marcas registradas em razão de suposto registro abusivo de nomes de domínio.	Não há como quantificar o impacto. A principal consequência da perda de tal direito seria a necessidade de criação de outro domínio.
Franquias	Contrato de franquia que permite a BKB operar os restaurantes POPEYES® próprios.	20 anos após a inauguração	Em razão do limite de caracteres, as informações foram incluídas no item 9.2 deste Formulário de Referência.	<p>Com o término de um Unit Addendum, a BKB perde o direito de operar o respectivo restaurante POPEYES®.</p> <p>A rescisão pela BKB do MFDA BURGER KING® por um Evento de Rescisão dá o direito à PLK de rescindir o MFDA da POPEYES®. A rescisão do MFDA da POPEYES® pela PLK não é um Evento de Rescisão no MFDA da BURGER KING® e não dá o direito da BKB rescindir o MFDA da BURGER KING®.</p>
Franquias	Contrato no qual PLK outorga à BKB direito de ser máster franqueado do sistema POPEYES® no Brasil	20 de março de 2038	Em razão do limite de caracteres, as informações foram incluídas no item 9.2 deste Formulário de Referência.	<p>Com o término do MFDA Popeyes todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Popeyes Louisiana Kitchen serão rescindidos.</p> <p>A operação dos restaurantes franqueados da BKB já existentes na data do término do MFDA Popeyes permanecerá válida e vigente durante os respectivos prazos nos termos do Contrato de Franquia.</p> <p>A rescisão pela BKB do MFDA BURGER KING® por um Evento de Rescisão dá o direito à PLK de rescindir o MFDA da POPEYES®. A rescisão do MFDA da POPEYES® pela PLK não é um Evento de Rescisão no MFDA da BURGER KING® e não dá o direito da BKB rescindir o MFDA da BURGER KING®.</p>

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Licenças	Licença da marca POPEYES®, para operação de restaurantes franqueados no Brasil.	20 anos após a inauguração	A perda de direitos relativos a tal licença está relacionada: (a) a quaisquer dos eventos relacionados à perda dos direitos do Contrato de Franquia descritos acima; (b) a eventos que possam afetar a validade ou titularidade dos registros de marca, tais como: (i) expiração do prazo de vigência dos registros sem o devido e tempestivo pagamento das taxas oficiais para renovação; (ii) renúncia do direito pela Popeyes Louisiana Kitchen; (iii) declaração de caducidade ou nulidade do registro, obtida por terceiro em processo administrativo. Ainda, os pedidos de registro poderão ser indeferidos pelo INPI.	A eventual perda das licenças acarretaria o dever de cessar imediatamente o uso das marcas. Já a perda dos direitos sobre as marcas pela licenciante acarretaria o fim de seu direito de uso exclusivo de tais marcas em território nacional. Consequentemente, a licenciante encontraria grandes dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes para assinalar, inclusive, serviços ou produtos concorrentes. Ainda, uma vez que a licenciante não comprove ser legítima titular das marcas, haveria a possibilidade de sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de marca e violação de direitos de terceiros, que podem resultar em proibição do uso das marcas.
Nome de domínio na internet	popeyesbrasil.com.br	Indeterminado	A manutenção dos registros de domínio é realizada através do acompanhamento junto ao Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil) e pagamento da taxa de renovação periódica, e apesar da Companhia realizar estrito controle de prazos, a ausência de renovação do registro pode acarretar a disponibilidade do domínio para o público. Ademais, os domínios são passíveis de contestação por detentores de direitos sobre marcas registradas em razão de suposto registro abusivo de nomes de domínio.	Não há como quantificar o impacto. A principal consequência da perda de tal direito seria a necessidade de criação de outro domínio.
Franquias	Contrato de franquia que permite a BKB operar os restaurantes BURGER KING® próprios	20 anos após a inauguração	(a) Falha pela BKB em operar o restaurante BURGER KING® de acordo com os padrões do BURGER KING®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema BURGER KING®; (d) não pagamento das respectivas taxas de royalties e contribuições ao fundo de marketing; (e) falência ou recuperação judicial da BKB; (f) deixar de ocupar o local aprovado ou abandono do restaurante; (g) decisão final condenando a BKB ao pagamento de valor material ou execução da BKB; (h) condenação do Managing Owner por crime; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação de direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante BURGER KING®; (l) transferência de ações não autorizada pela BKB ou aquisição de participação em concorrente; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da BKB.	Com o término de um Unit Addendum, a BKB perde o direito de operar o respectivo restaurante BURGER KING®.

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

Denominação Social	CNPJ	Código CVM	Tipo sociedade	País sede	UF sede	Município sede	Descrição das atividades desenvolvidas	Participação do emisor (%)
Exercício social	Valor contábil - variação %	Valor mercado - variação %	Montante de dividendos recebidos (Reais)		Data	Valor (Reais)		
BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios EIRELI	07.568.325/0001-14	-	Controlada	Brasil	BA	Lauro de Freitas	Exploração de lanchonetes do tipo “fast-food” e sorveteria	100,000000
				Valor mercado				
31/12/2018	19,772069	0,000000	0,00	Valor contábil	31/12/2018	21.910.000,00		
31/12/2017	17,138135	0,000000	0,00					
31/12/2016	60,125090	0,000000	0,00					
Razões para aquisição e manutenção de tal participação								
Os investimentos foram efetuados visando complementar as operações próprias da Companhia e serão mantidos até que as atividades da controlada possam ser incorporadas na Companhia.								
BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios LTDA.	14.295.864/0001-92	-	Controlada	Brasil	AL	Maceió	Exploração de lanchonetes do tipo “fast-food” e sorveteria	100,000000
				Valor mercado				
31/12/2018	-101,911797	0,000000	0,00	Valor contábil	31/12/2018	6.000,00		
31/12/2017	100,106683	0,000000	0,00					
31/12/2016	-262,376238	0,000000	0,00					
Razões para aquisição e manutenção de tal participação								
Os investimentos foram efetuados visando complementar as operações próprias da Companhia e serão mantidos até que as atividades da controlada possam ser incorporadas na Companhia.								
Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.	07.415.082/0001-84	-	Controlada	Brasil	MG	Belo Horizonte	Exploração de lanchonetes do tipo “fast-food” e sorveteria	100,000000
				Valor mercado				
31/12/2018	0,000000	0,000000	0,00	Valor contábil	31/12/2018	168.539.000,00		
31/12/2017	0,000000	0,000000	0,00					
31/12/2016	0,000000	0,000000	0,00					
Razões para aquisição e manutenção de tal participação								
Os investimentos foram efetuados visando complementar as operações próprias da Companhia e serão mantidos até que as atividades da controlada possam ser incorporadas na Companhia.								
Good Food Comércio de Alimentos S.A.	08.186.139/0001-83	-	Controlada	Brasil	PR	Curitiba	Exploração de lanchonetes do tipo “fast-food” e sorveteria	100,000000
				Valor mercado				
31/12/2018	0,000000	0,000000	0,00	Valor contábil	31/12/2018	163.581.000,00		

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

Denominação Social	CNPJ	Código CVM	Tipo sociedade	País sede	UF sede	Município sede	Descrição das atividades desenvolvidas	Participação do emisor (%)
Exercício social	Valor contábil - variação %	Valor mercado - variação %	Montante de dividendos recebidos (Reais)		Data	Valor (Reais)		
31/12/2017	0,000000	0,000000	0,00					
31/12/2016	0,000000	0,000000	0,00					
Razões para aquisição e manutenção de tal participação								
Os investimentos foram efetuados visando complementar as operações próprias da Companhia e serão mantidos até que as atividades da controlada possam ser incorporadas na Companhia.								
King Food Comércio de Alimentos S.A.	07.400.611/0001-76	-	Controlada	Brasil	GO	Goiânia	Exploração de lanchonetes do tipo "fast-food" e sorveteria	100,000000
				Valor mercado				
31/12/2018	0,000000	0,000000	0,00	Valor contábil	31/12/2018	108.616.000,00		
31/12/2017	0,000000	0,000000	0,00					
31/12/2016	0,000000	0,000000	0,00					
Razões para aquisição e manutenção de tal participação								
Os investimentos foram efetuados visando complementar as operações próprias da Companhia e serão mantidos até que as atividades da controlada possam ser incorporadas na Companhia.								

9.2 - Outras Informações Relevantes

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

Ao invés de descrever extensa lista dos nossos ativos imobilizados, entendemos ser mais útil aos nossos acionistas e ao mercado em geral, as informações incluídas neste item 9.2, por meio do qual é possível verificar uma descrição mais completa e detalhada dos imóveis relevantes para o exercício das nossas atividades. Adicionalmente, conforme descrito na nota explicativa “12. Imobilizado, Líquido” de nossas demonstrações financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, consideramos relevante informar que possuímos determinados ativos imobilizados, tais como instalações, benfeitorias, máquinas, móveis e utensílios, que totalizam o valor líquido de R\$928.225 mil.

Marca **BURGER KING®**

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
Sede	Brasil	SP	Barueri	Alugada
Depósito	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
Depósito	Brasil	SP	Itapeverica da Serra	Alugada
SHOP IBIRAPUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP INTERLAGOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP METRO TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP VILLA LOBOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - AV HELIO PELLEGRINO 1072	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SUPER SHOP OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
SHOP WEST PLAZA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP GRAND PLAZA	Brasil	SP	Santo André	Alugada
PATIO BRASIL SHOP BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP BARRA SALVADOR	Brasil	BA	Salvador	Alugada
BH SHOP	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
MORUMBI SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MINAS SHOP	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
PRAIA MAR SHOP SANTOS	Brasil	SP	Santos	Alugada
SHOP CENTRAL PLAZA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ELDORADO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP MUELLER CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
SHOP MIDWAY MALL NATAL	Brasil	RN	Natal	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
PARQUE DOM PEDRO SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP IGUATEMI PORTO ALEGRE	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP FLAMBOYANT	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SHOP BOUGAINVILLE	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SHOP GUARARAPES	Brasil	PE	Jaboatão dos Guararapes	Alugada
SHOP BRISAMAR SAO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
SHOP IGUATEMI FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
SHOP MANAIRA	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
SALVADOR SHOP	Brasil	BA	Salvador	Alugada
ITAU POWER SHOP	Brasil	MG	Contagem	Alugada
SHOP SP MARKET	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SALVADOR - AV ACM	Brasil	BA	Salvador	Alugada
SHOP PLAZA SUL	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CONJUNTO NACIONAL	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SANTANA PARK SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP LA PLAGE	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
FS ARACAJU - JARDINS DT	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
BOURBON SHOP SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP VITORIA	Brasil	ES	Vitória	Alugada
SHOP INDEPENDENCIA	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
SHOP PALLADIUM CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP PRAIA DE BELAS	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
BARRA SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS CURITIBA - R BISPO DOM JOSE 2348	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP PALLADIUM PONTA GROSSA	Brasil	PR	Ponta Grossa	Alugada
MARILIA SHOP	Brasil	SP	Marília	Alugada
LITORAL PLAZA SHOP	Brasil	SP	Praia Grande	Alugada
BURITI SHOP GOIANIA	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
GOIANIA SHOP	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS SOROCABA - AV COMITRE	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
FS CAMPINAS - NORTE SUL 200	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP PRAIA DA COSTA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
SHOP SÃO JOSE DOS PINHAIS	Brasil	PR	São José dos Pinhais	Alugada
CATUAI SHOP CENTER	Brasil	PR	Londrina	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
SHOP METROPOLE SBC	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
SHOP ESTACAO	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP PARALELA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
SHOP IGUATEMI CAXIAS	Brasil	RS	Caxias do Sul	Alugada
CANOAS SHOP	Brasil	RS	Canoas	Alugada
SHOP UNIAO OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
FS JUNDIAI - AV NOVE DE JULHO	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
SHOP VALE SUL	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
SHOP SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
TAGUATINGA SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
ILS NORTE SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARK SHOP BARIGUI	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
FS CAMPINAS - AV BRASIL 761	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP TAMBORE	Brasil	SP	Barueri	Alugada
SHOP BOULEVARD RIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP TABOAO	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
FS FORTALEZA - AV SANTOS DUMONT 1859	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
SHOP AV CENTER MARINGA	Brasil	PR	Maringá	Alugada
FS BARUERI - AV ALPHAVILLE	Brasil	SP	Barueri	Alugada
CENTERVALE SHOP	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
SHOP BAURU	Brasil	SP	Bauru	Alugada
SHOP VIA SUL	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
BOURBON SHOP NOVO HAMBURGO	Brasil	RS	Novo Hamburgo	Alugada
SHOP METRO BOULEVARD TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS GOIANIA - AV 136	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SALVADOR NORTE SHOP	Brasil	BA	Salvador	Alugada
CATUAI SHOP MARINGA	Brasil	PR	Maringá	Alugada
MAXI SHOP JUNDIAI	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
SHOP BANGU	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP PATIO SAVASSI	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
CAMPINAS SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
BOULEVARD SHOP BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS SBC - AV PRESTES MAIA 1001	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
CENTER SHOP UBERLANDIA	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
FS RECIFE - CASA FORTE	Brasil	PE	Recife	Alugada
ILR RJ - R SAO JOSE 35	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILS VIA BRASIL SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP RAPOSO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MACEIO SHOP	Brasil	AL	Maceió	Alugada
SHOP BOA VISTA SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - RADIAL LESTE 1884	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP SERRAMAR	Brasil	SP	Caraguatatuba	Alugada
SHOP BELLA CITTA	Brasil	RS	Passo Fundo	Alugada
SHOP ROYAL PLAZA LONDRINA	Brasil	PR	Londrina	Alugada
SHOP PIRACICABA	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
RUA DA PRAIA SHOP	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
PANTANAL SHOP	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
SHOP SANTA URSULA	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
WEST SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CENTER SHOP RIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILS SHOP CENTER PENHA SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MONTES CLAROS SHOP	Brasil	MG	Montes Claros	Alugada
PRUDEN SHOP	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
RECREIO SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP GRANJA VIANA	Brasil	SP	Cotia	Alugada
SHOP ITAPEVI CENTER	Brasil	SP	Itapevi	Alugada
SHOP CAMPO LIMPO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
BOURBON SHOP SAO LEOPOLDO	Brasil	RS	São Leopoldo	Alugada
SHOP CENTER LAR	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP SUL VALPARAISO	Brasil	GO	Valparaíso de Goiás	Alugada
VIA SHOP BARREIRO	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
ROAD SHOP	Brasil	SP	Itu	Alugada
ILR SP - FLORIDA CENTER BORBA GATO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILS FRANCA SHOP	Brasil	SP	Franca	Alugada
ILS PARQUE SHOP BARUERI	Brasil	SP	Barueri	Alugada
SHOP BAY MARKET	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
SHOP MESTRE ALVARO	Brasil	ES	Serra	Alugada
TOP SHOP NOVA IGUACU	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
BOURBON SHOP WALLIG	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
GARDEN SHOP CATANDUVA	Brasil	SP	Catanduva	Alugada
UBERLANDIA SHOP	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
SHOP ESTACAO BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
ILR RJ - VOLUNTARIOS DA PATRIA 59	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARK SHOP SAO CAETANO	Brasil	SP	São Caetano do Sul	Alugada
ILS SHOP TIJUCA RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILS JARDIM GUADALUPE SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP PATIOMIX COSTA VERDE	Brasil	RJ	Itaguaí	Alugada
MADUREIRA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARTAGE SHOP SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
ILS SHOP METRO TATUAPE II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
RIBEIRAO SHOP	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
FS CAMPINAS - BARAO GERALDO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
CARIOCA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ARAGUAIA SHOP	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
JUNDIAI SHOP	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
CENTER SHOP UBERLANDIA II	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
SHOP VIC SANTA BARBARA	Brasil	SP	Santa Bárbara d'Oeste	Alugada
SHOP RIOMAR RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
ILR RJ - R OUVIDOR	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP VALINHOS	Brasil	SP	Valinhos	Alugada
ITAPETININGA SHOP	Brasil	SP	Itapetininga	Alugada
ILS SHOP PATIOMIX RESENDE	Brasil	RJ	Resende	Alugada
LONDRINA NORTE SHOP	Brasil	PR	Londrina	Alugada
ILS RIOSUL SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PREZUNIC CAXIAS	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
CARREFOUR OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
CARREFOUR GIOVANNI GRONCHI SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PARQUE DAS BANDEIRAS	Brasil	SP	Campinas	Alugada
FS RIB PRETO - AV PORTUGAL 810	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
PLAZA SHOP NITEROI	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
SHOP CENTER RIO CLARO	Brasil	SP	Rio Claro	Alugada
CARREFOUR GUARULHOS	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
CARREFOUR MANILHA	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
PARK SHOP CAMPO GRANDE	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
BOULEVARD SHOP VILA VELHA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
CARREFOUR PESSEGO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR RJ - VISCONDE DE PIRAJA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS PIRACICABA - AV INDEPENDENCIA 2677	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
SHOP NOVA AMERICA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
VIA VALE GARDEN SHOP	Brasil	SP	Taubaté	Alugada
SHOP CENTER LIMEIRA	Brasil	SP	Limeira	Alugada
SHOP NACOES BAURU	Brasil	SP	Bauru	Alugada
GOIABEIRAS SHOP CUIABA	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
SHOP BURITI MOGI GUACU	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
SHOP CENTER UBERABA	Brasil	MG	Uberaba	Alugada
ILHA PLAZA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP INTERLAR ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CONTINENTAL SHOP SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP DIFUSORA CARUARU	Brasil	PE	Caruaru	Alugada
CAXIAS SHOP	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
SHOP POCOS DE CALDAS	Brasil	MG	Poços de caldas	Alugada
ILS PARQUE DOM PEDRO SHOP II	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP DEL REY	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
ILR ANAPOLIS - AV S FRAN DE ASSIS 181	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
FS RIO CLARO - JARDIM CLARET	Brasil	SP	Rio Claro	Alugada
FS RJ - AV DAS AMERICAS 1960	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
GUANABARA SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
ILS VIA PARQUE SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
BURITI SHOP	Brasil	SP	Guaratinguetá	Alugada
PREZUNIC CIDADE DE DEUS	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CARREFOUR DUTRA	Brasil	RJ	Belford Roxo	Alugada
SHOP PATIOMIX LINHARES	Brasil	ES	Linhares	Alugada
SHOP METRO TUCURUVI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - AV JACU PESSEGO 8210	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP COLINAS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
SHOP D	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
ILR NITEROI - R GAVIAO PEIXOTO 35	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
SHOP FREI CANECA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR SP - AV ADOLFO PINHEIRO 1029	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
EXTRA SAO JOSE DOS CAMPOS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
ILS SHOP PATIO PAULISTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR SP - R SAO BENTO 256	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MOGI SHOP	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
BARRA SHOP SUL	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
NORTH SHOP BARRETOS	Brasil	SP	Barretos	Alugada
ILS BOTAFOGO PRAIA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CONVIVA AV DAS AMERICAS 900	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ASSAI SANTO ANDRE	Brasil	SP	Santo André	Alugada
EXTRA SAO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
BOULEVARD LONDRINA SHOP	Brasil	PR	Londrina	Alugada
CARREFOUR RAPOSO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP NACOES LIMEIRA	Brasil	SP	Limeira	Alugada
SHOP IGUATEMI RIBEIRAO PRETO	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
SHOP METRO TUCURUVI II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MAUA PLAZA SHOP	Brasil	SP	Mauá	Alugada
SHOP ARICANDUVA LESTE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
METROPOLE SHOP BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
CARREFOUR SANTO ANDRE	Brasil	SP	Santo André	Alugada
CARREFOUR ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CARREFOUR S J DOS CAMPOS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
CARREFOUR ANCHIETA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP IGUATEMI ESPLANADA	Brasil	SP	Votorantim	Alugada
SHOP VILA OLIMPIA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILS SHOP INTERLAGOS II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MORUMBI OPEN CENTER	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ATRIUM SANTO ANDRE	Brasil	SP	Santo André	Alugada
ITAPECERICA SHOP	Brasil	SP	Itapecerica da Serra	Alugada
SHOP PATIO ALCANTARA	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
SHOP PATIO CIANE	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
SHOP METRO SANTA CRUZ	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ABC	Brasil	SP	Santo André	Alugada
FS SP - AV DOS BANDEIRANTES 3686	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR CURITIBA - R XV DE NOVENBRO 26	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
CARREFOUR IMIGRANTES	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CARREFOUR PIRITUBA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CARREFOUR SAO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada
PARQUE SHOP SULACAP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CARREFOUR TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS AMERICANA - R JULIO PRESTES	Brasil	SP	Americana	Alugada
BIG SHOP CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
EXTRA BELVEDERE	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
ILS PARTAGE SHOP BETIM	Brasil	MG	Betim	Alugada
EXTRA CARAPICUIBA	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
CARREFOUR CASA VERDE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
EXTRA TABOAO DA SERRA	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
FS SJ DA BOA VISTA - BIG BOM	Brasil	SP	São João da Boa Vista	Alugada
FS MOGI DAS CRUZES - AV FERREIRA LOPES	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
ALAMEDA SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP JK BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
ILR OSASCO PLAZA SHOP	Brasil	SP	Osasco	Alugada
FS SCS - EST DAS LAGRIMAS 1986	Brasil	SP	São Caetano do Sul	Alugada
EXTRA BOSQUE MAIA	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
SHOP AVENIDA 28	Brasil	RJ	Campos dos Goytacazes	Alugada
FS FRANCA - AV ISMAEL ALONSO 2161	Brasil	SP	Franca	Alugada
SHOP ANALIA FRANCO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS ARACATUBA - AV BRASILIA 761	Brasil	SP	Araçatuba	Alugada
ILS TIETE PLAZA SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PARK LAGOS CABO FRIO	Brasil	RJ	Cabo Frio	Alugada
ILS BOULEVARD SHOP CAMPOS	Brasil	RJ	Campos dos Goytacazes	Alugada
CARREFOUR CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
SHOP NOVA BELFORD	Brasil	RJ	Belford Roxo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
SHOP PASSEIO DAS AGUAS	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS SP - POSTO TANCREDO NEVES	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS JACAREÍ - R GENERAL CARNEIRO 575	Brasil	SP	Jacareí	Alugada
SHOP DO VALE	Brasil	RS	Cachoeirinha	Alugada
SHOP METROPOLITANO BARRA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
OUTLET NOVO HAMBURGO	Brasil	RS	Novo Hamburgo	Alugada
FS BARRA MANSA - ROD PRES DUTRA	Brasil	RJ	Barra Mansa	Alugada
SHOP PIRACICABA II	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
IGUATEMI SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
FS PRES PRUDENTE - WASHINGTON LUIZ 875	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
SHOP BOULEVARD BRASÍLIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
CARREFOUR SÃO CAETANO DO SUL	Brasil	SP	São Caetano do Sul	Alugada
FS SP - AV RIO DAS PEDRAS 1320	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP SAN PELEGRINO	Brasil	RS	Caxias do Sul	Alugada
EXTRA ANCHIETA	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
SHOP MARKET PLACE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
POSTO PERY RONCHETTI	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
CARREFOUR PASSO D'AREIA	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
FS SP - VIC ROBERT KENNEDY	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CARREFOUR BRASÍLIA SUL	Brasil	DF	Brasília	Alugada
FS MOGI GUACU - AV MOGI MIRIM 256	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
FS SANTO ANDRÉ - R GIOVANNI PIRELLI	Brasil	SP	Santo André	Alugada
SHOP MONTE CARMO	Brasil	MG	Betim	Alugada
SHOP GRAVATAÍ	Brasil	RS	Gravataí	Alugada
ILR RJ - R MARIZ E BARROS 824	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILR VITÓRIA - R JOÃO DA CRUZ 241	Brasil	ES	Vitória	Alugada
CARREFOUR PAMPULHA	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
EXTRA INTERLAGOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
EXTRA TIETÊ	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PAULÍNIA	Brasil	SP	Paulínia	Alugada
SHOP SETE LAGOAS	Brasil	MG	Sete Lagoas	Alugada
EXTRA MINAS SHOP	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS RJ - AV DAS AMÉRICAS RECREIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
BOURBON SHOP COUNTRY	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP PRACA RIO GRANDE	Brasil	RS	Rio Grande	Alugada
WALMART PAMPULHA	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP ASSIS PLAZA	Brasil	SP	Assis	Alugada
SHOP LAJEADO	Brasil	RS	Lajeado	Alugada
SHOP FIESTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
AMERICAS SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CARREFOUR DIADEMA	Brasil	SP	Diadema	Alugada
SHOP PLAZA MACAE	Brasil	RJ	Macaé	Alugada
FS SBC - AV BRIG FARIA LIMA	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
EXTRA MOOCA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - EXTRA JAGUARE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SOROCABA - AV SAO PAULO 1149	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
CARREFOUR GUARULHOS DUTRA	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
EXTRA SANTA CRUZ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CATARINA FASHION OUTLET	Brasil	SP	São Roque	Alugada
SHOP PATIO BOTUCATU	Brasil	SP	Botucatu	Alugada
SHOP PELOTAS	Brasil	RS	Pelotas	Alugada
WALMART VILA GUILHERME	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PRACA NOVA ARACATUBA	Brasil	SP	Araçatuba	Alugada
SHOP VILA VELHA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
ILS ALAMEDA SHOP JUIZ DE FORA	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
FS SP - AV INTERLAGOS 6090	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PIRATAS MALL	Brasil	RJ	Angra dos Reis	Alugada
SHOP PARQUE BALNEARIO	Brasil	SP	Santos	Alugada
SHOP GRANDE RIO	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
EXTRA JOAO DIAS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP SERRA SUL	Brasil	MG	Pouso Alegre	Alugada
POUSO ALEGRE	Brasil	MG	Pouso Alegre	Alugada
ILS VERBO DIVINO OPEN MALL	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP RIOMAR FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
FS SJRP - AV BADY BASSITT	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
ILS KIDZANIA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP TIVOLI	Brasil	SP	Santa Bárbara d'Oeste	Alugada
NORTH SHOP JOQUEI	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
ILR BRASILIA - ASA NORTE 201	Brasil	DF	Brasília	Alugada
MAUA PLAZA SHOP II	Brasil	SP	Mauá	Alugada
ITAIM BRASCAM	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CIDADE JARDIM GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS SP - AV ROBERTO MARINHO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CENTER LAPA SALVADOR	Brasil	BA	Salvador	Alugada
SHOP BELA VISTA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
SHOP MONTSERRAT	Brasil	ES	Serra	Alugada
SHOP CIDADE BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP MOXUARA	Brasil	ES	Cariacica	Alugada
SHOP BENFICA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
NATAL SHOP	Brasil	RN	Natal	Alugada
NATAL NORTE SHOP	Brasil	RN	Natal	Alugada
SHOP TACARUNA	Brasil	PE	Recife	Alugada
SHOP DA BAHIA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
MANGABEIRA SHOP	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
SHOP MOINHOS	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
ITABORAI PLAZA SHOP	Brasil	RJ	Itaboraí	Alugada
SHOP COSTA DOURADA	Brasil	PE	Cabo de Santo Agostinho	Alugada
CARREFOUR TIETE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PIER 21 BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP IGUATEMI CAMPINAS	Brasil	SP	Campinas	Alugada
PLAZA AVENIDA SHOP	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
TIETE MALL	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CIDADE SAO PAULO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PARANGABA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
SHOP ALDEOTA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
PARQUE SHOP MACEIO	Brasil	AL	Maceió	Alugada
SHOP CIDADE SOROCABA	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
ILR SP - CCS ACLIMACAO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
EXTRA ANHANGUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP HORTOLANDIA	Brasil	SP	Hortolândia	Alugada
FS CURITIBA - LINHA VERDE	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
FS PORTO ALEGRE - AV IPIRANGA 1600	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
ILR SP - ARENA PALESTRA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
SHOP JARDIM DAS AMERICAS	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP JARAGUA ARARAQUARA	Brasil	SP	Araraquara	Alugada
NORTH SHOP MARACANAÚ	Brasil	CE	Maracanaú	Alugada
ANHANGUERA PARQUE SHOP	Brasil	SP	Cajamar	Alugada
SHOP CENTER NORTE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP SUZANO	Brasil	SP	Suzano	Alugada
ILR POSTO PORTAL DE GUARULHOS	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
FS JAU - AV ZIEN NASSIF	Brasil	SP	Jaú	Alugada
SHOP PATEO ITAQUA	Brasil	SP	Itaquaquecetuba	Alugada
SHOP PATIO MACEIO	Brasil	AL	Maceió	Alugada
SHOP ITAIPIU MULTICENTER	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
SHOP JARDIM SUL	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ROYAL PLAZA SANTA MARIA	Brasil	RS	Santa Maria	Alugada
FS SP - MARGINAL TIETE PTE ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CIDADE CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP IGUATEMI FORTALEZA II	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
MARINGA PARK SHOP	Brasil	PR	Maringá	Alugada
NORTH WAY SHOP PAULISTA	Brasil	PE	Paulista	Alugada
TERESINA SHOP	Brasil	PI	Teresina	Alugada
PARTAGE SHOP RIO GRANDE	Brasil	RS	Rio Grande	Alugada
SHOP RIO POTY	Brasil	PI	Teresina	Alugada
SHOP PATIO DIVINOPOLIS	Brasil	MG	Divinópolis	Alugada
SHOP PRACA UBERABA	Brasil	MG	Uberaba	Alugada
FS ARARAQUARA - AV FRANCISCO SALLES 470	Brasil	SP	Araraquara	Alugada
CARREFOUR PENHA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP DA ILHA	Brasil	MA	São Luís	Alugada
SHOP DIAMOND MALL	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
BOURBON SHOP PORTO ALEGRE	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP PLAZA ANCHIETA	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP TOTAL PONTA GROSSA	Brasil	PR	Ponta Grossa	Alugada
SHOP CENTER 3	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP BOSSA NOVA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILR N IGUACU - CEL FRANCISCO SOARES 33	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
RIOMAR SHOP ARACAJU	Brasil	SE	Aracaju	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
ILS NEW YORK CITY CENTER	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
RIO ANIL SHOP CENTER	Brasil	MA	São Luís	Alugada
BOULEVARD SHOP CAMACARI	Brasil	BA	Camaçari	Alugada
SHOP PATIO NORTE	Brasil	MA	São José de Ribamar	Alugada
CARREFOUR PARTENON	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
ILR BH - R PERNAMBUCO 1136 SAVASSI	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP AGUAS LINDAS	Brasil	GO	Águas Lindas de Goiás	Alugada
MOGI SHOP II	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
SHOP PATIO IPORANGA	Brasil	SP	Santos	Alugada
SHOP DO VALE DO ACO	Brasil	MG	Ipatinga	Alugada
OSASCO PLAZA SHOP II	Brasil	SP	Osasco	Alugada
EXTRA MORUMBI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ECO VALLE LORENA	Brasil	SP	Lorena	Alugada
WALMART BIG TORRES	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
CATARATAS JL SHOP	Brasil	PR	Foz do Iguaçu	Alugada
ILS SHOP CENTER LAPA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
WALMART OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
EXTRA RAPOSO	Brasil	SP	Cotia	Alugada
SHOP CRYSTAL	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP NOVA AMERICA II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILR BARUERI - AL RIO NEGRO 161	Brasil	SP	Barueri	Alugada
CARREFOUR PINHAIS	Brasil	PR	Pinhais	Alugada
ILR BH - R URSULA PAULINO 409	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS SOROCABA - AV PANNUNZIO 176	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
ILR SP - R MATIAS AIRES 87	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CENTRO NORTE APUCARANA	Brasil	PR	Apucarana	Alugada
PARQUE SHOP BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
SHOP SANTA CRUZ RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
CARREFOUR SULACAP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS SAO CARLOS - PASSEIO SAO CARLOS	Brasil	SP	São Carlos	Alugada
SHOP MIRAMAR SANTOS	Brasil	SP	Santos	Alugada
FS MARILIA - AV TIRADENTES 1008	Brasil	SP	Marília	Alugada
FS SP - MARGINAL TIETE PTE ANHANGUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
FS SOROCABA - AFONSO VERGUEIRO 1460	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
SHOP CASTANHEIRAS	Brasil	PA	Belém	Alugada
GARDEN SHOP PENAPOLIS	Brasil	SP	Penápolis	Alugada
SHOP BOA VISTA RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
ILS SHOP ESTACAO BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP BOSQUE GRAO PARA	Brasil	PA	Belém	Alugada
SHOP SUL	Brasil	ES	Cachoeiro de Itapemirim	Alugada
ILS PLAZA SHOP NITEROI II	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
VIA BRASIL PAMPULHA	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS SJC - AV PRESIDENTE JK 6812	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
ARAPIRACA GARDEN SHOP	Brasil	AL	Arapiraca	Alugada
FRIBURGO SHOP	Brasil	RJ	Nova Friburgo	Alugada
SHOP DA BAHIA II	Brasil	BA	Salvador	Alugada
ILR SP - AV PAULISTA 2200	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP CAMPO GRANDE	Brasil	MS	Campo Grande	Alugada
VARZEA GRANDE SHOP	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
FS GOIANIA - AV 85 3202	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS JF - RIO BRANCO 3234	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
CENESP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP NOVA IGUAÇU	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
SHOP WEST PLAZA II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PARK SHOP BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP SP MARKET II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
NORTH SHOP FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
SHOP PATIO BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
CANTAREIRA NORTE SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP IGUATEMI PORTO ALEGRE II	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
CARREFOUR LIMA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PALLADIUM FOZ DO IGUAÇU	Brasil	PR	Foz do Iguaçu	Alugada
SHOP BUTANTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR RJ - AV NS DE COPACABANA 915	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ILR RJ - R SENADOR DANTAS 177	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP JARDIM NORTE	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
NORTE SHOP RJ II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP AURORA	Brasil	PR	Londrina	Alugada
ILR PORTO ALEGRE - R ANDRADAS 1664	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
POSTO ESTACAO GUARAREMA	Brasil	SP	Guararema	Alugada
FS CURITIBA - AV FLORIANO PEIXOTO 5952	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
EXTRA SOROCABA	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
CARREFOUR VERGUEIRO	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
FS SP - AV ELISEU DE ALMEIDA 3440	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP TOTAL CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
SHOP MORUMBI TOWN	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLAZA SHOP CARAPICUIBA	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
PARTAGE SHOP CAMPINA GRANDE	Brasil	PB	Campina Grande	Alugada
FS SUMARE - AV REBOUCAS 3017	Brasil	SP	Sumaré	Alugada
SAO LUIS SHOP	Brasil	MA	São Luís	Alugada
VIA CAFE GARDEN SHOP	Brasil	MG	Varginha	Alugada
SHOP RIOMAR KENNEDY	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
BRAGANCA GARDEN SHOP	Brasil	SP	Bragança Paulista	Alugada
FS EMBU DAS ARTES - ELIAS YAZBEK 708	Brasil	SP	Embu das Artes	Alugada
FS SANTO ANDRE - AV DOM PEDRO II 134	Brasil	SP	Santo André	Alugada
FS BH - MY MALL PAMPULHA	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
BARRA SHOP RJ II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARQUE SHOP PRUDENTE	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
FS BAURU - AV GETULIO VARGAS	Brasil	SP	Bauru	Alugada
SHOP PATIO HIGIENOPOLIS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP BOULEVARD BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
ILR RJ - R GENERAL ROCA 675	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS INDAIATUBA - AV PRES VARGAS 1840	Brasil	SP	Indaiatuba	Alugada
SHOP BANGU II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
EXTRA SAO CAETANO	Brasil	SP	São Caetano do Sul	Alugada
SHOP NILOPOLIS SQUARE	Brasil	RJ	Nilópolis	Alugada
CARREFOUR VILLA LOBOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - AV MARECHAL TITO 5915	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
SHOP FERNANDOPOLIS	Brasil	SP	Fernandópolis	Alugada
FS CARAPICUIBA - DEP EMILIO CARLOS 225	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
FS BH - AV CRISTIANO MACHADO 5137	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP CERRADO	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
SHOP GRANDE RIO II	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
EXTRA PENHA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SP - AV CONSELHEIRO CARRAO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS CACHOEIRINHA - AV FLORES DA CUNHA	Brasil	RS	Cachoeirinha	Alugada
FS ITATIBA - AV CASTELO BRANCO 687	Brasil	SP	Itatiba	Alugada
BEBEDOURO SHOP	Brasil	SP	Bebedouro	Alugada
EXTRA MARACANA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS RIB PRETO - AV PRES VARGAS 1967	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
SHOP IGUATEMI BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
FS SP - CAETANO ALVARES 3450	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ITAQUA GARDEN SHOP	Brasil	SP	Itaquaquecetuba	Alugada
SHOP TRES AMERICAS	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
FS PRAIA GRANDE - PRES KENNEDY 1405	Brasil	SP	Praia Grande	Alugada
GUANABARA CAMPINHO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
EXTRA RICARDO JAFET	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
COLOMBO PARK SHOP	Brasil	PR	Colombo	Alugada
FS SP - AV MOREIRA GUIMARAES 700	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ILR SP - AV PAULISTA 633	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
ANGELONI AGUA VERDE	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
TOP SHOP NOVA IGUACU II	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
FS SP - AV ANHAIA MELLO 1242	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP PARQUE PRADO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
FS BH - ANDRE CAVALCANTI 211	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP PRACA NOVA SANTA MARIA	Brasil	RS	Santa Maria	Alugada
DF CENTURY PLAZA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
ILR SP - R BARAO DE ITAPETININGA 99	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP ARICANDUVA III	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
GOLDEN SHOP CALHAU	Brasil	MA	São Luís	Alugada
SHOP CARUARU	Brasil	PE	Caruaru	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
SHOP APARECIDA DE GOIANIA	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
FS SJC - RUA EUCLIDES MIRAGAIA 445	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
SHOP RECIFE II	Brasil	PE	Recife	Alugada
EXTRA GUAIANAZES	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PARK SHOP CANOAS	Brasil	RS	Canoas	Alugada
FS UBERLANDIA - AV RONDON PACHECO 3623	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
JARDIM PAMPLONA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP METROPOLE ANANINDEUA	Brasil	PA	Ananindeua	Alugada
ILR CAMPINAS - RUA 13 DE MAIO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
FS SP - AV DUMMONT VILLARES 1159	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS BH - CATALAO	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
SHOP IGUATEMI CAMPINAS II	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KARIM PLAZA NORTE	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP FRANCO DA ROCHA	Brasil	SP	Franco da Rocha	Alugada
SHOP PREMIO	Brasil	SE	Nossa Senhora do Socorro	Alugada
FS SP - MARGINAL TIETE PTE DAS BANDEIRAS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS BOITUVA - AV ARI VERCELLINO 1400	Brasil	SP	Boituva	Alugada
GALLERIA SHOP CAMPINAS	Brasil	SP	Campinas	Alugada
WALMART PACAEMBU	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP JARDINS ARACAJU	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
HIPER BERGAMINI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PORTAL SHOP GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
GUANABARA TIJUCA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS AMERICANA - AV N SRA DE FATIMA 231	Brasil	SP	Americana	Alugada
SHOP JABOTICABAL	Brasil	SP	Jaboticabal	Alugada
SHOP TOTAL POA	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
SHOP UNIGRANRIO	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
SHOP BARRA SQUARE	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP PATIO PAULISTA II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS SJRP - JOSE MUNIA	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
SHOP IGUATEMI ESPLANADA II	Brasil	SP	Votorantim	Alugada
SHOP DOWNTOWN BARRA II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
ASSAI DUTRA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
BRASIL PARK SHOP	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
ILR RJ - SHOP MEIER	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP TAMBIA	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
ILR SP - CCS VILA MARIANA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS ARARAS - AV DONA RENATA 2858	Brasil	SP	Araras	Alugada
SHOP TABOAO II	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
EXTRA NOVA ABOLICAO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP CAJAZEIRAS	Brasil	BA	Salvador	Alugada
FS SP - AV VICENTE RAO 1700	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS GOIANIA - AV PERIMETRAL NORTE 8958	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
AEROPORTO GALEAO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS CAMPINAS - NORTE SUL 1387	Brasil	SP	Campinas	Alugada
SHOP VENANCIO	Brasil	DF	Brasília	Alugada
SHOP JL CASCAVEL	Brasil	PR	Cascavel	Alugada
FS BH - AV BIAS FORTES	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
FS SAO JOAO DO MERITI - RODOVIA DUTRA	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
SHOP PATTEO OLINDA	Brasil	PE	Olinda	Alugada
SHOP CIDADE DOS LAGOS	Brasil	PR	Guarapuava	Alugada
SHOP CAMARA	Brasil	PE	Camaragibe	Alugada
FS SP - AV WASHINGTON LUIS 1171	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
CENTERVALE SHOP II	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
FS VOTUPORANGA - AV BRASIL 4819	Brasil	SP	Votuporanga	Alugada
FS GRU - AV PAULO FACCINI 530	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
FS SP - MARGINAL TIETE PARI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
MAG SHOP	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
SIDER SHOP	Brasil	RJ	Volta Redonda	Alugada
PATIO METRO SAO BENTO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
SHOP DA GAVEA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
FS GUARUJA - AV PUGLISI 153	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
FS HORTOLANDIA - AV SANTANA 970	Brasil	SP	Hortolândia	Alugada
ANASHOPPING	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
FS ITAQUAQUECETUBA - AV JOAO BARBOSA 306	Brasil	SP	Itaquaquetuba	Alugada
SHOP DIADEMA	Brasil	SP	Diadema	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
ILR SANTO ANDRE - R CEL OLIVEIRA LIMA 345	Brasil	SP	Santo André	Alugada
FS SP - AV RICARDO JAFET 1659	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PATIO CENTRAL SHOP	Brasil	MG	Patos de Minas	Alugada
FS SP - AV GIOVANNI GRONCHI 6600	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS ARUJA - ESTRADA DE SANTA ISABEL	Brasil	SP	Arujá	Alugada
FS SP - AV COMENDADOR MARTINELLI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PARAISO MEGA CENTER	Brasil	GO	Valparaíso de Goiás	Alugada
PASSO FUNDO SHOP	Brasil	RS	Passo Fundo	Alugada
FS RJ - AV DOM HELDER CAMARA 5911	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
PARQUE BARBACENA SHOP	Brasil	MG	Barbacena	Alugada
SHOP PARK SUL	Brasil	RJ	Volta Redonda	Alugada
FS NOVO HAMBURGO - RUA JOAQUIM NABUCO 382	Brasil	RS	Novo Hamburgo	Alugada
FS SJP - AV DAS TORRES	Brasil	PR	São José dos Pinhais	Alugada
FS DUQUE DE CAXIAS - BRIG LIMA E SILVA	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
SHOP IGUAQUEMI ALPHAVILLE	Brasil	SP	Barueri	Alugada
GRAND SHOP MESSEJANA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
SHOP BOULEVARD GARDEN ARAXA	Brasil	MG	Araxá	Alugada
VIA PARQUE SHOP RJ II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
SHOP ESTACAO CUIABA	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
AGUAS CLARAS SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
FS ITU - AV OCTAVIANO PEREIRA MENDES 363	Brasil	SP	Itu	Alugada
SHOP PEIXOTO	Brasil	SE	Itabaiana	Alugada
FS GRU - AV DR TIMOTEO PENTEADO 41	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
SHOP D&D	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS BOTUCATU - AV SANTANA 761	Brasil	SP	Botucatu	Alugada
AEROPORTO GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
FS GRU - AV DR TIMOTEO PENTEADO 3975	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
VITORIA PARK SHOP	Brasil	PE	Vitória de Santo Antão	Alugada
AEROPORTO GRU	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
FS CANOAS - AV GETULIO VARGAS 3800	Brasil	RS	Canoas	Alugada
MARANGUAPE SHOP MALL	Brasil	CE	Maranguape	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
FS NOVA IGUAÇU - ROD DUTRA 13006	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
SHOP GUARAPARI	Brasil	ES	Guarapari	Alugada
FS SERTÃOZINHO - AV ANTONIO PASCHOAL 1447	Brasil	SP	Sertãozinho	Alugada
IANDE SHOP CAUCAIA	Brasil	CE	Caucaia	Alugada
SHOP NORTE SUL	Brasil	ES	Vitória	Alugada
FS SP - AV JUSCELINO KUBITSCHEK 1514	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS PELOTAS - AV FERREIRA VIANA 540	Brasil	RS	Pelotas	Alugada
SHOP CIDADE JARDIM	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
FS LONDRINA - AV HIGIENOPOLIS 1000	Brasil	PR	Londrina	Alugada
FS CURITIBA - RUA DOMINGOS STRAPASSON	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
KSK SHOP INTERLAGOS	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP INTERLAGOS II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK MINAS SHOP	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP METRO TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SUPER SHOP OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK SHOP GRAND PLAZA	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK SHOP RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK SHOP MIDWAY MALL NATAL	Brasil	RN	Natal	Alugada
KSK SHOP ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP GUARARAPES	Brasil	PE	Jaboatão dos Guararapes	Alugada
KSK SHOP GUARARAPES II	Brasil	PE	Jaboatão dos Guararapes	Alugada
KSK SHOP IGUATEMI FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK NORTH SHOP FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK SHOP LA PLAGE	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
KSK SHOP SP MARKET	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK PATIO BRASIL SHOP BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK LITORAL PLAZA SHOP	Brasil	SP	Praia Grande	Alugada
KSK SHOP PALLADIUM CURITIBA	Brasil	PR	Curitiba	Alugada
KSK CATUAI SHOP CENTER	Brasil	PR	Londrina	Alugada
KSK SHOP UNIAO OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK SHOP BRISAMAR SAO VICENTE	Brasil	SP	São Vicente	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
KSK SHOP IGUATEMI CAXIAS	Brasil	RS	Caxias do Sul	Alugada
KSK BOURBON SHOP NOVO HAMBURGO	Brasil	RS	Novo Hamburgo	Alugada
KSK SHOP UNIAO OSASCO II	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK CENTERVALE SHOP	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK SHOP METRO BOULEVARD TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP TABOAO	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
KSK PRAIA MAR SHOP SANTOS	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK CANOAS SHOP	Brasil	RS	Canoas	Alugada
KSK BURITI SHOP GOIANIA	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
KSK BOULEVARD SHOP BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP AV CENTER MARINGA	Brasil	PR	Maringá	Alugada
KSK CATUAI SHOP MARINGA	Brasil	PR	Maringá	Alugada
KSK CAMPINAS SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK SHOP CENTRAL PLAZA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK PANTANAL SHOP	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
KSK SHOP CENTER PENHA SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP CAMPO LIMPO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK ROAD SHOP	Brasil	SP	Itu	Alugada
KSK SHOP BOA VISTA SP II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK RECREIO SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK BOURBON SHOP SAO LEOPOLDO	Brasil	RS	São Leopoldo	Alugada
KSK SHOP SERRAMAR	Brasil	SP	Caraguatatuba	Alugada
KSK FRANCA SHOP	Brasil	SP	Franca	Alugada
KSK SHOP BELLA CITTA	Brasil	RS	Passo Fundo	Alugada
KSK SHOP ITAPEVI CENTER	Brasil	SP	Itapevi	Alugada
KSK PARQUE SHOP BARUERI	Brasil	SP	Barueri	Alugada
KSK ITAU POWER SHOP	Brasil	MG	Contagem	Alugada
KSK ITAU POWER SHOP II	Brasil	MG	Contagem	Alugada
KSK MONTES CLAROS SHOP	Brasil	MG	Montes Claros	Alugada
KSK SHOP BAY MARKET	Brasil	RJ	Niterói	Alugada
KSK RUA DA PRAIA SHOP	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK VIA SHOP BARREIRO	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
KSK SHOP CENTER LAR	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK GARDEN SHOP CATANDUVA	Brasil	SP	Catanduva	Alugada
KSK SHOP SUL VALPARAISO	Brasil	GO	Valparaíso de Goiás	Alugada
KSK CENTER SHOP UBERLANDIA	Brasil	MG	Uberlândia	Alugada
KSK SHOP PATIOMIX COSTA VERDE	Brasil	RJ	Itaguaí	Alugada
KSK BOURBON SHOP WALLIG	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK PRUDEN SHOP	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
KSK PARTAGE SHOP SAO GONCALO	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
KSK SHOP RIOMAR RECIFE	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK SHOP PATIOMIX RESENDE	Brasil	RJ	Resende	Alugada
KSK SHOP PARQUE DAS BANDEIRAS	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK LONDRINA NORTE SHOP	Brasil	PR	Londrina	Alugada
KSK SHOP CENTER RIO CLARO	Brasil	SP	Rio Claro	Alugada
KSK BOULEVARD SHOP VILA VELHA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
KSK VIA VALE GARDEN SHOP	Brasil	SP	Taubaté	Alugada
KSK SHOP BURITI MOGI GUACU	Brasil	SP	Mogi Guaçu	Alugada
KSK SHOP INTERLAR ARICANDUVA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP NACOES BAURU	Brasil	SP	Bauru	Alugada
KSK CAXIAS SHOP	Brasil	RJ	Duque de Caxias	Alugada
KSK SHOP CENTER LIMEIRA	Brasil	SP	Limeira	Alugada
KSK CONTINENTAL SHOP SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP POCOS DE CALDAS	Brasil	MG	Poços de caldas	Alugada
KSK SHOP DIFUSORA CARUARU	Brasil	PE	Caruaru	Alugada
KSK BURITI SHOP	Brasil	SP	Guaratinguetá	Alugada
KSK SHOP DEL REY	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP D	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK TAGUATINGA SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK SHOP ARICANDUVA LESTE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP INTERLAGOS III	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK OSASCO PLAZA SHOP	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK OSASCO PLAZA SHOP II	Brasil	SP	Osasco	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
KSK SHOP ABC	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK ITAPECERICA SHOP	Brasil	SP	Itapeceira da Serra	Alugada
KSK MAUA PLAZA SHOP	Brasil	SP	Mauá	Alugada
KSK SHOP METRO TUCURUVI II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP COLINAS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK SHOP PATIO CIANE	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
KSK BIG SHOP CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
KSK SHOP FIESTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK MAUA PLAZA SHOP II	Brasil	SP	Mauá	Alugada
KSK SHOP RAPOSO	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK MOGI SHOP	Brasil	SP	Mogi das Cruzes	Alugada
KSK SHOP GRAVATAI	Brasil	RS	Gravataí	Alugada
KSK SHOP PELOTAS	Brasil	RS	Pelotas	Alugada
KSK NORTH SHOP BARRETOS	Brasil	SP	Barretos	Alugada
KSK SHOP RIOMAR FORTALEZA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK NORTH SHOP JOQUEI	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK SHOP TAMBORE	Brasil	SP	Barueri	Alugada
KSK SHOP WEST PLAZA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP CENTER LAPA SALVADOR	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK SHOP BELA VISTA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK PARQUE DOM PEDRO SHOP	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK SHOP CIDADE BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP CIDADE JARDIM GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
KSK SHOP BENFICA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK NATAL NORTE SHOP	Brasil	RN	Natal	Alugada
KSK SHOP CENTER PENHA SP II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK PARTAGE SHOP BETIM	Brasil	MG	Betim	Alugada
KSK SHOP COSTA DOURADA	Brasil	PE	Cabo de Santo Agostinho	Alugada
KSK SHOP GRANDE RIO	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
KSK SHOP TIVOLI	Brasil	SP	Santa Bárbara d'Oeste	Alugada
KSK SHOP PATIO BOTUCATU	Brasil	SP	Botucatu	Alugada
KSK SHOP PARQUE BALNEARIO	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK SHOP ALDEOTA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
KSK SHOP CIDADE SOROCABA	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
KSK SHOP PARANGABA	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK SHOP HORTOLANDIA	Brasil	SP	Hortolândia	Alugada
KSK ITABORAI PLAZA SHOP	Brasil	RJ	Itaboraí	Alugada
KSK PARQUE SHOP SULACAP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK NORTH SHOP MARACANAÚ	Brasil	CE	Maracanaú	Alugada
KSK SHOP PARK LAGOS CABO FRIO	Brasil	RJ	Cabo Frio	Alugada
KSK ATRIUM SANTO ANDRE	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK BOULEVARD LONDRINA SHOP	Brasil	PR	Londrina	Alugada
KSK ANHANGUERA PARQUE SHOP	Brasil	SP	Cajamar	Alugada
KSK SHOP JARAGUA ARARAQUARA	Brasil	SP	Araraquara	Alugada
KSK SHOP SUZANO	Brasil	SP	Suzano	Alugada
KSK SHOP PATIO MACEIO	Brasil	AL	Maceió	Alugada
KSK SHOP PATIO ALCANTARA	Brasil	RJ	São Gonçalo	Alugada
KSK SHOP ROYAL PLAZA SANTA MARIA	Brasil	RS	Santa Maria	Alugada
KSK SHOP PRACA UBERABA	Brasil	MG	Uberaba	Alugada
KSK NORTH WAY SHOP PAULISTA	Brasil	PE	Paulista	Alugada
KSK MARILIA SHOP	Brasil	SP	Marília	Alugada
KSK SHOP PATIO DIVINOPOLIS	Brasil	MG	Divinópolis	Alugada
KSK SHOP RIO POTY	Brasil	PI	Teresina	Alugada
KSK MARINGA PARK SHOP	Brasil	PR	Maringá	Alugada
KSK RIO ANIL SHOP CENTER	Brasil	MA	São Luís	Alugada
KSK SHOP ECO VALLE LORENA	Brasil	SP	Lorena	Alugada
KSK CATARATAS JL SHOP	Brasil	PR	Foz do Iguaçu	Alugada
KSK SHOP PATIO CIANE II	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
KSK TERESINA SHOP	Brasil	PI	Teresina	Alugada
KSK SHOP MIRAMAR SANTOS	Brasil	SP	Santos	Alugada
KSK SHOP DA ILHA	Brasil	MA	São Luís	Alugada
KSK SHOP CASTANHEIRAS	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK PARQUE SHOP BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK SHOP PASSEIO DAS AGUAS	Brasil	GO	Goiânia	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
KSK SHOP BUTANTA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK NORTH SHOP FORTALEZA II	Brasil	CE	Fortaleza	Alugada
KSK CANTAREIRA NORTE SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP ESTACAO BH	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP BOSQUE GRAO PARA	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK SHOP GRANDE RIO II	Brasil	RJ	São João de Meriti	Alugada
KSK SAO LUIS SHOP	Brasil	MA	São Luís	Alugada
KSK PARQUE SHOP PRUDENTE	Brasil	SP	Presidente Prudente	Alugada
KSK SHOP PATIO BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK ITAQUA GARDEN SHOP	Brasil	SP	Itaquaquecetuba	Alugada
KSK MAXI SHOP JUNDIAI	Brasil	SP	Jundiaí	Alugada
KSK SHOP CARUARU	Brasil	PE	Caruaru	Alugada
KSK PARQUE DOM PEDRO SHOP II	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK PARTAGE SHOP CAMPINA GRANDE	Brasil	PB	Campina Grande	Alugada
KSK SHOP VALE SUL	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK SHOP BAURU	Brasil	SP	Bauru	Alugada
KSK SHOP RECIFE II	Brasil	PE	Recife	Alugada
KSK SHOP METROPOLE ANANINDEUA	Brasil	PA	Ananindeua	Alugada
KSK SHOP CERRADO	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
KSK SHOP CENTER LAPA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP PALLADIUM FOZ DO IGUAÇU	Brasil	PR	Foz do Iguaçu	Alugada
KSK SHOP PREMIO	Brasil	SE	Nossa Senhora do Socorro	Alugada
KSK SHOP APARECIDA DE GOIANIA	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
KSK SHOP ARICANDUVA LESTE II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP NOVA IGUAÇU	Brasil	RJ	Nova Iguaçu	Alugada
KSK SHOP SANTA URSULA	Brasil	SP	Ribeirão Preto	Alugada
KSK EXTRA TABOAO DA SERRA	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
KSK SHOP BOULEVARD RIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK CARIOCA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP CONJUNTO NACIONAL	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK SHOP IGUATEMI ESPLANADA	Brasil	SP	Votorantim	Alugada
KSK WEST SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP SP MARKET II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
KSK SHOP PRAIA DE BELAS	Brasil	RS	Porto Alegre	Alugada
KSK SHOP BELA VISTA II	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK PLAZA SHOP CARAPICUIBA	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
KSK SHOP METROPOLE ANANINDEUA II	Brasil	PA	Ananindeua	Alugada
KSK SHOP TAMBIA	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
KSK EXTRA MOOCA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP BANGU	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK EXTRA ANHANGUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP JARDINS ARACAJU	Brasil	SE	Aracaju	Alugada
KSK SHOP CIDADE DOS LAGOS	Brasil	PR	Guarapuava	Alugada
KSK PORTAL SHOP GOIANIA	Brasil	GO	Goiânia	Alugada
KSK BRASIL PARK SHOP	Brasil	GO	Anápolis	Alugada
KSK SHOP CAMARA	Brasil	PE	Camaragibe	Alugada
KSK VIA PARQUE SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK PARK SHOP CAMPO GRANDE	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK EXTRA SOROCABA	Brasil	SP	Sorocaba	Alugada
KSK WEST SHOP II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK CENTERVALE SHOP II	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK EXTRA NOVA ABOLICAO	Brasil	SP	Campinas	Alugada
KSK EXTRA JAGUARE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK ATRIUM SANTO ANDRE II	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK CARREFOUR GIOVANNI GRONCHI SP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP METRO SANTA CRUZ	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP D II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK EXTRA ANCHIETA	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
KSK EXTRA GUAIANAZES	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK EXTRA BOSQUE MAIA	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
KSK GUARUJA - AV PUGLISI 153	Brasil	SP	Guarujá	Alugada
KSK SHOP PARALELA	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK SHOP SANTA CRUZ RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK BOTAFOGO PRAIA SHOP	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP DIADEMA	Brasil	SP	Diadema	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
KSK SHOP METROPOLITANO BARRA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK CENTER SHOP RIO	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP FERNANDOPOLIS	Brasil	SP	Fernandópolis	Alugada
KSK ITAQUAQUECETUBA - AV JOAO BARBOSA 306	Brasil	SP	Itaquaquecetuba	Alugada
KSK SHOP VITORIA	Brasil	ES	Vitória	Alugada
KSK CARAPICUIBA - DEP EMILIO CARLOS 225	Brasil	SP	Carapicuíba	Alugada
KSK SHOP BOULEVARD BELEM	Brasil	PA	Belém	Alugada
KSK EXTRA SAO JOSE DOS CAMPOS	Brasil	SP	São José dos Campos	Alugada
KSK SHOP ARICANDUVA III	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP PLAZA MACAE	Brasil	RJ	Macaé	Alugada
KSK SHOP GRAND PLAZA II	Brasil	SP	Santo André	Alugada
KSK BOULEVARD SHOP CAMPOS	Brasil	RJ	Campos dos Goytacazes	Alugada
KSK SHOP NOVA AMERICA	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP PRAIA DA COSTA	Brasil	ES	Vila Velha	Alugada
KSK SUMARE - AV REBOUCAS 3017	Brasil	SP	Sumaré	Alugada
KSK PARQUE BARBACENA SHOP	Brasil	MG	Barbacena	Alugada
KSK EXTRA OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK SHOP METROPOLE ANANINDEUA III	Brasil	PA	Ananindeua	Alugada
KSK SHOP BOULEVARD BRASILIA	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK MONTES CLAROS SHOP II	Brasil	MG	Montes Claros	Alugada
KSK VIA BRASIL SHOP RJ	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SALVADOR NORTE SHOP	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK ALAMEDA SHOP	Brasil	DF	Brasília	Alugada
KSK SHOP PRACA NOVA SANTA MARIA	Brasil	RS	Santa Maria	Alugada
KSK SHOP CAJAZEIRAS	Brasil	BA	Salvador	Alugada
KSK SHOP PIRACICABA	Brasil	SP	Piracicaba	Alugada
KSK PLAZA AVENIDA SHOP	Brasil	SP	São José do Rio Preto	Alugada
KSK BURITI SHOP GOIANIA II	Brasil	GO	Aparecida de Goiânia	Alugada
KSK SHOP CONTAGEM	Brasil	MG	Contagem	Alugada
KSK ITAPETININGA SHOP	Brasil	SP	Itapetininga	Alugada
KSK SHOP PEIXOTO	Brasil	SE	Itabaiana	Alugada

9.2 - Outras Informações Relevantes

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
KSK MACEIO SHOP	Brasil	AL	Maceió	Alugada
KSK SHOP BANGU II	Brasil	RJ	Rio de Janeiro	Alugada
KSK SHOP ESTACAO BH III	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP ESTACAO CUIABA	Brasil	MT	Cuiabá	Alugada
KSK SBC - AV BRIG FARIA LIMA	Brasil	SP	São Bernardo do Campo	Alugada
KSK MAG SHOP	Brasil	PB	João Pessoa	Alugada
KSK NATAL NORTE SHOP II	Brasil	RN	Natal	Alugada
KSK SHOP INDEPENDENCIA	Brasil	MG	Juiz de Fora	Alugada
KSK SHOP NILOPOLIS SQUARE	Brasil	RJ	Nilópolis	Alugada
KSK EXTRA TIETE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK WALMART OSASCO	Brasil	SP	Osasco	Alugada
KSK SHOP PRACA NOVA ARACATUBA	Brasil	SP	Araçatuba	Alugada
KSK HIPER BERGAMINI	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
KSK SHOP ESTACAO BH II	Brasil	MG	Belo Horizonte	Alugada
KSK SHOP CENTRAL PLAZA II	Brasil	SP	São Paulo	Alugada

Marca POPEYES®

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
PLK SHOP METRO ITAQUERA	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK CANTAREIRA NORTE SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP INTERNACIONAL GUARULHOS	Brasil	SP	Guarulhos	Alugada
PLK SHOP METRO TATUAPE	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK PARQUE SHOP BARUERI	Brasil	SP	Barueri	Alugada
PLK TIETE PLAZA SHOP	Brasil	SP	São Paulo	Alugada
PLK SHOP TABOAO	Brasil	SP	Taboão da Serra	Alugada
PLK SHOP PRACA DA MOCA	Brasil	SP	Diadema	Alugada

Continuação item 9.1.b

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

9.2 - Outras Informações Relevantes

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Franquias	Contrato de franquia que permite a BKB operar os restaurantes POPEYES® próprios.	20 anos após a inauguração	(a) Falha pela BKB em operar o restaurante POPEYES® de acordo com os padrões do POPEYES®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema POPEYES®, em instalar equipamentos solicitados pela PLK ou de realizar melhorias, alterações ou remodelagem solicitada pela PLK; (d) não pagamento das respectivas taxas de <i>royalties</i> e contribuições ao fundo de marketing; (e) falência ou recuperação judicial da BKB; (f) deixar de ocupar o local aprovado ou abandono do restaurante; (g) decisão final condenando a BKB ao pagamento de valor material ou execução da BKB; (h) condenação do <i>Managing Owner</i> por crime; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação dos direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante POPEYES®; (l) transferência de ações não autorizada pela PLK ou aquisição de participação em concorrente; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da PLK; (n) falha em conduzir as operações do restaurante de acordo com a lei.	Com o término de um <i>Unit Addendum</i> , a BKB perde o direito de operar o respectivo restaurante POPEYES®. A rescisão pela BKB do MFDA BURGER KING® por um Evento de Rescisão dá o direito à PLK de rescindir o MFDA da POPEYES®. A rescisão do MFDA da POPEYES® pela PLK <u>não</u> é um Evento de Rescisão no MFDA da BURGER KING® e <u>não</u> dá o direito da BKB rescindir o MFDA da BURGER KING®.
Franquias	Contrato no qual PLK outorga à BKB direito de ser máster franqueado do sistema POPEYES® no Brasil	20 de março de 2038	(a) Falta de pagamento da BKB de valores devidos à PLK após o respectivo prazo de cura; (b) não cumprimento das metas anuais de aberturas de restaurantes POPEYES® (c) cessão, transferência, oneração ou sublicenciamento dos direitos outorgado no MFDA Popeyes; (d) questionamento pela BKB da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema POPEYES® ou tentativa de duplicar o sistema POPEYES®; (e) aquisição de participação em algum Concorrente; (f) abertura de restaurantes POPEYES® sem a respectiva aprovação e falha em obter a referida aprovação após o período de cura; (g) descumprimento das obrigações constantes do Contrato de Franquia (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) em até 3% do total de restaurantes	Com o término do MFDA Popeyes todos os direitos outorgados à BKB na qualidade de máster franqueado exclusivo da Popeyes Louisiana Kitchen serão rescindidos. A operação dos restaurantes franqueados da BKB já existentes na data do término do MFDA Popeyes permanecerá válida e vigente durante os respectivos prazos nos termos do Contrato de Franquia. A rescisão pela BKB do MFDA BURGER KING® por um Evento de Rescisão dá o direito à PLK de rescindir o MFDA da POPEYES®. A rescisão do MFDA da POPEYES® pela PLK <u>não</u> é um Evento de

9.2 - Outras Informações Relevantes

	<p>POPEYES® detidos pela BKB; (h) falha em prestar os serviços delegados no âmbito do contrato; (i) falência ou recuperação judicial da BKB que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da BKB de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (j) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas; (k) apropriação ou utilização indevida do fundo de marketing; (l) conduta pela BKB, membro do conselho de administração ou diretoria que seja adversa à reputação da PLK e do sistema POPEYES®; (m) descumprimento das obrigações constantes no MFDA Popeyes e não sanadas após o respectivo prazo de cura (inclusive as metas anuais de aberturas de restaurantes POPEYES®).</p>	<p>Rescisão no MFDA da BURGER KING® e <u>não</u> dá o direito da <i>BKC</i> rescindir o MFDA da BURGER KING®.</p>
--	---	---

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

O direito e exploração de restaurantes com a marca POPEYES® foi obtido 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 2018, possuíamos 801 restaurantes em operação no Brasil, constituídos por 8 restaurantes próprios da marca POPEYES® e 793 restaurantes da marca BURGER KING®, sendo 631 restaurantes próprios e 162 restaurantes operados por franqueados BURGER KING®.

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
<i>Mall</i>	492	413	382
<i>In line</i>	32	32	30
<i>Free Standing</i>	115	81	68
Franqueado	162	171	121
Total de restaurantes	801	697	601

Além disso, considerando os 631 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		
	2018	2017	2016
Estado de São Paulo	297	278	256
Estado do Rio de Janeiro	89	82	76
Estado de Minas Gerais	49	23	21
Estado do Paraná	36	16	14
Estado do Rio Grande do Sul	36	32	29
Estado de Goiás	20	7	3
Distrito Federal	16	15	16
Estado do Ceará	15	12	12
Estado de Pernambuco	14	11	9
Estado do Espírito Santo	12	10	10
Estado da Bahia	11	12	11
Estado do Pará	6	6	5

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Em unidades	Em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Estado do Maranhão	5	5	4
Estado de Mato Grosso	5	-	-
Estado da Paraíba	5	4	3
Estado de Sergipe	5	4	2
Estado de Alagoas	4	4	4
Estado do Rio Grande do Norte	3	3	3
Estado do Piauí	2	2	2
Estado de Mato Grosso do Sul	1	-	-
Total de Lojas	631	526	480

Possuímos todos os 8 restaurantes próprios da marca POPEYES® no estado de São Paulo.

As informações financeiras constantes neste Formulário de Referência, exceto quando expressamente ressalvado, foram extraídas das nossas demonstrações financeiras consolidadas referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2018, 2017 e 2016.

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		
	2018	2017	2016
Patrimônio líquido	1.716.960	1.617.194	540.320
Ativo circulante	819.715	1.338.448	429.000
Endividamento Total ⁽¹⁾	279.113	485.707	607.973
Endividamento (Caixa) Líquido ⁽²⁾	(323.833)	(706.307)	275.297

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

endividamento líquido de R\$275,3 milhões em 31 de dezembro de 2016, devido ao aumento de caixa devido a recursos do IPO realizado em dezembro de 2017.

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

(b) comentários dos Diretores sobre a estrutura de capital

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

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Passivo circulante e não circulante (capital de terceiros)	808.672	798.361	888.142
Patrimônio líquido (capital próprio)	1.716.960	1.617.194	540.320
Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)	2.525.632	2.415.555	1.428.462
Capital de terceiros ⁽¹⁾	32,0%	33,1%	62,2%
Capital próprio ⁽²⁾	68,0%	66,9%	37,8%

⁽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 2016, nosso patrimônio líquido era de R\$540,3 milhões, passando para R\$1.617,2 milhões em 31 de dezembro de 2017. Este aumento de R\$1.076,9 milhões decorreu principalmente da captação dos recursos oriundos da oferta pública de ações (IPO) realizada em 18 de dezembro de 2017, líquido dos custos de emissão de ações, do aporte de capital ocorrido em 8 agosto de 2017 da acionista Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, do exercício de opções de ações pelos administradores realizado em 22 de novembro de 2017, e do lucro líquido registrado no período.

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

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

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

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

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de
-----------------------------	----------------------

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

	2018	2017	2016
Endividamento (Caixa) Líquido ⁽¹⁾	(323.833)	(706.307)	275.297
EBITDA Ajustado ⁽²⁾	287.952	210.693	133.857
Índice de Endividamento Total ⁽³⁾	(1,12)	(3,35)	2,06
Índice de liquidez corrente ⁽⁴⁾	1,37	2,83	0,54
Índice de liquidez geral ⁽⁵⁾	1,09	1,75	0,53

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

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

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

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

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

Liquidez: em 31 de dezembro de 2018, o nosso ativo circulante era de R\$819,7 milhões, superior em R\$220,0 milhões ao passivo circulante, que era de R\$599,7 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 1,37. Em 31 de dezembro de 2017, o índice de liquidez corrente era de 2,83, e em 31 de dezembro de 2016 o índice de liquidez corrente era de 0,54. Ademais, em 31 de dezembro de 2018, nosso índice de liquidez geral era de 1,09 e em 31 de dezembro de 2017 era de 1,75. Já em 31 de dezembro de 2016, este mesmo índice era de 0,53.

Endividamento: em 31 de dezembro de 2018 e 2017, o nosso índice de Endividamento Total era de 1,12 negativo e 3,35 negativo, respectivamente, uma vez que a empresa estava com caixa líquido principalmente devido a captação dos recursos oriundos do IPO realizado em 18 de dezembro de 2017. Em 31 de dezembro de 2016, o nosso índice de Endividamento Total era de 2,06.

Tendo em vista a forte geração de caixa operacional, a capacidade de captação de recursos locais e o nosso caixa líquido em 31 de dezembro de 2018, a Diretoria acredita ter plenas condições de honrar os compromissos financeiros assumidos até a data deste Formulário de Referência e possui condições de gerar e/ou captar recursos no mercado para implementar os seus planos de negócios e investimentos e cumprir com suas obrigações financeiras de curto e longo prazo. Ademais, a Diretoria acredita que possuímos confortáveis níveis de liquidez quando observados os últimos exercícios.

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

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

Em milhares de Reais, exceto quando indicado de outra forma	Taxas de Juros (a.m.)	Vencimento	Em 31 de dezembro de	
			2018	2017
Investimentos	0,89%	jan/2026	9.668	10.577
Outros	0,86% à 100% CDI + 0,80%	jan/2019	6	22
Total de empréstimos e financiamentos			9.674	10.599
Circulante			1.654	829
Não circulante			8.020	9.770

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 2018, (os saldos apresentados abaixo em 31 de dezembro de 2018 correspondem ao valor do principal e juros, brutos dos gastos com emissão das debêntures e CRA, no montante de R\$8,9 milhões):

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

Contrato de Abertura de Credito 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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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.

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. Em 31 de dezembro de 2018, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$6,7 milhões. 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. Em 31 de dezembro de 2018, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$26,7 milhões.

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. Em 31 de dezembro de 2018, o saldo em aberto das debêntures da 4ª e 5ª emissões era de R\$105,1 milhões. As debêntures da 4ª e 5ª emissões foram quitadas pela Companhia em 28 de fevereiro de 2019.

6ª Emissão de Debêntures: Em 04 de maio de 2016, realizamos a 6ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$80,0 milhões, com vencimento em 04 de maio de 2020. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,24% ao mês. Em 31 de dezembro de 2018, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$37,2 milhões.

7ª Emissão de Debêntures: Em 20 de outubro de 2016, realizamos a 7ª emissão privada de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, no valor total de R\$202,5 milhões, com vencimento em 20 de outubro de 2020. Os juros remuneratórios das debêntures são de 100% da Taxa DI acrescida de sobretaxa de 0,07% ao mês. Em 31 de dezembro de 2018, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$102,6 milhões.

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

ii. outras relações de longo prazo mantidas com instituições financeiras

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

iii. grau de subordinação entre as dívidas da Companhia

Nenhuma das dívidas financeiras da Companhia e de suas controladas existentes em 31 de dezembro de 2018 possui cláusula específica contratual de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre as mesmas. Assim, o grau de subordinação entre

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

as dívidas financeiras da Companhia e de suas controladas segue o quanto determinado na legislação em vigor e nas garantias constituídas. Para mais informações, veja também o item 3.8 deste Formulário de Referência.

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

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

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

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

1ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar os seguintes índices financeiros (a) dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*), em limite igual ou inferior a 2,5x no exercício social encerrado; e (b) EBITDA Ajustado (*covenants*)/ despesa líquida financeira, em limite igual ou superior a 2,5x no exercício social encerrado.

2ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar os seguintes índices financeiros (a) dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*), em limite inferior a 2,5x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes; e (b) EBITDA Ajustado (*covenants*)/ despesa líquida financeira, em limite igual ou superior a 2,5x no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e 3,0x nos exercícios sociais subsequentes.

3ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar os seguintes índices financeiros (a) dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*), em limite inferior a 2,5x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes; e (b) EBITDA Ajustado (*covenants*)/ despesa líquida financeira, em limite igual ou superior a 2,5x no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e 3,0x nos exercícios sociais subsequentes.

4ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar os seguintes índices financeiros (a) dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*), em limite igual ou inferior a 3,0x nos exercícios sociais encerrados e exercícios sociais subsequentes; e (b) distribuição de dividendos ao percentual máximo de 25% de seu resultado líquido.

5ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar os seguintes índices financeiros (a) dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*) em limite igual ou inferior a 3,0x nos exercícios sociais encerrados e exercícios sociais subsequentes; e (b) distribuição de dividendos ao percentual máximo de 25% de seu resultado líquido.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

Durante o exercício social de 2016, o EBITDA Ajustado (*covenants*) sobre resultado financeiro de 3,5x originalmente previsto nas escrituras de debêntures da 1ª, 2ª e 3ª emissões não foi atingido. Logo, foi necessária a obtenção de *waiver* junto aos credores, evitando o vencimento antecipado das dívidas em função do descumprimento do índice mencionado, o qual foi obtido em 7 de março de 2017. Adicionalmente, a Companhia renegociou este índice para os anos subsequentes, alterando em 2017 de 3,5 (três e meio) para 2,5 (dois e meio) e em 2018 de 3,5 (três e meio) para 3,0 (três).

(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 2018, 2017 e 2016.

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS

COMPARAÇÃO ENTRE OS EXERCÍCIOS SOCIAIS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 E DE 2017

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	2.348.333	100,0	1.783.838	100,0	31,6
Custo das mercadorias e dos produtos vendidos	(891.292)	(38,0)	(687.871)	(38,6)	29,6
Lucro bruto	1.457.041	62,0	1.095.967	61,4	32,9
Despesas operacionais					
Com lojas	(1.219.711)	(51,9)	(935.209)	(52,4)	30,4
Gerais e administrativas	(110.510)	(4,7)	(95.450)	(5,4)	15,8
Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos	126.820	5,4	65.308	3,7	94,2
Despesas financeiras	(44.608)	(1,9)	(84.689)	(4,7)	(47,3)

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Receitas financeiras	55.505	2,4	28.425	1,6	95,3
Resultado financeiro, líquido	10.897	0,5	(56.264)	(3,2)	-
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	137.717	5,9	9.044	0,5	1.422,7
Imposto de renda e contribuição social	(9.681)	(0,4)	(5.225)	(0,3)	85,3
Lucro líquido do exercício	128.036	5,5	3.819	0,2	3.252,6

Receita Operacional Líquida

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

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

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

Lucro Bruto

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

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

Despesas com lojas

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

- (i) As despesas com pessoal (despesas com lojas) aumentaram 31,2% em comparação ao período anterior – passaram de R\$308,2 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, para R\$404,5 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Estas despesas representaram 17,2% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, 0,1p.p. a menos em comparação a 2017. A referida redução se deve sobretudo à alavancagem operacional provocada pelo contínuo crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes de 6,5% em 2018, valor superior à inflação registrada no período.
- (ii) As despesas com reparos e manutenção (despesas com lojas) aumentaram 73,4% em comparação com o período anterior, passando de R\$27,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$48,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento se deve principalmente à manutenção preventiva de restaurantes com o objetivo de aumentar a disponibilidade de nossa rede, assim como manutenção na rede de restaurantes adquiridos, os quais são em média mais antigos que os restaurantes da Companhia.
- (iii) Royalties e fundo de marketing (despesas com lojas) cresceram 34,8% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, de R\$160,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$215,8 milhões no exercício social encerrado em 31

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

de dezembro de 2018. Esse aumento foi principalmente devido ao forte crescimento da Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes, assim como à abertura de novas unidades e à aquisição de franqueados. Ademais, as despesas com *royalties* e fundo de *marketing* de 2017 foram positivamente impactadas, de forma não-recorrente, pelo reconhecimento de créditos tributários retroativos.

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

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

Despesas Gerais e Administrativas

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

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

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(99.774)	90,3	(85.845)	89,9	16,2
Despesas com ocupação e <i>utilities</i>	(2.299)	2,1	(1.135)	1,2	102,6
Depreciação e amortização	(8.031)	7,3	(9.500)	10,0	(15,5)
Despesas com aquisição e incorporação ⁽¹⁾	(6.711)	6,1	(2.098)	2,2	219,9

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

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

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

Resultado Financeiro Líquido

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

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

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Outros	(4.480)	10,0	(5.992)	7,1	(25,2)
Despesas financeiras	(44.608)	100,0	(84.689)	100,0	(47,3)

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

Lucro Líquido do Exercício

O lucro líquido do exercício da Companhia apresentou forte crescimento, passando de R\$3,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$128,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Além dos fatores descritos acima, houve também o efeito não-recorrente do reconhecimento de imposto de renda diferido ativo que impactou positivamente o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 no montante de R\$30,2 milhões.

COMPARAÇÃO ENTRE OS EXERCÍCIOS SOCIAIS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E DE 2016

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	1.783.838	100,0	1.393.284	100,0	28,0
Custo das mercadorias e dos produtos vendidos	(687.871)	(38,6)	(526.302)	(37,8)	30,7
Lucro bruto	1.095.967	61,4	866.982	62,2	26,4
Despesas operacionais					
Com lojas	(935.209)	(52,4)	(776.163)	(55,7)	20,5
Gerais e administrativas	(95.450)	(5,4)	(75.999)	(5,5)	25,6
Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos	65.308	3,7	14.820	1,1	340,7
Despesas financeiras	(84.689)	(4,7)	(142.073)	(10,2)	(40,4)
Receitas financeiras	28.425	1,6	41.534	3,0	(31,6)
Resultado financeiro, líquido	(56.264)	(3,2)	(100.539)	(7,2)	(44,0)

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	9.044	0,5	(85.719)	(6,2)	(110,6)
Imposto de renda e contribuição social	(5.225)	(0,3)	(7.737)	(0,6)	(32,5)
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	3.819	0,2	(93.456)	(6,7)	(104,1)

Receita Operacional Líquida

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, a receita operacional líquida da Companhia aumentou 28,0% ou R\$390,5 milhões, passando de R\$1.393,3 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para R\$1.783,8 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu, principalmente, devido ao aumento nas Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes de 13,8% no período, decorrente das aberturas de novos restaurantes, maturação de unidades abertas em 2016, da contínua consolidação da marca no país e da estratégia de marketing da Companhia.

Por último, as receitas líquidas de prestações de serviços, as quais são compostas principalmente por receitas oriundas de franqueados, cresceram 25,3% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, quando comparado a 2016, refletindo o forte crescimento da plataforma de franqueados no país, o qual atingiu a marca de 171 restaurantes 31 de dezembro de 2017. No quadro a seguir apresentamos a composição das vendas:

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Receita bruta de vendas	1.917.672	107,5	1.499.991	107,7	27,8
Deduções das receitas de vendas	(148.082)	(8,3)	(118.053)	(8,5)	25,4
Receita líquida de vendas	1.769.590	99,2	1.381.938	99,2	28,1
Receita bruta de prestações de serviços	15.089	0,8	12.042	0,9	25,3
Deduções das receitas de prestações de serviços	(841)	0,0	(696)	(0,0)	20,8
Receita líquida de prestações de serviços	14.248	0,8	11.346	0,8	25,6
Total receita operacional líquida	1.783.838	100,0	1.393.284	100,0	28,0

Custo das mercadorias e dos produtos vendidos

O custo das mercadorias e dos produtos vendidos aumentou 30,7% ou R\$161,6 milhões, passando de R\$526,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para R\$687,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

O aumento foi principalmente devido ao forte aumento de vendas, maiores custos com logística e frete em virtude da migração de lojas para o cenário de compras pelo centro de distribuição próprio, e aumento nos custos de alimentos e brinquedos, parcialmente refletindo a inflação nacional de 2,9% (de acordo com o IBGE).

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia aumentou 26,4% ou R\$229,0 milhões, passando de R\$867,0 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2016, para R\$1.096,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. O aumento de lucro bruto reflete principalmente o sólido crescimento de receita operacional líquida, resultante do aumento do número de novos restaurantes e forte crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes.

A margem bruta da Companhia decresceu 0,8p.p., passando de 62,2% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para 61,4% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. A margem bruta foi impactada pelo maior custo da mercadoria vendida, assim como por campanhas de marketing promocionais realizadas no período, as quais impactaram a margem bruta mas compensaram com o forte do crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes.

Despesas com lojas

As despesas com lojas da Companhia aumentaram em R\$159,0 milhões ou 20,5%, alcançando R\$935,2 milhões ou 52,4% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$776,2 milhões ou 55,7% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Essa variação refletiu principalmente:

- (i) As despesas com pessoal (despesas com lojas) aumentaram 21,9% em comparação ao período anterior – passaram de R\$252,9 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para R\$308,2 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Estas despesas representaram 17,3% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, 0,9 p.p. a menos em comparação a 2016. A referida redução se deve sobretudo à alavancagem operacional provocada pelo contínuo crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes de 13,8% em 2017, valor superior à inflação registrada no período.
- (ii) As despesas com ocupação e *utilities* (despesas com lojas) aumentaram 30,6% - passaram de R\$169,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para R\$221,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Estas despesas representaram 12,4% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, o qual representa um aumento de 0,2p.p. quando comparado ao mesmo período de 2016.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(308.198)	33,0	(252.877)	32,6	21,9
Royalties e fundo de marketing	(160.078)	17,1	(135.778)	17,5	17,9
Despesas com ocupação e <i>utilities</i>	(221.930)	23,7	(169.922)	21,9	30,6
Depreciações e amortizações	(110.197)	11,8	(94.206)	12,1	17
Despesas pré-operacionais ⁽¹⁾	(6.138)	0,7	(6.255)	0,8	(1,9)
Serviços diversos	(39.127)	4,2	(44.516)	5,7	(12,1)
Reparos e manutenções	(27.678)	3	(21.868)	2,8	26,6
Outras	(61.863)	6,6	(50.741)	6,5	21,9
Total de despesas com lojas	(935.209)	100,0	(776.163)	100,0	20,5

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

⁽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\$19,5 milhões ou 25,6%, alcançando R\$95,5 milhões ou 5,4% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$76,0 milhões ou 5,5% da receita operacional líquida no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016.

Esse aumento ocorreu principalmente em decorrência de maiores despesas com pessoal (despesas gerais e administrativas), que cresceu 25,3% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, em relação ao exercício social anterior, refletindo contratações de colaboradores na matriz para suportar o aumento de restaurantes. Ademais, houve aumento nas baixas de ativos imobilizados e intangíveis no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, devido ao fechamento de restaurantes próprios no período, à baixa de ativos relacionados à licença do *software* Ponto de Venda, e à baixa de ativos obsoletos e sucateados.

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	(85.845)	89,9	(68.498)	90,1	25,3
Despesas com ocupação e <i>utilities</i>	(1.135)	1,2	(2.947)	3,9	(61,5)
Depreciação e amortização	(9.500)	10,0	(9.190)	12,1	3,4
Despesas com aquisição e incorporação ⁽¹⁾	(2.098)	2,2	(2.764)	3,6	(24,1)
Resultado líquido na baixa de imobilizado	(17.912)	18,8	(5.022)	6,6	256,7
Receita com lojas vendidas	10.155	(10,6)	-	-	-
Baixa de ativos de loja vendidas	(9.113)	9,5	-	-	-
Resultado com sinistros	309	(0,3)	(247)	0,3	(225,1)
Reversão (provisão) para <i>impairment</i>	4.627	(4,8)	(1.049)	1,4	(541,1)
Custo com plano de ações	(5.518)	5,8	(304)	0,4	1.715,1
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas ⁽²⁾	20.580	(21,6)	14.022	(18,5)	46,8
Total de despesas gerais e administrativas	(95.450)	100,0	(75.999)	100,0	25,6

⁽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\$44,3 milhões ou 44,0%, passando de uma despesa líquida de R\$100,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, para uma despesa líquida de R\$56,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017. Essa variação refletiu principalmente:

- (i) A despesa financeira reduziu 40,4%, ou R\$57,4 milhões, de R\$142,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para R\$84,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, refletindo os menores juros sobre empréstimos devido à amortização dos valores principais e à redução do CDI, a redução nas despesas

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

com derivativos e o menor custo com atualização do saldo a pagar referente às parcelas contingentes a aquisições passadas.

- (i) A receita financeira reduziu 31,6%, ou R\$13,1 milhões, de R\$41,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para R\$28,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, refletindo menores receitas com variação cambial ativa decorrentes dos pagamentos de royalties, *franchise fee* e derivativos, os quais foram parcialmente compensados por maiores juros e rendimentos de aplicações financeiras devido ao alto volume de caixa investido, oriundo da oferta pública de ações (IPO).

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Juros sobre empréstimos	(63.190)	74,6	(80.827)	56,9	(21,8)
Despesas bancárias e juros diversos	(4.960)	5,9	(3.556)	2,5	39,5
Variação cambial passiva	(582)	0,7	(4.526)	3,2	(87,1)
Despesas com swap	(438)	0,5	(20.514)	14,4	(97,9)
Ajuste do saldo a pagar referente à parcela contingente	(9.527)	11,2	(26.027)	18,3	(63,4)
Outros	(5.992)	7,1	(6.623)	4,7	(9,5)
Despesas financeiras	(84.689)	100,0	(142.073)	100,0	(40,4)

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Juros e rendimentos de aplicações financeiras	26.373	92,8	15.524	37,4	69,9
Variação cambial ativa	2.093	7,4	22.186	53,4	(90,6)
Receita com swap	4	0,0	3.237	7,8	(99,9)
Impostos sobre receitas financeiras	(1.260)	(4,4)	(794)	(1,9)	58,7
Outros	1.215	4,3	1.381	3,3	(12,0)
Receitas financeiras	28.425	100,0	41.534	100,0	(31,6)

Lucro do Exercício

O lucro líquido do exercício da Companhia apresentou forte crescimento, passando de um prejuízo de R\$93,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para um lucro de R\$3,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, em decorrência dos fatores descritos acima.

Balanco Patrimonial

COMPARAÇÃO ENTRE OS SALDOS DAS CONTAS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 E 2017

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Ativo					
Ativo circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	174.963	6,9	102.345	4,2	71,0
Títulos e valores mobiliários	413.136	16,4	1.073.900	44,5	(61,5)

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Títulos e valores mobiliários vinculados	2.486	0,1	2.484	0,1	0,1
Contas a receber de clientes, líquido	59.603	2,4	60.958	2,5	(2,2)
Instrumentos financeiros derivativos	90	0,0	127	0,0	(29,1)
Estoques	81.276	3,2	39.743	1,6	104,5
Impostos a recuperar	40.393	1,6	24.993	1,0	61,6
Pagamentos antecipados	26.622	1,1	24.762	1,0	7,5
Demais contas a receber	21.146	0,8	9.136	0,4	131,5
Total do ativo circulante	819.715	32,5	1.338.448	55,4	(38,8)
Ativo não circulante					
Títulos e valores mobiliários vinculados	12.361	0,5	13.285	0,5	(7,0)
Impostos a recuperar	15.551	0,6	17.282	0,7	(10,0)
Depósito judicial	30.903	1,2	26.566	1,1	16,3
Demais contas a receber	4.561	0,2	4.218	0,2	8,1
Imobilizado, líquido	928.225	36,8	699.642	29,0	32,7
Intangível, líquido	714.316	28,3	316.114	13,1	126,0
Total do ativo não circulante	1.705.917	67,5	1.077.107	44,6	58,4
Total do ativo	2.525.632	100,0	2.415.555	100,0	4,6
Passivo					
Passivo circulante					
Empréstimos e financiamentos	161.581	6,4	209.987	8,7	(23,1)
Fornecedores e aluguéis a pagar	241.243	9,6	138.997	5,8	73,6
Salários e encargos sociais	95.163	3,8	69.830	2,9	36,3
Obrigações corporativas	17.961	0,7	13.966	0,6	28,6
Obrigações tributárias	33.781	1,3	20.272	0,8	66,6
Resultado diferido, líquido	9.091	0,4	-	-	-
Dividendos e Juros sobre o Capital próprio	26.726	1,1	-	-	-
Demais contas a pagar	14.129	0,6	19.946	0,8	(29,2)
Total do passivo circulante	599.675	23,7	472.998	19,6	26,8
Passivo não circulante					
Empréstimos e financiamentos	117.532	4,7	275.720	11,4	(57,4)
Provisão para demandas judiciais	10.730	0,4	6.221	0,3	72,5
Obrigações tributárias	21.753	0,9	5.113	0,2	325,4
Resultado diferido, líquido	26.396	1,0	-	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12.492	0,5	38.309	1,6	(67,4)
Demais contas a pagar	20.094	0,8	-	-	-
Total do passivo não circulante	208.997	8,3	325.363	13,5	(35,8)
Patrimônio líquido					
Capital social	898.233	35,6	895.836	37,1	0,3
Reserva de capital e plano de opção de ações	721.102	28,6	(915.722)	37,9	(21,3)
Outros resultados abrangentes	(2)	0,0	-	-	-

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2018	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	AH (%)
Reserva de lucros	97.627	3,9	-	-	-
Prejuízos acumulados	-	0,0	(194.364)	(8,0)	-
Total do patrimônio líquido	1.716.960	68,0	1.617.194	66,9	6,2
Total do passivo e do patrimônio líquido	2.525.632	100,0	2.415.555	100,0	4,6

Ativo

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

Ativo Circulante

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

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

Ativo Não Circulante

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

- (i) Imobilizado, líquido: o imobilizado, líquido da Companhia aumentou em R\$228,6 milhões ou 32,7%, atingindo R\$928,2 milhões em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$699,6 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento deu-se em decorrência dos investimentos em novos restaurantes e dos reinvestimentos e reformas em restaurantes existentes e adquiridos.
- (ii) Intangível, líquido: o intangível, líquido da Companhia aumentou em R\$398,2 milhões ou 126%, alcançando R\$714,3 milhões em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$316,1 milhões em 31 de dezembro de 2017, devido ao ágio referente à aquisição de franqueados realizado em abril de 2018, e ao investimento em direito de uso de marca e cessões de direitos de imóveis de novos restaurantes. Especificamente, o valor de ágio aumentou em R\$372,9 milhões, para R\$574,9 milhões em 31 de dezembro de 2018 quando comparado com R\$202,0 milhões em 31 de dezembro de 2017.

Passivo e Patrimônio Líquido

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

Passivo Circulante

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

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

Passivo Não Circulante

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

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

Patrimônio Líquido

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

- (i) Reserva de lucros: a reserva de lucros da Companhia aumentou para R\$97,6 milhões em 31 de dezembro de 2018, refletindo a geração de resultado líquido dos dividendos da Companhia no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.
- (ii) Prejuízos acumulados: conforme aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada no dia 27 de abril de 2018, o montante total de prejuízos acumulados, de R\$194,4 milhões em 31 de dezembro de 2017, foi absorvido mediante a utilização de parcela do saldo da reserva de capital.

COMPARAÇÃO ENTRE OS SALDOS DAS CONTAS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Ativo					
Ativo circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	102.345	4,2	256.920	18,0	(60,2)
Títulos e valores mobiliários	1.073.900	44,5	63.495	4,4	1.591,3
Títulos e valores mobiliários vinculados	2.484	0,1	1.846	0,1	34,6
Contas a receber de clientes, líquido	60.958	2,5	33.658	2,4	81,1
Instrumentos financeiros derivativos	127	0,0	-	-	-
Estoques	39.743	1,6	30.846	2,2	28,8
Impostos a recuperar	24.993	1,0	28.566	2	(12,5)
Pagamentos antecipados	24.762	1,0	8.712	0,6	184,2
Demais contas a receber	9.136	0,4	4.957	0,3	84,3
Total do ativo circulante	1.338.448	55,4	429.000	30,0	212,0
Ativo não circulante					
Títulos e valores mobiliários vinculados	13.285	0,5	10.415	0,7	27,6
Impostos a recuperar	17.282	0,7	11.694	0,8	47,8
Depósito judicial	26.566	1,1	13.925	1,0	90,8

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

(em R\$ milhares, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2017	AV (%)	Em 31 de dezembro de 2016	AV (%)	AH (%)
Demais contas a receber	4.218	0,2	3.447	0,2	22,4
Imobilizado, líquido	699.642	29,0	650.975	45,6	7,5
Intangível, líquido	316.114	13,1	309.006	21,6	2,3
Total do ativo não circulante	1.077.107	44,6	999.462	70,0	7,8
Total do ativo	2.415.555	100,0	1.428.462	100,0	69,1
Passivo					
Passivo circulante					
Empréstimos e financiamentos	209.987	8,7	607.973	42,6	(65,5)
Fornecedores e aluguéis a pagar	138.997	5,8	80.406	5,6	72,9
Salários e encargos sociais	69.830	2,9	56.028	3,9	24,6
Obrigações corporativas	13.966	0,6	20.598	1,4	(32,2)
Obrigações tributárias	20.272	0,8	15.717	1,1	29
Resultado diferido, líquido	-	-	9.000	0,6	(100,0)
Dividendos e Juros sobre o Capital Próprio	-	-	356	-	-
Demais contas a pagar	19.946	0,8	9.538	0,7	109,1
Total do passivo circulante	472.998	19,6	799.616	56,0	(40,8)
Passivo não circulante					
Empréstimos e financiamentos	275.720	11,4	-	-	n.a.
Provisão para demandas judiciais	6.221	0,3	3.932	0,3	58,2
Obrigações tributárias	5.113	0,2	9.225	0,6	(44,6)
Parcelas contingentes às aquisições	-	-	45.983	3,2	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	38.309	1,6	28.789	2,0	33,1
Demais contas a pagar	-	-	597	0,0	-
Total do passivo não circulante	325.363	13,5	88.526	6,2	267,5
Patrimônio líquido					
Capital social	895.836	37,1	1.506	0,1	-
Reserva de capital e plano de opção de ações	915.722	37,9	736.997	51,6	24,3
Prejuízos acumulados	(194.364)	(8,0)	(198.183)	(13,9)	(1,9)
Total do patrimônio líquido	1.617.194	66,9	540.320	37,8	199,3
Total do passivo e do patrimônio líquido	2.415.555	100,0	1.428.462	100,0	69,1

Ativo

Em 31 de dezembro de 2017, o total do ativo da Companhia aumentou em R\$987,1 milhões ou 69,1%, passando de R\$1.428,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$2.415,6 milhões em 31 de dezembro de 2017.

Ativo Circulante

O ativo circulante da Companhia aumentou em R\$909,4 milhões ou 212,0%, passando de R\$429,0 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$1.338,4 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu principalmente devido a variações nas seguintes rubricas:

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

- (i) Títulos e valores mobiliários: os títulos e valores mobiliários da Companhia aumentaram em R\$1.010,4 milhões, de R\$63,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$1.073,9 milhões em 31 de dezembro de 2017, principalmente devido à entrada de recursos provenientes da oferta pública inicial (do inglês *Initial Public Offering* ou IPO) da Companhia em dezembro de 2018.
- (ii) Caixa e equivalentes de caixa: o caixa e equivalente de caixa da Companhia diminuiu em R\$154,6 milhões ou 60,2%, para R\$102,3 milhões em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$256,9 milhões em 31 de dezembro de 2016. Essa diminuição deu-se em decorrência dos investimentos da Companhia no período, principalmente relacionados a aberturas de novos restaurantes.
- (iii) Contas a receber de clientes, líquido: o saldo de contas a receber de clientes da Companhia aumentaram em R\$27,3 milhões ou 81,1%, alcançando R\$61,0 milhões em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$33,7 milhões em 31 de dezembro de 2016. Esse aumento deu-se em decorrência do aumento nas vendas em relação ao mesmo período do ano anterior, e devido ao efeito calendário, uma vez que o último dia de vendas do ano ocorreu em um final de semana.

Ativo Não Circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou 7,8%, passando de R\$999,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$1.077,1 milhões em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$77,6 milhões. Esse aumento ocorreu devido principalmente ao abaixo exposto:

- (i) Imobilizado, líquido: o imobilizado, líquido da Companhia aumentou em R\$48,7 milhões ou 7,5%, alcançando R\$699,6 milhões em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$651,0 milhões em 31 de dezembro de 2016. O referido aumento decorre dos investimentos em novos restaurantes, dos reinvestimentos em restaurantes e dos investimentos em novos hardwares de PDV (Ponto de Venda).
- (ii) Intangível, líquido: o intangível, líquido da Companhia aumentou em R\$7,1 milhões ou 2,3%, alcançando R\$316,1 milhões em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$309,0 milhões em 31 de dezembro de 2016, refletindo o investimento em direito de uso de marca e cessões de direitos de imóveis de novos restaurantes. Adicionalmente, foram investidos recursos em novos softwares visando aumento de vendas e a melhoria de controles.

Passivo e Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2017, o total do passivo e patrimônio líquido da Companhia aumentou em R\$987,1 milhões ou 69,1%, passando de R\$1.428,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$2.415,6 milhões em 31 de dezembro de 2017.

Passivo Circulante

O passivo circulante da Companhia diminuiu 40,8% ou R\$326,6 milhões, passando de R\$799,6 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$473,0 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa variação deu-se principalmente em decorrência dos fatores descritos abaixo:

- (i) Empréstimos e financiamentos: o saldo de empréstimos e financiamentos da Companhia diminuiu em R\$398,0 milhões ou 65,5%, alcançando R\$210,0 milhões em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$608,0 milhões em 31 de dezembro de 2016. No exercício social findo em 31 de dezembro de 2016, o índice EBITDA ajustado (*covenants*) sobre o resultado financeiro não foi atingido. Desta forma, as parcelas alocadas no passivo não circulante foram reclassificadas para o passivo circulante em sua totalidade. Em março de 2017, a Companhia obteve renúncia escrita ("*waiver*") e renegociou as

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

cláusulas restritivas de *covenants* de suas debêntures com os debenturistas, passando a estar adimplente, considerando estas novas cláusulas oriundas da renegociação.

- (ii) Fornecedores e aluguéis a pagar: os fornecedores e aluguéis a pagar da Companhia aumentaram em R\$58,6 milhões ou 72,9%, alcançando R\$139,0 milhões em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$80,4 milhões em 31 de dezembro de 2016. Essa variação decorre principalmente do aumento do volume de vendas em razão do projeto Estoque Próprio, assim como da quantidade de aberturas de lojas realizadas em dezembro de 2017, elevando o saldo a pagar de fornecedores de serviços.
- (iii) Obrigações corporativas: as obrigações corporativas da Companhia diminuíram em R\$6,6 milhões ou 32,2%, alcançando R\$14,0 milhões em 31 de dezembro de 2017, comparado a R\$20,6 milhões em 31 de dezembro de 2016. O saldo em aberto, corresponde principalmente aos *Royalties* e *Franchise Fees* das aberturas de dezembro de 2017, ambos pagos em janeiro de 2018.

Passivo Não Circulante

O passivo não circulante da Companhia aumentou 267,5% ou R\$236,8 milhões, passando de R\$88,5 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$325,4 milhões em 31 de dezembro de 2017. Essa variação ocorreu sobretudo devido à rubrica

Empréstimos e financiamentos, que registrou aumento na ordem de R\$275,7 milhões em 31 de dezembro de 2017, quando comparado ao saldo em 31 de dezembro de 2016. No exercício social findo em 31 de dezembro de 2016, o índice EBITDA Ajustado (*covenants*) sobre o resultado financeiro não foi atingido. Desta forma, as parcelas alocadas no passivo não circulante foram reclassificadas para o passivo circulante em sua totalidade. Em março de 2017, a Companhia obteve renúncia escrita ("*waiver*") e renegociou as cláusulas restritivas de *covenants* de suas debêntures com os debenturistas, passando a estar adimplente, considerando estas novas cláusulas oriundas da renegociação. Desta forma foram alocadas as parcelas a vencer com mais de doze meses para o passivo não circulante.

Patrimônio Líquido

Em 31 de dezembro de 2017, o patrimônio líquido da Companhia aumentou 199,3%, passando de R\$540,3 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$1.617,2 milhões em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$1.076,9 milhões, em virtude dos fatores descritos abaixo:

- (i) Capital social: o capital social da Companhia aumentou consideravelmente, passando de R\$1,5 milhão em 31 de dezembro de 2016 para R\$895,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu principalmente devido ao capital injetado no âmbito da oferta pública inicial (IPO) da Companhia em dezembro de 2017.
- (ii) Reserva de capital: a reserva de capital da Companhia aumentou 24,3%, passando de R\$737,0 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$915,7 milhões em 31 de dezembro de 2017. Esse aumento ocorreu devido ao aporte de capital ocorrido em agosto de 2017 pela Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia e ao exercício do bônus de subscrição.
- (iii) Prejuízos acumulados: os prejuízos acumulados da Companhia reduziram 1,9%, passando de R\$198,2 milhões em 31 de dezembro de 2016 para R\$194,4 milhões em 31 de dezembro de 2017, em virtude do lucro líquido registrado no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

COMPARAÇÃO ENTRE OS FLUXOS DE CAIXA DOS EXERCÍCIOS SOCIAIS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 E DE 2017

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	AH (%)
Caixa líquido gerado nas atividades operacionais	304.671	166.527	83,0
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	6.012	(1.208.395)	(100,5)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	(238.065)	887.293	(126,8)
Aumento (redução) líquido(a) no caixa e equivalentes de caixa	72.618	(154.575)	(147,0)

Atividades operacionais

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

Essa variação ocorreu, principalmente, pelos seguintes fatores:

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

Atividades de investimentos

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

Essa variação deve-se:

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

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

Atividades de financiamento

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

Essa redução se deve principalmente (i) à redução do capital integralizado, que passou de R\$ 890,1 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$2,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, uma vez que em dezembro de 2017 houve aumento de capital em decorrência de oferta pública inicial de ações (IPO); o qual foi compensado pela (ii) redução dos custos com emissão de ações que passaram de R\$ 48,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017 para R\$ 4,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018; (iii) o ágio na emissão de ações no montante de R\$ 178,8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017, (iv) ao aumento no volume de pagamentos de empréstimos e financiamentos (principal) no montante de R\$114,4 milhões, em relação ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2017.

COMPARAÇÃO ENTRE OS FLUXOS DE CAIXA DOS EXERCÍCIOS SOCIAIS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E DE 2016

(em R\$ milhares, exceto %)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016	AH (%)
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	166.527	28.829	477,6
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento	(1.208.395)	(204.783)	490,1
Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento	887.293	268.073	231,0
Aumento (redução) líquido de caixa e equivalentes de caixa	(154.575)	92.119	(267,8)

Atividades operacionais

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais apresentou aumento de R\$137,7 milhões, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, quando comparado ao exercício

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

social encerrado em 31 de dezembro de 2016, passando de R\$28,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para R\$166,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

A variação no caixa líquido das atividades operacionais deve-se, principalmente, aos seguintes fatores:

- (i) O maior resultado antes do imposto de renda e contribuição social, passando de prejuízo de R\$85,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para lucro de R\$9,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017;
- (ii) A variação do saldo com fornecedores e aluguéis a pagar, os quais passaram de uma diminuição de R\$4,0 milhões em relação ao saldo em aberto em 31 de dezembro de 2015 para um aumento de R\$58,6 milhões em relação ao saldo em aberto em 31 de dezembro de 2016; e
- (iii) A variação positiva no contas a receber de clientes, líquidos, passando de um aumento de R\$5,6 milhões em relação ao saldo em aberto em 31 de dezembro de 2015 para um aumento de R\$27,3 milhões em relação ao saldo em aberto em 31 de dezembro de 2016; parcialmente compensada pelo menor pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos, no valor de R\$11,7 milhões, passando de R\$79,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para R\$68,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Atividades de investimentos

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento apresentou aumento de R\$1.003,6 milhões ou 490,1%, passando de R\$204,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para R\$1.208,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

O referido aumento deve-se à aplicação dos recursos captados na abertura de capital da Companhia (IPO).

Atividades de financiamento

O caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento apresentou aumento de R\$619,2 milhões em comparação ao exercício social anterior, passando de R\$268,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 para R\$887,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Esse aumento deu-se, principalmente, pela integralização dos recursos obtidos na oferta pública inicial de ações (IPO) no patrimônio líquido da Companhia.

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 2018, 2017 e 2016, 99,5%, 99,2% e 99,2% da receita operacional líquida da Companhia, respectivamente, vieram da venda de alimentos e bebidas em nossos restaurantes.

(ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

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

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

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

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

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

Receita líquida

Nossa receita operacional provém principalmente pela venda de alimentos, bebidas, produtos e serviços (principalmente relacionados a franquizados), 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 29,8% entre os exercícios de 2016 e 2018, passando de R\$1.393,3 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2016 para R\$2.348,3 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018. A Diretoria ressalta que o incremento na receita operacional líquida no exercício social de 2016 a 2018 é decorrente, principalmente: (i) do aumento de restaurantes próprios no período (totalizando restaurantes); (ii) da aquisição de restaurantes de franquizados, e (iii) do crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes.

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro

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 2018, 43,4% de nossas receitas anuais foram registradas no primeiro semestre do ano e 56,6% restantes no segundo semestre.

Custo das Mercadorias e dos Produtos Vendidos e Lucro Bruto

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

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

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

Despesas com Vendas

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

Despesas Gerais e Administrativas

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

Resultado Financeiro, Líquido

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

Imposto de Renda

As despesas com imposto de renda dependem da tributação do lucro de nossas controladas. A Companhia se beneficia de créditos fiscais significativos referentes a prejuízos fiscais. 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 2018, 2017 e 2016. 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.

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro

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

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

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

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, 2017 e 2016, em torno de 1%, 1%, e 1%, respectivamente, de nossas vendas é efetuada em outras moedas que não o Real, refletindo serviços prestados para a Burger King Corporation principalmente relacionados à gestão de franqueados. Por se tratar de baixo valor quando comparado ao total das operações da Companhia, a Diretoria considera imaterial o impacto referente à variação cambial nas receitas operacionais líquidas.

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

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

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

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

Com relação ao câmbio, aproximadamente 90% dos custos com as mercadorias vendidas são realizados na mesma moeda das vendas e, portanto, consideramos o impacto de variação cambial imaterial.

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

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

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

(a) introdução ou alienação de segmento operacional

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

(b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

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

(c) eventos ou operações não usuais

Os Diretores da Companhia informam que não houve no último exercício social, quaisquer eventos ou operações não usuais com relação à Companhia ou suas atividades que tenham causado ou que se espera que venham causar efeito relevante nas demonstrações financeiras ou nos resultados da Companhia.

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

(a) mudanças significativas nas práticas contábeis

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis no exercício social de 2018.

(b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Não houve efeitos significativos como resultado das alterações em práticas contábeis no exercício social de 2018.

Novas normas, alterações e interpretações de normas contábeis

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

IFRS 2 – Pagamento baseado em ações (CPC 10)

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

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

IFRS 9 - Instrumentos Financeiros (CPC 48)

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

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

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

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

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

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

IFRS 16 – Leases (CPC 06 (R2))

Essa norma substitui a norma anterior de arrendamento mercantil, IAS 17/CPC 06 (R1) - Operações de Arrendamento Mercantil, e interpretações relacionadas, e entrará em vigor a partir de 1º de janeiro de 2019. Ela estabelece os princípios para o reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação de arrendamentos para ambas as partes de um contrato, ou seja, os clientes (arrendatários) e os fornecedores (arrendadores). Os arrendatários são requeridos a reconhecer um passivo de arrendamento refletindo futuros pagamentos do arrendamento e um "direito de uso de um ativo" para praticamente todos os contratos de arrendamento, com exceção de certos arrendamentos de curto prazo e contratos de ativos de baixo valor. Para os arrendadores, o tratamento contábil permanece praticamente o mesmo, com a classificação dos arrendamentos como arrendamentos operacionais ou arrendamentos financeiros, e a contabilização desses dois tipos de contratos de arrendamento de forma diferente.

Até 31 de dezembro de 2018, a Companhia reconhecia uma despesa linear com os contratos de arrendamento operacional durante o prazo dos contratos.

A Companhia pretende aplicar a CPC 06 (R2) / IFRS 16, usando a abordagem retrospectiva modificada. Na data de transição, os passivos de arrendamento serão mensurados pelo valor presente dos pagamentos remanescentes, descontados à taxa de empréstimo incremental dos arrendatários. A Companhia considerou o valor bruto dos contratos (os quais possuem, em sua maioria, prazo de 10 anos) e fará uso da percepção tardia, tal como irá considerar, ao determinar o prazo do arrendamento, se o contrato contém opções de prorrogação e rescisão, dentre outras. Os ativos de direito de uso serão mensurados pelo valor igual ao passivo de arrendamento.

A Companhia estimou os valores apresentados abaixo em 1º de janeiro de 2019:

Contas Afetadas	Valor
Ativo Não Circulante	
Ativos de direito de uso	720.377
Passivo Circulante	
Passivo de arrendamento	142.162
AVP	(41.250)
Passivo não Circulante	
Passivo de arrendamento	756.247
AVP	(136.782)

(c) ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor

As demonstrações financeiras relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017 não contêm opinião modificada ou ênfases.

Reapresentação das demonstrações financeiras de 2016

Em 30 de março de 2017 foi emitido relatório de auditoria sem modificação sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia relativa ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2016. Essas demonstrações financeiras foram alteradas para refletir adequadamente o reconhecimento de provisão sobre tributos diferidos ativos e diferimento de receita com exposição de marca, bem como reclassificações e melhorias nas divulgações em

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

determinadas notas explicativas, conforme descrito na nota explicativa 2.23 das referidas demonstrações financeiras.

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 - Instrumentos Financeiros (IFRS 9) 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

10.5 - Políticas Contábeis Críticas

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.

10.5 - Políticas Contábeis Críticas

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.

Impostos correntes

O imposto de renda e a contribuição social são registrados com base no lucro líquido anual de acordo com a legislação fiscal vigente na jurisdição de cada empresa consolidada. O lucro tributável difere do lucro apresentado na demonstração do resultado, porque exclui receitas ou despesas tributáveis ou dedutíveis, em outros exercícios, além de excluir itens não tributáveis ou não dedutíveis de forma permanente. A provisão para imposto de renda e contribuição social é calculada pela Companhia com base nas alíquotas vigentes nas datas do balanço.

Impostos diferidos

Os efeitos tributários sobre prejuízos fiscais e diferenças temporárias entre os valores contábeis e as bases tributáveis de ativos e passivos são diferidos e reconhecidos com relação ao imposto de renda e à contribuição social diferidos ativos, até o valor considerado razoável, de acordo com sua realização esperada.

O valor contábil do ativo fiscal diferido é revisado nas datas dos balanços e reduzido quando não for mais provável que haverá lucro tributável suficiente disponível para permitir que todo ou parte do ativo seja recuperado.

Ativos e passivos fiscais diferidos são mensurados às alíquotas aplicadas no exercício no qual o passivo for liquidado ou o ativo realizado, com base nas alíquotas (e na legislação tributária) vigentes, ou substantivamente vigentes, nas datas dos balanços. O cálculo dos passivos e ativos fiscais diferidos reflete as consequências fiscais que resultariam da maneira pela qual a Companhia espera, nas datas dos balanços, recuperar ou liquidar o valor contábil de seus ativos e passivos.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são compensados quando existe um direito legalmente executável de compensar o ativo fiscal circulante com o passivo fiscal circulante e quando eles estão relacionados ao imposto de renda aplicado pela mesma autoridade fiscal e a Companhia pretende liquidar seus ativos e passivos fiscais circulantes de acordo com o seu valor líquido.

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

Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia era parte de contratos de arrendamento operacional para operar 631 lojas (526 em 31 de dezembro de 2017). Esses arrendamentos possuem prazo de, em média, 10 anos, com opção de renovação após esse período. Os pagamentos de arrendamentos são reajustados anualmente, de acordo com os aluguéis de mercado. Alguns arrendamentos proporcionam pagamentos adicionais de aluguel, que são baseados em alterações em índice de preço local.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o montante de R\$123,7 milhões (R\$71,4 milhões em dezembro de 2017) foi reconhecido como despesa no resultado com relação a arrendamentos operacionais.

Os aluguéis mínimos futuros a pagar sobre arrendamentos mercantis operacionais não canceláveis considerando as lojas em operação em 31 de dezembro de 2018, são os seguintes: (i) dentro de um ano de R\$142,2 milhões, (ii) após um ano, mas menos de cinco anos de R\$574,1 milhões, e (iii) mais de cinco anos de R\$182,2 milhões.

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

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

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

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia no último exercício social.

(iv) contratos de construção não terminada

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

(v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há contratos de recebimentos futuros de financiamentos não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia no último exercício social.

(b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

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

10.7 - Comentários Sobre Itens Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

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

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

(b) natureza e o propósito da operação

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

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

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

10.8 - Plano de Negócios

(a) investimentos

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

Os principais investimentos da Companhia são direcionados à abertura de restaurantes próprios. Além de aberturas, nos anos de 2016, 2017 e 2018 tivemos aquisições de restaurantes de franquizados, como demonstrado abaixo:

(em R\$ milhares)	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2018	2017	2016
Aquisição de ativo intangível e imobilizado	338.955	197.871	174.609
Valor pago na aquisição de investimentos, líquido de caixa adquirido	360.884	-	18.133
Total	699.839	197.871	192.742

(ii) fontes de financiamento dos investimentos

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

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Não há desinvestimentos relevantes em andamento ou previstos.

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

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

(c) novos produtos e serviços

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

(i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas

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

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

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

(iii) projetos em desenvolvimento já divulgados

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

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

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

10.9 - Outros Fatores Com Influência Relevante

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

11.1 - Projeções divulgadas e premissas

Nos termos do artigo 20 da Instrução CVM 480, a divulgação de projeções e estimativas é facultativa, desde que a companhia não tenha divulgado projeções ou estimativas. Desta forma, a Companhia optou por também não divulgar neste Formulário de Referência projeções de qualquer natureza (inclusive operacionais ou financeiras) relacionadas a ela ou às suas atividades e às de suas controladas.

(a) objeto da projeção

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

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

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

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

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

(d) valores dos indicadores que são objeto da previsão

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

11.2 - Acompanhamento e alterações das projeções divulgadas

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

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

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

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

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

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

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

Nossa administração é composta por um Conselho de Administração e uma Diretoria, regidos pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e em nosso estatuto social. Nossos comitês são não-estatutários. Nosso estatuto social permite a criação de comitês pelo nosso Conselho de Administração, para auxiliá-lo no exercício de suas funções, e neste sentido, até o presente momento, criamos 3 (três) comitês, sendo eles: (i) Comitê de Auditoria; (ii) Comitê de Remuneração; e (iii) Comitê de Finanças.

(a) atribuições do conselho de administração e dos órgãos e comitês permanentes que a ele se reportam

Conselho de Administração

De acordo com o estatuto social da Companhia, o Conselho de Administração será composto por no mínimo 5 (cinco) membros e no máximo 11 (onze) membros, dos quais, ao menos 20% (vinte por cento) serão Conselheiros Independentes, conforme estabelecido no Regulamento do Novo Mercado, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, o Conselho de Administração é composto por 7 (sete) membros efetivos, sendo 2 (dois) deles independentes, e 3 (três) membros suplentes. Nos termos do Ofício 618-2017-DRE da B3, a Companhia adaptará o procedimento para eleição do Conselho de Administração, notadamente no que diz respeito aos conselheiros independentes da Companhia, até a assembleia que deliberar sobre as demonstrações financeiras do exercício a encerrar-se em 31 de dezembro de 2020.

Além de outras matérias previstas em lei e no estatuto social da Companhia, compete ao Conselho de Administração:

- fixar a remuneração de cada um dos Diretores;
- fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, aprovando previamente suas políticas de gestão administrativa, de pessoal e financeira;
- aprovar planos, projetos e orçamentos anuais e plurianuais;
- fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando, a qualquer tempo, as atas, livros e papéis da Companhia, solicitando informações sobre contratos celebrados, ou em vias de celebração, e quaisquer outros atos;
- opinar sobre as demonstrações financeiras e propor a destinação do lucro líquido de cada exercício;
- notificar qualquer acionista detentor de ações não integralizadas, para determinar-lhe que realize o pagamento devido, nos termos do respectivo boletim de subscrição;
- vender ou adquirir ativos e formar *joint ventures* envolvendo ativos da Companhia, em valor econômico superior a R\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de novembro de 2017, até a data da deliberação;
- aprovar, instruir e/ou autorizar a celebração de contratos (incluindo contrato de prestação de serviços, contratos financeiros, contratos de distribuição e outros) envolvendo valores

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

superiores a R\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de novembro de 2017 até a data da deliberação;

- aprovar, instruir e/ou autorizar a contratação de qualquer endividamento ou outorgar quaisquer garantias em valor superior a R\$ 42.600.000,00 (quarenta e dois milhões e seiscentos mil Reais) por evento (ou série de eventos relacionados), sendo tal valor corrigido pelo IGP-M/FGV desde 1º de novembro de 2017 até a data da deliberação;
- aprovar, instruir e/ou autorizar a celebração de qualquer contrato com uma parte relacionada de qualquer acionista, incluindo o pagamento de qualquer honorário ou remuneração pela Companhia a qualquer referida parte relacionada;
- aprovar, instruir e/ou autorizar a aquisição de participação societária ou substancialmente todos os ativos de qualquer empresa;
- aprovar, instruir e/ou autorizar a criação de qualquer conta de reserva ou qualquer provisão contábil, com exceção das exigidas por lei, pelos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos no Brasil ou conforme exigido ou recomendado pelos auditores da Companhia ou por contadores externos;
- nomear e destituir o auditor independente da Companhia e/ou de sociedades controladas pela Companhia;
- autorizar a aquisições de ações de emissão da Companhia para permanência em tesouraria ou cancelamento, ou posterior alienação, exceto nos casos expressamente previstos na regulamentação vigente;
- aprovar os princípios e padrões de negócios que deverão ser observados pela Diretoria e qualquer alteração ou modificação relevante de tais princípios e padrões;
- aprovar os critérios de desempenho para o Diretor Presidente;
- definir os procedimentos a serem praticados pela Companhia relativamente a acionistas remissos, observados os limites legais;
- criar o Comitê de Gestão do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia (Comitê de Remuneração), bem como eleger os seus respectivos membros, nos termos definidos por tal plano conforme aprovado pela Assembleia Geral;
- aprovar o ajuizamento de processos administrativos, judiciais ou arbitrais pela Companhia que possam razoavelmente ser considerados como criando um risco de pedido de autofalência, falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial;
- aprovar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no artigo 6º do Estatuto Social, fixando as condições de emissão, incluindo o preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir (ou reduzir o prazo para) o direito de preferência nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos da legislação vigente;
- aprovar a emissão pública ou privada de debêntures não conversíveis, notas promissórias e outros títulos e valores mobiliários não conversíveis em ações;
- manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações (“OPA”) que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

do edital da OPA, e que deverá abordar, no mínimo (i) a conveniência e oportunidade da OPA quanto ao interesse do conjunto dos acionistas e em relação à liquidez dos valores mobiliários de sua titularidade; (ii) as repercussões da OPA sobre os interesses da Companhia; (iii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM;

- definir lista tríplice de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia nos casos de OPAs para cancelamento de registro de companhia aberta ou para a saída do Novo Mercado; e
- o cumprimento das demais atribuições que lhe são fixadas em lei e no estatuto social da Companhia.

Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria é um órgão colegiado, não estatutário, de assessoramento e instrução ao Conselho de Administração e tem como responsabilidade principal a supervisão das seguintes atividades: (i) gestão de controles internos; (ii) administração de riscos; (iii) auditoria interna; e (iv) trabalhos do auditor independente da Companhia.

O Comitê de Auditoria é composto por no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) membros, eleitos anualmente pelo Conselho de Administração, sendo certo que o exercício da função de membro do Comitê de Auditoria é pessoal e indelegável. O mandato dos membros do Comitê de Auditoria é coincidente com o dos membros do Conselho de Administração e nenhum membro do Comitê de Auditoria poderá ser ou ter sido nos últimos 12 (doze) meses: (i) diretor estatutário ou funcionário da Companhia ou suas controladas; ou (ii) responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria externa da Companhia ou suas controladas; ou (iii) membro do Conselho Fiscal da Companhia ou suas controladas.

O Comitê de Auditoria reunir-se-á no mínimo 4 (quatro) vezes ao ano por convocação de seu Presidente.

Compete ao Comitê de Auditoria zelar (a) pela qualidade e integridade das demonstrações contábeis; (b) pelo cumprimento das exigências legais e regulamentares; (c) pela atuação, independência, objetividade e qualidade do trabalho dos auditores independentes; (d) pela atuação, independência e qualidade do trabalho da auditoria interna; e (e) pela qualidade e eficácia dos sistemas de controles internos e da administração de riscos.

Adicionalmente, compete ao Comitê de Auditoria:

- zelar pelo cumprimento do regimento que disciplina o seu funcionamento, submetendo eventuais alterações à aprovação do Conselho de Administração;
- relativamente às demonstrações contábeis: (a) revisar, previamente à aprovação, as demonstrações contábeis anuais da Companhia, bem como as notas explicativas e os relatórios da administração e do auditor independente; (b) analisar, em conjunto com o auditor independente, as principais políticas e práticas de contabilidade utilizadas na elaboração das demonstrações contábeis, bem como quaisquer mudanças significativas na aplicação ou escolha de tais políticas e práticas; (c) analisar, em conjunto com o auditor independente, os métodos alternativos de tratamento contábil, à luz das normas contábeis, relativos a informações financeiras, inclusive estruturas fora de balanço e informações *pro forma* ou ajustadas, seus efeitos nas demonstrações contábeis e os

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

critérios utilizados para sua divulgação, bem como o tratamento contábil eventualmente aconselhado pelo auditor independente; e (d) resolver quaisquer divergências entre o auditor independente e a administração da Companhia relativas às demonstrações contábeis e aos relatórios financeiros;

- relativamente aos controles internos, gerenciamento de riscos e cumprimento das exigências legais e regulamentares: (a) por meio de auditoria interna, avaliar a qualidade e a eficácia dos sistemas de controles internos e de administração de riscos existentes na Companhia, além do cumprimento dos dispositivos legais, normativos, regulamentos e normas internas aplicáveis; (b) estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de denúncias sobre erros ou fraudes relevantes referentes à contabilidade, auditoria e controles internos, bem como sobre o descumprimento de dispositivos legais e regulamentares e de normas internas, prevendo procedimentos específicos para proteção do denunciante, tais como seu anonimato e a confidencialidade da informação;
- recomendar à administração da Companhia a correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito das atribuições do Comitê de Auditoria;
- relativamente ao auditor independente e à auditoria interna: (a) recomendar ao Conselho de Administração a empresa a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente, bem como a respectiva substituição; (b) supervisionar o trabalho da auditoria interna e do auditor independente, de forma a avaliar sua eficácia e verificar o cumprimento da legislação, regulamentação e normas internas; (c) avaliar a implantação de recomendações feitas pelo auditor independente e pela auditoria interna e, ainda, as feitas pelo próprio Comitê de Auditoria; (d) estabelecer e divulgar os procedimentos para contratação de outros serviços a serem prestados pela empresa que audita as demonstrações contábeis da Companhia; e (e) revisar, atualizar e definir os serviços que não podem ser prestados pelo auditor independente, por colocarem em risco sua independente ou objetividade, os serviços que devem ser previamente submetidos à aprovação do Comitê de Auditoria;
- avaliar, anualmente, no que concerne ao auditor independente da Companhia: (a) seus procedimentos de controle interno de qualidade; (b) sua independência; (c) eventuais questionamentos de autoridades governamentais e reguladores; (d) os relacionamentos entre o auditor independente e a Companhia; e (e) o relatório mais recente de revisão externa do controle de qualidade da empresa;
- revisar, juntamente com a auditoria independente, o quadro de pessoal a ser alocado para a realização dos seus trabalhos, a abrangência da auditoria e o planejamento dos trabalhos;
- aprovar a contratação de funcionários ou de prestadores de serviços que tenham atuado na equipe de auditoria independente que presta ou tenha prestado serviços de auditoria à Companhia, nos doze meses anteriores;
- aprovar o planejamento e supervisionar a atuação e os resultados dos trabalhos da auditoria interna, bem como a qualificação técnica dos seus funcionários; e
- recomendar a contratação, a substituição ou a dispensa do responsável pela auditoria interna.

Comitê de Remuneração

O Comitê de Remuneração é composto por 4 (quatro) membros eleitos pelo Conselho de Administração da Companhia e poderá estabelecer termos e/ou condições precedentes, bem

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

como regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, para o exercício das opções de compra de ações da Companhia, 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 opção de compra de ações da Companhia.

O Comitê de Remuneração poderá criar, periodicamente, programas de opção de compra de ações, nos quais serão definidos (i) os termos e as condições de cada outorga de opções de compra de ações, (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. Os contratos serão individualmente elaborados para cada participante, podendo o Comitê de Remuneração estabelecer termos e condições diferenciados para cada contrato, dentro dos limites gerais fixados pelos planos de opção de compra de ações da Companhia, pela Assembleia Geral e pelo respectivo programa.

O Comitê de Remuneração poderá, a seu exclusivo critério, definir os níveis de empregados elegíveis aos planos de opções de compra de ações da Companhia, bem como ampliar a abrangência dos respectivos planos para outros níveis de cargo de empregados, quando da criação de cada programa. Em cada programa, o Comitê de Remuneração indicará os participantes aos quais serão oferecidas opções.

Além do mencionado acima, é papel do Comitê de Remuneração supervisionar iniciativas de treinamento e retenção de colaboradores.

Comitê de Finanças

O Comitê de Finanças é um órgão colegiado de assessoramento ao Conselho e tem como responsabilidade principal a supervisão das diretrizes operacionais e financeiras da Companhia. O Comitê de Finanças será composto por no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) membros, eleitos pelo Conselho, com mandato coincidente com o dos membros do Conselho e nenhum membro do Comitê de Auditoria. O Comitê de Finanças se reunirá, no mínimo trimestralmente, em data anterior à deliberação pelo Conselho a respeito das informações e demonstrações financeiras da Companhia.

Compete ao Comitê de Finanças:

- analisar, previamente à deliberação do Conselho de Administração, os orçamentos e planos de investimentos anuais, bem como acompanhar as suas execuções e resultados;
- assessorar o Conselho de Administração na análise e supervisão dos materiais de divulgação da Companhia, incluindo relatórios gerenciais de desempenho e demonstrações financeiras;
- analisar os relatórios periódicos enviados aos órgãos regulatórios do mercado de capitais;
- examinar e discutir políticas financeiras e de relacionamento da Companhia com o mercado de capitais;
- acompanhar a liquidez, o fluxo de caixa e o endividamento da Companhia;

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

- monitorar e acompanhar a estrutura de capital da Companhia, analisando e discutindo operações de captação e aplicação de recursos, e operações de emissão de ações e títulos junto ao mercado de capitais;
- monitorar e analisar o desempenho da Companhia em comparação a outras empresas do setor de atuação;
- analisar e discutir a otimização das estruturas societária e tributária do conglomerado de empresa;
- assessorar o Conselho de Administração na análise de tendências econômicas, e seus potenciais impactos na operação e balanço;
- colaborar com o Conselho de Administração em eventuais processos de fusões e aquisições, principalmente na discussão e análise econômico-financeira; e
- opinar sobre outras matérias que lhe sejam submetidas pelo Conselho.

(i) regimento interno próprio

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, o Conselho de Administração, o Comitê de Remuneração e o Comitê de Finanças não eram regidos por regimento interno próprio, os quais serão obrigatoriamente adotados pela Companhia a partir de 2021, nos termos do Ofício 618-2017-DRE da B3.

O regimento interno do Comitê de Auditoria foi aprovado pelo Conselho de Administração em 14 de novembro de 2017 e está arquivado na sede da Companhia.

(ii) comitê de auditoria estatutário

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia possui comitê de auditoria não-estatutário.

(iii) avaliação do trabalho da auditoria independente pelo conselho de administração

É papel do Comitê de Auditoria supervisionar o auditor externo, desde sua seleção, passando pelos honorários, sua independência, a extensão de seu trabalho e qualidade. Além disto, foi estabelecida uma Política de Contratação do Auditor Independente para realização de outros serviços, que não os de auditoria.

(b) em relação aos membros da diretoria, suas atribuições e poderes individuais

A Diretoria da Companhia é composta por no mínimo 2 (dois) e no máximo 8 (oito) membros, acionistas ou não, residentes no país, todos eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, sendo um Diretor Presidente, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Financeiro, um Diretor de Operações, um Diretor Jurídico, um Diretor de Marketing, um Diretor de Desenvolvimento, um Diretor de Gente e Gestão e um Diretor de Subfranquias, eleitos para um mandato unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

A Diretoria não possui regimento interno próprio e suas competências e atribuições são estabelecidas no estatuto social da Companhia.

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

Como regra geral e ressalvadas determinadas exceções descritas em seu estatuto social, a Companhia se obriga validamente sempre que representada por: (a) quaisquer 2 (dois) Diretores, sempre agindo em conjunto, ou (b) por 1 (um) Diretor agindo em conjunto com um procurador, ou (c) por 2 (dois) procuradores agindo em conjunto, dentro dos limites expressos nos respectivos mandatos.

Compete ao Diretor Presidente: (i) a direção geral dos negócios da Companhia, a convocação e presidência das reuniões da Diretoria e a coordenação dos trabalhos dos demais diretores e do processo de tomada de decisão; (ii) a representação ativa e passiva da Companhia em todas as suas relações com terceiros, em juízo ou fora dele, podendo nomear procuradores e prepostos para que prestem depoimentos em nome da Companhia perante as autoridades requisitantes, responsabilizando-se pelos resultados econômico-financeiros da Companhia e pela proteção de seu nome; (iii) a organização e supervisão das políticas e diretrizes de recursos humanos; (iv) a supervisão do cumprimento das políticas e normas estabelecidas pelo Conselho de Administração e das deliberações tomadas em Assembleia Geral; e (v) zelar pela observância da lei e do estatuto social da Companhia.

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

Compete ao Diretor Financeiro: (i) coordenar a elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; (ii) gerir as atividades da área financeira da Companhia, incluindo administrar, gerir e controlar as áreas de tesouraria, fiscal e tributária, controladoria, auditoria, contabilidade, tecnologia da informação e de planejamento financeiro, segundo as orientações do estatuto social da Companhia, do Código de Conduta Ética da Companhia, das normas legais vigentes e das políticas e diretrizes consignadas pela Assembleia Geral; (iii) assinar propostas, convênios, acordos, contratos com bancos e afins, documentos em geral para abertura, movimentação e encerramento de contas bancárias da Companhia, bem como todo e qualquer documento à administração das finanças da Companhia, em conjunto com qualquer outro Diretor ou um Procurador com poderes específicos; e (iv) administrar os recursos financeiros da Companhia, orientando a aplicação dos excedentes de caixa dentro das políticas e diretrizes existentes, e conduzindo os processos de contratação de empréstimo e de financiamento e os serviços correlatos necessários à expansão da Companhia, conforme orçamento anual.

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

Compete ao Diretor 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.

Compete ao Diretor de Marketing: (i) planejar, definir e acompanhar todas as atividades de marketing; (ii) definir as estratégias de atuação e posicionamento da Companhia relacionada aos

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

seus produtos no que tange a análise de mercado, publicidade, propaganda e desenvolvimento de programas; (iii) estabelecer políticas de vendas e de marketing; e (iv) estabelecer padrão de imagem a fim de melhorar a visibilidade e posição competitiva da Companhia.

Compete ao Diretor de Desenvolvimento: (i) dirigir as pesquisas de mercado para expansão dos restaurantes da Companhia, coordenando as respectivas equipes de pesquisa e desenvolvimento; e (ii) orientar a pesquisa, seleção, desenvolvimento e contratação de pontos, restaurantes e outras oportunidades ou negócios para atuação da Companhia.

Compete ao Diretor de Gente e Gestão: (i) formular políticas de cargos, salários e benefícios; (ii) desenvolver estratégia de seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de pessoal; (iii) definir e coordenar a política de comunicação interna; (iv) definir e coordenar modelo de gestão de resultados; (v) conduzir atividades de integração de pessoas; e (vi) participar na formulação e execução de estratégias da Companhia, com foco na área de Gente e Gestão.

Compete ao Diretor de Subfranquias: (i) dirigir as pesquisas de análise do mercado relacionada a expansão da marca e dos restaurantes voltados aos subfranqueados; e (ii) suporte aos subfranqueados para atingir alto padrão de qualidade de produtos da Companhia.

(c) data de instalação do conselho fiscal, se este não for permanente

Até a data deste Formulário de Referência, o Conselho Fiscal da Companhia não havia sido instalado.

O Conselho Fiscal, quando instalado, será composto por no mínimo 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, acionistas da Companhia ou não, eleitos pela Assembleia Geral, com mandato até a primeira Assembleia Geral Ordinária que se realizar após sua eleição.

(d) mecanismos de avaliação de desempenho de cada órgão ou comitê e de seus membros, identificando o método utilizado

A Companhia utiliza mecanismos de avaliação de desempenho do Conselho de Administração, da Diretoria e dos comitês que a ele se reportam conforme políticas e práticas adotadas internamente.

(i) periodicidade da avaliação e sua abrangência

As avaliações do Conselho de Administração, da Diretoria e dos órgãos que a ele se reportam devem ser realizadas ao menos uma vez durante a vigência do mandato dos seus membros, ocorrendo costumeiramente com periodicidade anual. As avaliações abrangem, tanto avaliação por órgão, quanto individual.

(ii) metodologia adotada e principais critérios utilizados na avaliação

A Companhia utiliza avaliações objetivas e subjetivas como metodologia para avaliação de desempenho do Conselho de Administração, da Diretoria e dos comitês que a ele se reportam, sendo que a avaliação objetiva pode resultar do cumprimento de metas anuais enquanto a avaliação subjetiva é realizada por superiores, pares e/ou subordinados, conforme determinado pelo Conselho de Administração.

Não houve, nos últimos 3 (três) exercícios sociais, quaisquer alterações na metodologia e critérios utilizados na avaliação dos administradores da Companhia.

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(iii) como os resultados da avaliação são utilizados para aprimorar o funcionamento do órgão

A partir dos resultados das avaliações, o Conselho de Administração implementa planos de ação como, por exemplo, reuniões e treinamentos, para aprimorar o funcionamento dos órgãos.

(iv) contratação de serviços de consultoria ou assessoria externos

A Companhia pode vir a contratar serviços de consultoria ou assessoria externos para realizar as avaliações de desempenho do Conselho de Administração, da Diretoria e dos comitês que a ele se reportam, no entanto, nos últimos 3 (três) exercícios sociais a Companhia não contratou tais serviços.

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

12.2 - Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais

(a) prazos de convocação

A Companhia não adota práticas diferenciadas para convocação de Assembleias Gerais em relação ao previsto na legislação vigente. A Assembleia Geral será realizada (i) ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 (quatro) primeiros meses seguintes ao encerramento de cada exercício social, para deliberação das matérias previstas em lei; e (b) extraordinariamente, sempre que os interesses sociais assim o exigirem ou quando as disposições do estatuto social da Companhia ou da legislação aplicável exigirem deliberação dos acionistas.

Ressalvadas as exceções previstas na Lei das Sociedades por Ações, as Assembleias Gerais de acionistas são convocadas pelo Conselho de Administração, por meio do seu presidente, 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 no estatuto social da Companhia e na Lei das Sociedades por Ações.

(b) competências

Como consta da Lei das Sociedades por Ações, a assembleia geral reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 (quatro) primeiros meses seguintes ao término do exercício social, para (i) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e deliberar sobre as demonstrações financeiras, (ii) deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; (iii) eleger os administradores e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso; e (iv) aprovar a correção da expressão monetária do capital social.

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

- eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;
- fixar a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos membros do Conselho Fiscal, se instalado;
- reformar o estatuto social da Companhia;
- deliberar sobre operações de fusão, incorporação, cisão ou transformação em que a Companhia seja parte, bem como sobre sua dissolução ou liquidação;
- aprovar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações ou quaisquer planos de remuneração baseado em ações aos seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam coligadas ou controladas direta ou indiretamente pela Companhia;
- deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro do exercício e a distribuição de dividendos;
- eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação;
- aprovar a saída do Novo Mercado da B3;

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

- aprovar o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM;
- aprovar a escolha de empresa especializada responsável pela elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta perante a CVM ou saída do Novo Mercado, dentre as empresas indicadas em lista tríplice pelo Conselho de Administração; e
- deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

(c) endereços (físico ou eletrônico) nos quais os documentos relativos à assembleia geral estarão à disposição dos acionistas para análise

Todos os documentos pertinentes a Assembleias Gerais, tanto os relacionados à participação dos acionistas, quanto os de suporte para as deliberações, ficam disponíveis nos seguintes endereços: (i) sede da Companhia: na Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, CEP 06455-020, cidade de Barueri, Estado de São Paulo; e (ii) internet: *site* da Companhia (www.burgerking.com.br/ri); site da CVM (www.cvm.gov.br) e site da B3 (www.b3.com.br).

(d) identificação e administração de conflito de interesses

A Companhia não adota qualquer política diferenciada de administração de conflitos de interesses em relação ao previsto na legislação societária.

(e) solicitação de procurações pela administração para o exercício do direito de voto

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

(f) formalidades necessárias para a aceitação de instrumentos de procuração outorgados por acionistas, indicando se o emissor admite procurações outorgadas por acionistas por meio eletrônico

Conforme consta no parágrafo 2º do artigo 12 do Estatuto Social da Companhia, os acionistas poderão ser representados em Assembleias Gerais por procurador constituído na forma do artigo 126 da Lei das Sociedades por Ações.

Quando os acionistas forem representados por procurador, este deverá ser constituído há menos de 1 (um) ano e, cumulativamente, ser acionista, administrador da Companhia, advogado, representante da instituição financeira ou administrador de fundos de investimentos que represente os condôminos. Juntamente com o instrumento de procuração deverão ser apresentados os atos constitutivos dos acionistas pessoas jurídicas e os documentos comprobatórios da regularidade da representação destes pelos signatários das procurações.

Não há disposição estatutária acerca de prazo mínimo de antecedência para a recepção dos instrumentos de procuração. No entanto, a Companhia orienta seus acionistas a depositar os instrumentos de procuração com uma antecedência de 24 horas da realização da Assembleia Geral.

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

A Companhia dispensa, o reconhecimento de firma e a consularização dos instrumentos de procuração, bem como a apresentação de tradução juramentada de documentos que tenham sido originalmente lavrados em língua português, inglesa ou espanhola, ou que venham acompanhados da respectiva tradução nestas mesmas línguas.

A Companhia não admite procurações outorgadas por acionistas por meio eletrônico.

(g) formalidades necessárias para aceitação do boletim de voto a distância, quando enviados diretamente à Companhia, indicando se o emissor exige ou dispensa reconhecimento de firma, notariação e consularização

O acionista que optar por exercer o direito de voto à distância por meio do envio do boletim de voto à distância diretamente à Companhia deverá encaminhar à sede da Companhia, localizada na Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, CEP 06455-020, cidade de Barueri, Estado de São Paulo, aos cuidados da Diretoria de Relação com Investidores:

- (i) via física original do boletim de voto à distância relativo à Assembleia Geral, devidamente preenchido, rubricado e assinado; e
- (ii) cópia autenticada dos seguintes documentos:
 - (a) **pessoa física:** documento de identidade com foto do Acionista ou de seu representante legal, quando representado por procurador, cópia autenticada do documento que comprove os poderes do signatário;
 - (b) **pessoa jurídica:** último estatuto ou contrato social consolidado e da documentação societária outorgando poderes de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração), bem como documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e
 - (c) **fundo de investimento:** último regulamento consolidado do fundo e do estatuto ou contrato social do seu administrador ou gestor, conforme o caso, além da documentação societária outorgando poderes de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração); bem como documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is).

A Companhia não exigirá a tradução juramentada de documentos que tenham sido originalmente lavrados em língua português, inglesa ou espanhola, ou que venham acompanhados da respectiva tradução nestas mesmas línguas. Serão aceitos os seguintes documento de identidade, desde que com foto: RG, RNE, CNH, Passaporte ou carteiras de classe profissional oficialmente reconhecidas.

Conforme disposição do artigo 21-B da Instrução CVM 481, o boletim de voto à distância e demais documentos comprobatórios será recebido até 7 (sete) dias antes da data de realização da Assembleia Geral, sendo que os boletins de voto à distância recebidos após a data estabelecida serão desconsiderados.

Ainda, nos termos do artigo 21-U da Instrução CVM 481, a Companhia comunicará o acionista, em até 3 (três) dias da data de recebimento do boletim de voto à distância e respectivas documentações exigidas, se os documentos recebidos são suficientes ou não para que o voto seja considerado válido.

Caso o boletim de voto à distância seja eventualmente encaminhado diretamente à Companhia, e não esteja integralmente preenchido ou não venha acompanhado dos documentos comprobatórios

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

descritos acima, será desconsiderado e o acionista será informado por meio do endereço de e-mail indicado boletim de voto à distância.

(h) sistema eletrônico de recebimento do boletim de voto a distância ou de participação a distância

A Companhia não dispõe de sistema eletrônico de recebimento de boletim de voto a distância ou de participação a distância.

(i) instruções para que acionista ou grupo de acionistas inclua propostas de deliberações, chapas ou candidatos a membros do conselho de administração e do conselho fiscal no boletim de voto a distância

O acionista ou o grupo de acionistas que desejar incluir proposta de deliberação, chapas ou candidatos a membros do conselho de administração e do conselho fiscal no boletim de voto a distância deverá observar o procedimento e as formalidades previstas na Seção IV do Capítulo III-A da Instrução CVM 481, e enviar por correspondência para sede da Companhia, localizada na Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, CEP 06455-020, cidade de Barueri, Estado de São Paulo, aos cuidados da Diretoria de Relação com Investidores, juntamente com os documentos pertinentes à proposta, ou por meio do endereço eletrônico: ri@burgerking.com.br.

Nos termos da Instrução CVM 481, a solicitação de inclusão de proposta de deliberação no boletim de voto a distância deve ser recebida pela Diretoria de Relação com Investidores no período entre o primeiro dia útil do exercício social em que se realizará a assembleia geral ordinária e até 45 (quarenta e cinco) dias antes da data de sua realização. Enquanto a solicitação de inclusão de proposta de chapas ou candidatos a membros do conselho de administração e do conselho fiscal no boletim de voto a distância deve ser recebida pela Diretoria de Relação com Investidores no período entre (i) o primeiro dia útil do exercício social em que se realizará a assembleia geral e até 25 (vinte e cinco) dias antes da data de sua realização, na hipótese de assembleia geral ordinária; ou (ii) o primeiro dia útil após a ocorrência de evento que justifique a convocação de assembleia geral para eleição de membros do conselho de administração e do conselho fiscal e até 25 (vinte e cinco) dias antes da data de realização da assembleia, na hipótese de assembleia geral extraordinária convocada para esse fim.

(j) manutenção de fóruns e páginas na rede mundial de computadores destinados a receber e compartilhar comentários dos acionistas sobre as pautas das assembleias

A Companhia não mantém fóruns e páginas na rede mundial de computadores destinados a receber e compartilhar comentários de acionistas sobre as pautas das Assembleias Gerais.

(k) outras informações necessárias à participação a distância e ao exercício do direito de voto a distância

Os acionistas detentores de ações de emissão da Companhia que estejam depositadas em depositária central poderão transmitir as instruções de voto para preenchimento do boletim de voto

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

a distância por meio dos seus respectivos agentes de custódia, caso esses prestem esse tipo de serviço.

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

12.3 - Regras, políticas e práticas relativas ao Conselho de Administração

(a) número de reuniões realizadas no último exercício social

O estatuto social da Companhia prevê que as reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na periodicidade definida pelo próprio Conselho de Administração.

As reuniões são convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração, mediante carta registrada, fax ou e-mail, contendo informações sobre o local, data, horário e ordem do dia da reunião, e enviada com todos os documentos objeto de deliberação. A primeira notificação de convocação é enviada com, pelo menos, 8 (oito) dias de antecedência da data da reunião, e, caso a reunião não seja realizada, nova notificação de segunda convocação é enviada com, pelo menos, 2 (dois) dias úteis de antecedência da nova data da reunião.

As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas na sede da Companhia ou em outro local previamente acordado entre os membros do Conselho de Administração e as reuniões poderão ser realizadas por videoconferência ou teleconferência.

No último exercício social, o Conselho de Administração realizou 12 (doze) reuniões, sendo 4 (quatro) reuniões presenciais e 8 (oito) reuniões por conferência telefônica.

(b) se existirem, as disposições do acordo de acionistas que estabeleçam restrição ou vinculação ao exercício do direito de voto de membros do conselho

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui acordo de acionistas.

(c) regras de identificação e administração de conflitos de interesses

A Companhia não adota qualquer política diferenciada de identificação e administração de conflitos de interesses, pois entende que os regramentos legais em relação a esta matéria atualmente em vigor são instrumentos eficientes e suficientes para identificar, administrar e, quando necessário, coibir a tomada de decisões conflitadas pelos administradores.

(d) política de indicação e de preenchimento de cargos do conselho de administração

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não havia adotado Política de Indicação de Membros do Conselho de Administração, seus Comitês e Diretoria Estatutária ("**Política de Indicação**"), a qual será obrigatoriamente adotada pela Companhia a partir de 2021, nos termos do Ofício 618-2017-DRE da B3.

(i) órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e local na rede mundial de computadores para consulta

Não aplicável, tendo em vista que, até a data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não havia adotado Política de Indicação.

12.3 - Regras, Políticas E Práticas Relativas ao Conselho de Administração**(ii) principais características**

Não aplicável, tendo em vista que, até a data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não havia adotado Política de Indicação.

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

12.4. Descrição da cláusula compromissória para resolução de conflitos por meio de arbitragem

Nos termos do estatuto social, a Companhia e seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal (se instalado) obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada à ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, no estatuto social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação do Novo Mercado.

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

Nome	Data de nascimento	Órgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
Gustavo do Valle Fehlberg	11/07/1973	Pertence apenas à Diretoria	27/06/2018	14/07/2020	7
025.445.957-95	Engenheiro	19 - Outros Diretores	14/07/2018	Não	0.00%
N/A		Diretor de Desenvolvimento			
Marcia Cristine Ribeirete Baena	19/01/1972	Pertence apenas à Diretoria	27/06/2018	14/07/2020	2
639.376.709-04	Psicóloga	19 - Outros Diretores	14/07/2018	Sim	0.00%
N/A		Diretor de Gente e Gestão			
Ariel Grunkraut	14/07/1977	Pertence apenas à Diretoria	27/06/2018	14/07/2020	7
265.914.188-65	Administrador	19 - Outros Diretores	14/07/2018	Não	0.00%
N/A		Diretor de Marketing			
Rafael Rodrigues do Espírito Santo	05/09/1980	Pertence apenas à Diretoria	27/06/2018	14/07/2020	2
088.701.197-77	Administrador	19 - Outros Diretores	14/07/2018	Não	0.00%
N/A		Diretor de Operações			
Iuri de Araújo Miranda	08/11/1968	Pertence apenas à Diretoria	27/06/2018	14/07/2020	7
422.741.175-00	Administrador	10 - Diretor Presidente / Superintendente	14/07/2018	Não	0.00%
Membro efetivo do Comitê de Remuneração					
Clayton de Souza Malheiros	18/01/1976	Pertence apenas à Diretoria	27/06/2018	14/07/2020	7
038.814.377-03	Administrador	12 - Diretor de Relações com Investidores	14/07/2018	Não	0.00%
Diretor Financeiro					
Fabio Chaves de Arruda Alves	08/10/1980	Pertence apenas à Diretoria	27/06/2018	14/07/2020	7
297.666.278-94	Advogado	19 - Outros Diretores	14/07/2018	Não	0.00%
N/A		Diretor Jurídico			
Anna Andrea Votta Alves Chaia	04/12/1968	Pertence apenas ao Conselho de Administração	17/01/2020	Próxima Assembleia Geral de Acionistas	0
107.966.418-11	Publicitária	29 - Outros Conselheiros	17/01/2020	Não	0.00%
Membro do Comitê de Remuneração		Membro interino independente do Conselho de Administração			

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

Nome	Data de nascimento	Órgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos e funções exercidas no emissor		Descrição de outro cargo / função			
Henrique José Fernandes Luz	08/06/1955	Pertence apenas ao Conselho de Administração	08/11/2019	Próxima Assembleia Geral de Acionistas	0
343.629.917-00	Auditor	29 - Outros Conselheiros	08/11/2019	Não	0.00%
Membro do Comitê de Auditoria		Membro Interino Independente do Conselho de Administração			
Ricardo Wajnberg	30/11/1978	Pertence apenas ao Conselho de Administração	19/02/2020	Próxima assembleia geral de acionistas	0
080.990.127-71	Engenheiro	29 - Outros Conselheiros	19/02/2020	Não	0.00%
Membro do comitê de finanças		Membro interino independente do Conselho de Administração			
Joshua Arthur Kobza	13/05/1986	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2019	AGO 2021	5
000.000.000-00	Economista	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	29/04/2019	Não	100.00%
Presidente do Comitê de Remuneração					
Marcos Grodetzky	24/11/1956	Pertence apenas ao Conselho de Administração	08/11/2019	AGO 2021	1
425.552.057-72	Economista	20 - Presidente do Conselho de Administração	08/11/2019	Não	100.00%
Membro do Comitê de Finanças					
Rodrigo Calvo Galindo	03/05/1976	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2019	AGO 2021	1
622.153.291-49	Advogado	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2019	Não	100.00%
N/A					
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia	07/12/1971	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2019	AGO 2021	0
121.252.928-66	Analista de Sistemas	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/04/2019	Não	0.00%
N/A					
Thiago Temer Santelmo	09/05/1984	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/04/2019	AGO 2021	0

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			
325.791.648-55	Administrador	23 - Conselho de Administração (Suplente)	29/04/2019	Não	0.00%

Membro do comitê de Finanças

Experiência profissional / Critérios de Independência

Gustavo do Valle Fehlberg - 025.445.957-95

Diretor de Desenvolvimento da Companhia desde agosto de 2011. Possui mais de 15 anos de experiência na implementação de empresas globais do ramo alimentício (foodservice) no País. Participou em cargo de liderança no Outback Steak House por mais de oito anos e desde o início da companhia. Atuou como diretor de desenvolvimento do Outback Steakhouse Restaurants S.A. (de 1997 a 2004) e como diretor de portfólio e novos negócios da BR Malls Participações S.A. (de 2008 a 2011). O Sr. Fehlberg sempre atuou na liderança de programas de expansão foot print liderando os departamentos de inteligência em marketing, imobiliário e engenharia. Possui relacionamento de longo prazo com a Vinci Partners, GP-Investments e 3G Capital, tendo participado ativamente na recuperação da Equatorial Energia (Cemar) e da empresa start-up BRMALLS. É formado em Engenharia Civil pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, com MBA (Mestrado em Administração de Negócios) executivo em Marketing pelo IBMEC e em Administração Estratégica de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Marcia Cristine Ribeirete Baena - 639.376.709-04

Diretora de Gente e Gestão desde de 2016. Ingressou na Companhia em 2011, liderando as iniciativas de Recursos Humanos e ingressou na Área de Gestão em 2015. A Sra. Baena possui mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos, tendo trabalhado em empresas nacionais e internacionais de diferentes setores. Trabalhou no Grupo Pão de Açúcar (de 2010 a 2011), Cargill (Seara Alimentos) (de 2004 a 2010), América Latina Logística (de 2000 a 2004) e SESC PR (de 1996 a 2000), reunindo vasta experiência em diversas subáreas dos recursos humanos. Desde 2017 é Diretora da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), uma organização sem fins lucrativos focada em incentivar o desenvolvimento de pessoas e organizações. A Sra. Baena é formada em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná, com especialização Latu Sensus em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, bem como MBA (Mestrado em Administração de Negócios) em Estratégia e Administração de Empresas pela Universidade Federal do Paraná. Possui Certificação de Gerenciamento de Mudanças (Change Management Certification) na Prosci – EUA. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Ariel Grunkraut - 265.914.188-65

Diretor Marketing e Vendas (CMO) da Companhia desde agosto de 2011. Começou sua carreira como trainee na Ambev (ABI), na qual permaneceu de 2000 a 2010. Na Ambev, o Sr. Grunkraut construiu uma trajetória de sucesso em diversas áreas, como vendas, marketing comercial e marketing, onde foi responsável de marketing por todas as marcas de cervejas premium Ambev no Brasil. Ingressou na Companhia em 2011 como Vice-Presidente de Marketing no momento da criação da joint venture no Brasil. Foi reconhecido pela Burger King Corporation como o "Marqueteiro do Ano" nos últimos 2 anos consecutivos (2015 e 2016). É graduado em administração de empresas pela FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado, pós-graduado em administração pela Fundação Getúlio Vargas – São Paulo (CEAG) e possui MBA (Mestrado em Administração de Negócios) pela BSP - Business School São Paulo. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Rafael Rodrigues do Espírito Santo - 088.701.197-77

Iuri de Araújo Miranda - 422.741.175-00

Clayton de Souza Malheiros - 038.814.377-03

Fabio Chaves de Arruda Alves - 297.666.278-94

Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11

Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00

Membro do nosso Conselho de Administração e do nosso Comitê de Auditoria desde novembro de 2019. O Sr. Luz é membro independente dos Conselhos de Administração da Oi S.A. e do Grupo Maringa, onde coordena os seus comitês de auditoria. Presidente do Conselho de Administração do IBGC. Vice Presidente dos Conselhos da Fundação Dorina Nowill para Cegos e do IBEF São Paulo. Membro dos Conselhos do MAM SP e do MAM Rio de Janeiro. Carreira de 43 anos (1975-2018) como sócio da PwC, onde foi membro de sua liderança por 24 anos, no Brasil e na América do Sul, e representante de sua região nos comitês globais. Líder das práticas de Varejo e Produtos de Consumo. Colunista permanente das revistas Capital Aberto e Plurale. Palestrante sobre temas relacionados com governança corporativa, compliance, riscos, controles e padrões comportamentais em dinâmicas de conselhos de administração. Membro titular da Cadeira 59 da Academia Brasileira de Ciências Contábeis. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada ("ICVM 301").

Ricardo Wajnberg - 080.990.127-71

Membro do Conselho de Administração desde fevereiro de 2020 e Membro do Comitê de Finanças desde de janeiro de 2020, Ricardo Wajnberg é sócio fundador da Módulo Capital, foi sócio da Gávea Investimentos de 2004 a 2011, onde ingressou em 2003. Durante esse período foi gestor responsável pela mesa de renda variável até 2008 e co-responsável pela área de Private investment in public equity e private equity até 2011. Anteriormente de 2000 a 2003 trabalhou no Banco CR2 de Investimentos na mesa de renda variável. Iniciou sua carreira profissional como estagiário do Banco BBM de 1998 a 2000. Foi membro dos conselhos de administração da Multiterminais, Lojas Americanas, OR e Simpress. Atualmente é membro do conselho de administração da Santos Brasil Participações e da Oceana Offshore. O Sr. Wajnberg concluiu seu mestrado em Economia pelo IBMEC-RJ em 2002 e é graduado em Engenharia de Produção Civil pela PUC-RJ. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada ("ICVM 301").

Joshua Arthur Kobza - 000.000.000-00

Membro do nosso Conselho de Administração desde abril de 2013, membro do Comitê de Remuneração desde setembro de 2017 e Presidente do Comitê de Remuneração desde agosto de 2018. Atualmente é Diretor de Operações da Restaurant Brands International, onde também atuou como Diretor Financeiro de 2013 à 2017 e como Diretor de Tecnologia e Desenvolvimento em 2018, além de ser conselheiro da Burger King France SA, uma franqueada da Burger King, desde 2013. Antes disso, atuou como Diretor de Relações com Investidores e Vice-Presidente Global de Finanças Sênior da Burger King Worldwide (de 2012 a 2013) e conselheiro da Burger King SEE, uma franqueada da Burger King (de 2013 a 2014). Antes de ingressar na Burger King, o Sr. Kobza trabalhou na SIP Capital (de janeiro de 2011 a junho de 2012) e foi analista na área de Private Equity do Blackstone Group em Nova Iorque (de julho de 2008 a dezembro de 2010). É formado em Economia pelo Harvard College. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.

Marcos Grodetzky - 425.552.057-72

Presidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Finanças desde novembro de 2019, é membro do nosso Conselho de Administração desde de setembro de 2017. Com experiência de mais de 30 anos na Indústria Financeira, o Sr. Grodetzky exerceu funções no alto escalão de bancos, fundos de private equity/venture capital e no setor de cartões de crédito. Suas atividades envolveram os segmentos de Corporate & Investment Banking, Trade Finance, Asset Management e Produtos, com exposição em vendas, distribuição, estruturação de produtos, crédito e riscos, dentre outras. É sócio fundador da Mediator Assessoria Empresarial Ltda., empresa que desde 2011 atua com mediação entre empresas e acionistas, além de oferecer serviços de consultoria estratégica e financeira. Atua também como conselheiro independente da Smiles S.A. (desde 2012), e como conselheiro de administração da Constellation Oil Services Holding S.A., com sede em Luxemburgo (desde 2015). É Diretor Financeiro da União Israelita Brasileira do Bem Estar Social – UNIBES (desde 2012) e conselheiro de administração da UNIBES Cultural (desde 2015), ambas entidades sem fins lucrativos. Atuou como conselheiro independente da Eneva e Oi (em ambas, de 2015 a 2017) e como diretor financeiro e de relações com investidores da Telemar (de 2002 a 2006), da Aracruz/Fibra (de 2008 a 2010) e da Cielo (de 2010 a 2011). De 2012 a outubro de 2013, o Sr. Grodetzky foi Presidente Executivo da DGB S.A., holding pertencente ao Grupo Abril S.A. e controladora das empresas Dinap - Dist. Nacional de Publicações, Magazine Express Comercial Imp e Exp de Revistas, Entrega Fácil Logística Integrada, FC Comercial e Distribuidora, Treelog S.A. - Logística e Distribuição, DGB Logística e Distribuição Geográfica e TEX Courier (Total Express). O Sr. Grodetzky graduou-se em Economia na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1978 e participou do Senior Management Program da INSEAD /FDC em 1993. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301.

Rodrigo Calvo Galindo - 622.153.291-49

Membro do nosso Conselho de Administração desde outubro de 2017. Atuou em posições executivas de várias instituições educacionais nos últimos 27 anos. O Sr. Galindo atua como CEO do Grupo Kroton Educacional (desde janeiro de 2012), membro independente do Conselho de Administração da Clínica SIM (desde julho de 2015) e membro do Conselho de Administração da Endeavor (desde fevereiro de 2017). Além disso, o Sr. Galindo atuou como CEO do Grupo Educacional IUNI (de 2007 a 2010), como diretor de operações e de educação superior da Kroton (de 2010 a 2011), como membro independente do Conselho de Administração da Arezzo (de julho de 2013 a abril de 2017). O Sr. Galindo é formado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301.

Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia - 121.252.928-66

Membro do nosso conselho de Administração desde abril de 2019. A Sra. Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia é vice-presidente de Vendas, Marketing e Operações da Microsoft América Latina, tendo liderado a Microsoft Brasil desde julho de 2015. Com mais de 25 anos de experiência no mercado, a Sra. Bellizia iniciou sua carreira em Marketing na Whirlpool em 1992, trabalhou na Telefonica por quatro anos e, em 2002, ingressou na Microsoft Brasil, onde ocupou diferentes posições durante dez anos. Antes de retornar como presidente em 2015, a Sra. Bellizia liderou a Diretoria de Vendas para Pequenas e Médias Empresas do Facebook na América Latina e foi presidente da operação da Apple no Brasil por dois anos. É membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), líder do Conselho Gestor da Secretaria de Inovação e Tecnologia da prefeitura da cidade de São Paulo e membro dos conselhos de administração da Brasscom – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, da Câmara Americana de Comércio para o Brasil e da Arezzo Indústria e Comércio S.A. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. A conselheira declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual a tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301.

Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55

Membro do nosso Conselho de Administração desde abril de 2019 e membro do comitê de finanças desde de novembro de 2019. O Sr. Santelmo é Presidente Regional do Burger King Latin America & Caribbean desde março de 2019. Atuou como Vice-Presidente de Finanças e Desenvolvimento para Burger King na Europa, Oriente Médio e África (de outubro de 2016 à fevereiro de 2019), como Vice-Presidente de Desenvolvimento Global para RBI (de dezembro de 2015 à setembro de 2016), como General Manager, Região Central do Burger King Latin America (de junho de 2014 à novembro de 2015), e como Diretor de Finanças e Desenvolvimento no Burger King Latin America & Caribbean (de julho de 2013 à maio de 2014). O Sr. Thiago é graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui MBA pela Harvard Business School. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Gustavo do Valle Fehlberg - 025.445.957-95	
N/A	N/A
Marcia Cristine Ribeirete Baena - 639.376.709-04	
N/A	N/A
Ariel Grunkraut - 265.914.188-65	
N/A	N/A
Rafael Rodrigues do Espírito Santo - 088.701.197-77	
N/A	N/A
Iuri de Araújo Miranda - 422.741.175-00	
N/A	N/A
Clayton de Souza Malheiros - 038.814.377-03	
N/A	N/A
Fabio Chaves de Arruda Alves - 297.666.278-94	
N/A	N/A
Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11	
N/A	N/A
Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00	
N/A	N/A
Ricardo Wajnberg - 080.990.127-71	
N/A	N/A

Joshua Arthur Kobza - 000.000.000-00	
N/A	N/A
Marcos Grodetzky - 425.552.057-72	
N/A	N/A
Rodrigo Calvo Galindo - 622.153.291-49	
N/A	N/A
Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia - 121.252.928-66	
N/A	N/A
Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55	
N/A	N/A

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						
Guy Almeida Andrade	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Não estatutário	Membro do Comitê (Efetivo)	16/05/1954	09/05/2019	AGO 2021
771.729.228-91		Contador		09/05/2019	2	100.00%
N/A						
Henrique José Fernandes Luz	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Não estatutário	Membro do Comitê (Efetivo)	08/06/1955	08/11/2019	Próxima Assembleia Geral de Acionistas
343.629.917-00		Auditor		08/11/2019	0	0.00%
Membro Interino Independente do Conselho de Administração						
Thiago Temer Santelmo	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Não estatutário	Membro do Comitê (Efetivo)	09/05/1984	08/11/2019	AGO 2021
325.791.648-55		Administrador		08/11/2019	0	0.00%
Membro do Conselho de Administração (suplente)						
Luis Fellipe Reis Maia	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	04/01/1989	08/11/2019	AGO 2021
090.815.676-67		Administrador de Empresas		08/11/2019	0	0.00%
N/A						
Marcos Grodetzky	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	24/11/1956	08/11/2019	AGO 2021
425.552.057-72		Economista		08/11/2019	0	0.00%
Presidente do conselho de administração						
Ricardo Wajnberg	Comitê Financeiro		Membro do Comitê (Efetivo)	30/11/1978	17/01/2020	AGO 2021
080.990.127-71		Engenheiro		17/01/2020	0	0.00%
Membro Interino Independente do Conselho de Administração						
Anna Andrea Votta Alves Chaia	Comitê de Remuneração		Membro do Comitê (Efetivo)	04/12/1968	17/01/2020	Próxima assembleia geral de acionistas
107.966.418-11		Publicitária		17/01/2020	0	0.00%
Membro interino independente do Conselho de Administração						
Iuri de Araújo Miranda	Comitê de Remuneração		Membro do Comitê (Efetivo)	08/11/1968	09/05/2019	AGO 2021
422.741.175-00		Administrador		09/05/2019	1	100.00%
Diretor Presidente						

12.7/8 - Composição Dos Comitês

Nome	Tipo comitê	Tipo de Auditoria	Cargo ocupado	Data de nascimento	Data posse	Prazo mandato
CPF	Descrição outros comitês	Profissão	Descrição outros cargos ocupados	Data eleição	Número de Mandatos Consecutivos	Percentual de participação nas reuniões
Outros cargos/funções exercidas no emissor						

Joshua Arthur Kobza	Comitê de Remuneração		Presidente do Comitê	13/05/1986	09/05/2019	AGO 2021
000.000.000-00		Economista		09/05/2019	1	100.00%
Membro do Conselho de Administração						

Experiência profissional / Critérios de Independência

Guy Almeida Andrade - 771.729.228-91

Possui 40 anos de experiência em auditoria, contabilidade, sistemas de controles internos, sistemas de custeio, avaliação de empresas, impostos e governança corporativa. É formado em Contabilidade pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie – São Paulo. Foi membro de comitês de auditoria e de comitês de riscos de diversas empresas do mais diversos setores da economia, como Cetip, Embraer (consutor), Itaú Unibanco, HSBC Bank Brasil e Editora Abril. Também atuou em cargos diversos na International Federation of Accountants – IFAC, no Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IBRACON e no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Atualmente é sócio da Magalhães Andrade S/S Auditores Independentes, membro do conselho de administração da Companhia Muller de Bebidas e membro do Comitê de Nomeações da International Federation of Accountants – IFAC. O Sr. Guy 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 ICVM 301.

Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00

Membro do nosso Conselho de Administração e do nosso Comitê de Auditoria desde novembro de 2019. O Sr. Luz é membro independente dos Conselhos de Administração da Oi S.A. e do Grupo Maringa, onde coordena os seus comitês de auditoria. Presidente do Conselho de Administração do IBGC. Vice Presidente dos Conselhos da Fundação Dorina Nowill para Cegos e do IBEF São Paulo. Membro dos Conselhos do MAM SP e do MAM Rio de Janeiro. Carreira de 43 anos (1975-2018) como socio da PwC, onde foi membro de sua liderança por 24 anos, no Brasil e na América do Sul, e representante de sua região nos comitês globais. Lider das praticas de Varejo e Produtos de Consumo. Colunista permanente das revistas Capital Aberto e Plurale. Palestrante sobre temas relacionados com governança corporativa, compliance, riscos, controles e padrões comportamentais em dinâmicas de conselhos de administração. Membro titular da Cadeira 59 da Academia Brasileira de Ciências Contábeis. O critério de determinação da independência é o do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, vigente até 02/01/2018, conforme orientações do Ofício 618/2017-DRE da B3. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução da CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada ("ICVM 301").

Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55

Membro do nosso Conselho de Administração desde abril de 2019 e membro do comitê de finanças desde de novembro de 2019. O Sr. Santelmo é Presidente Regional do Burger King Latin America & Caribbean desde março de 2019. Atuou como Vice-Presidente de Finanças e Desenvolvimento para Burger King na Europa, Oriente Médio e África (de outubro de 2016 à fevereiro de 2019), como Vice-Presidente de Desenvolvimento Global para RBI (de dezembro de 2015 à setembro de 2016), como General Manager, Região Central do Burger King Latin America (de junho de 2014 à novembro de 2015), e como Diretor de Finanças e Desenvolvimento no Burger King Latin America & Caribbean (de julho de 2013 à maio de 2014). O Sr. Thiago é graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui MBA pela Harvard Business School. O conselheiro declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a CVM, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301.

Luis Fellipe Reis Maia - 090.815.676-67

Marcos Grodetzky - 425.552.057-72

Ricardo Wajnberg - 080.990.127-71

Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11

Iuri de Araújo Miranda - 422.741.175-00

PÁGINA: 239 de 368

Joshua Arthur Kobza - 000.000.000-00	
Membro do nosso Conselho de Administração desde abril de 2013, membro do Comitê de Remuneração desde setembro de 2017 e Presidente do Comitê de Remuneração desde agosto de 2018. Atualmente é Diretor de Operações da Restaurant Brands International, onde também atuou como Diretor Financeiro de 2013 à 2017 e como Diretor de Tecnologia e Desenvolvimento em 2018, além de ser conselheiro da Burger King France SA, uma franqueada da Burger King, desde 2013. Antes disso, atuou como Diretor de Relações com Investidores e Vice-Presidente Global de Finanças Sênior da Burger King Worldwide (de 2012 a 2013) e conselheiro da Burger King SEE, uma franqueada da Burger King (de 2013 a 2014). Antes de ingressar no Burger King, o Sr. Kobza trabalhou na SIP Capital (de janeiro de 2011 a junho de 2012) e foi analista na área de Private Equity do Blackstone Group em Nova Iorque (de julho de 2008 a dezembro de 2010). É formado em Economia pelo Harvard College. Não possui qualquer condenação criminal ou em processo administrativo da CVM e/ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer, e declara que não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM nº 301, de 16 de abril de 1999, conforme alterada.	
Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Guy Almeida Andrade - 771.729.228-91	
N/A	N/A
Henrique José Fernandes Luz - 343.629.917-00	
N/A	N/A
Thiago Temer Santelmo - 325.791.648-55	
N/A	N/A
Luis Felliipe Reis Maia - 090.815.676-67	
N/A	N/A
Marcos Grodetzky - 425.552.057-72	
N/A	N/A
Ricardo Wajnberg - 080.990.127-71	
N/A	N/A
Anna Andrea Votta Alves Chaia - 107.966.418-11	
N/A	N/A
Iuri de Araújo Miranda - 422.741.175-00	
N/A	N/A
Joshua Arthur Kobza - 000.000.000-00	
N/A	N/A

12.9 - Existência de Relação Conjugal, União Estável ou Parentesco Até O 2º Grau Relacionadas A Administradores do Emissor, Controladas E Controladores**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

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

12.10 - Relações de Subordinação, Prestação de Serviço ou Controle Entre Administradores E Controladas, Controladores E Outros**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

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

12.11 - Acordos, Inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores

12.11 - Acordos, inclusive apólices de seguros, para pagamento ou reembolso de despesas suportadas pelos administradores

Em linha com a sua política de contratação de seguros, a Companhia contratou apólice de seguro de responsabilidade civil para seus Administradores (“D&O”), em condições usuais de mercado, visando garantir aos administradores da Companhia o reembolso dos valores pagos a título de indenização decorrentes de reparação de danos causados a terceiros ou à Companhia e do pagamento de multas, penalidades e acordos contratuais e administrativos impostos aos administradores da Companhia, durante o regular exercício de suas atividades.

As apólices atualmente vigentes foram contratadas junto à Fairfax Brasil Seguros Corporativos S.A., e têm validade até 25 de maio de 2019. O prêmio líquido total é de R\$85.806,82, e as apólices possuem, em conjunto, cobertura máxima de R\$50 milhões, que cobrem o pagamento de indenização ou reembolso aos Administradores e/ou à Companhia, por perda resultante de uma reclamação em decorrência de um ato danoso, prática trabalhista indevida, custos de defesa por dano ambiental, despesas com publicidade e despesas emergenciais que tenham como objetivo minorar ou evitar os efeitos de uma reclamação, entre outras.

A Companhia não presta compromisso de indenidade com seus administradores que preveja o pagamento ou o reembolso de despesas suportadas pelos administradores, decorrentes de reparação de danos causados a terceiros ou à Companhia ou do pagamento de multas e acordos administrativos que não estejam cobertos pelo D&O.

12.12 - Outras informações relevantes**12.12 - Outras informações relevantes****Assembleias Gerais da Companhia**

Apresentamos abaixo, com relação às Assembleias Gerais da Companhia realizadas nos últimos três exercícios sociais e no exercício social corrente, (i) resumo das principais matérias aprovadas, (ii) data de sua realização, (iii) se houve instalação em segunda convocação, e (iv) quórum de instalação:

Evento	Principais Matérias	Data	Instalação em segunda convocação	Quórum
Assembleia Geral Ordinária	(i) aprovação das Demonstrações Financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2015; e (ii) eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia.	30/04/2016	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	Aprovação da sexta emissão de debentures da Companhia.	04/05/2016	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	Incorporação da Prima Cena Empreendimentos e Participações S.A.	22/06/2016	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) criação de ações preferencias; (ii) aumento do capital social; (ii) aumento do número de membros do Conselho de Administração; e (iii) eleição de novos membros.	08/08/2016	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	Aprovação da sétima emissão de debentures da Companhia.	09/09/2016	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	Incorporação da BKRJ1 Participações S.A.; BKRJ2 Participações Ltda.; e W2DMA Comércio de Alimentos Ltda.	02/03/2017	Não	100%
Assembleia Geral Ordinária	Aprovação das Demonstrações Financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016.	30/04/2017	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) modificação do Primeiro Plano de Opção de Compra de Ações; (ii) aprovação da criação do Segundo Plano de Opção de Compra de Ações; e (iii) aprovação do Terceiro Plano de Opção de Compra de Ações.	22/06/2017	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	Eleição de membro do Conselho de Administração	01/08/2017	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	Eleição de membro do Conselho de Administração	30/09/2017	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) conversão de ações preferenciais em ações ordinárias; (ii) extinção das ações preferenciais da Companhia; e (iii) desdobramento das ações ordinárias de emissão da Companhia, na proporção de uma ação ordinária para 100 ações ordinárias.	11/10/2017	Não	100%

12.12 - Outras informações relevantes

Assembleia Geral Extraordinária	(i) alteração do endereço da sede da Companhia; (ii) reforma do estatuto social para adaptá-lo ao Novo Mercado; (iii) abertura de capital da Companhia; e (iv) aprovação da oferta pública de emissão de ações da Companhia.	16/10/2017	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) reforma do estatuto social para adaptá-lo ao Novo Mercado; (ii) abertura de capital da Companhia; e (iii) aprovação da oferta pública de emissão de ações da Companhia.	16/10/2017	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	Retificação e ratificação das deliberações tomadas na Assembleia Geral Extraordinária de 16 de outubro de 2017.	19/10/2017	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	Alteração do Estatuto Social	21/11/2017	Não	100%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) renúncia e eleição de membro do conselho de administração; (ii) retificação do Relatório da Administração da Companhia.	21/11/2017	Não	100%
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	(i) Aprovação das Demonstrações Financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017; e (ii) aprovação da absorção dos prejuízos acumulados, mediante parcela do saldo da reserva de capital.	27/04/2018	Não	80,15%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) Eleição de 1 (um) membro efetivo do Conselho de Administração da Companhia em razão da renúncia apresentada por membro efetivo do Conselho de Administração para o restante do mandato em curso; (ii) Alteração do endereço da sede social da Companhia, com a consequente alteração do artigo 2º do Estatuto Social da Companhia; (iii) Alteração do parágrafo 6º do artigo 15 do Estatuto Social da Companhia; (iv) Consolidação do Estatuto Social da Companhia; e (v) Alteração do jornal de grande circulação para as publicações legais da Companhia.	22/11/2018	Não	71,87%

Informações Adicionais ao item 12.5 / 12.6

O Sr. Iuri de Araújo Miranda participa do Comitê de Remuneração, pois, como Diretor Presidente da Companhia, tem profundo conhecimento sobre o desempenho e demais critérios de avaliação dos principais funcionários, executivos e colaboradores da Companhia. Por conta disso, a Companhia entende que o Sr. Iuri consegue avaliar e fazer as recomendações e propostas que entende ser as mais adequadas para fins de reter, motivar e recompensar aqueles funcionários, executivos e colaboradores que melhor se enquadram aos valores e cultura da Companhia e que possuem um desempenho diferenciado. Neste contexto, as pessoas e pacotes de remuneração indicados pelo Sr. Iuri de Araújo Miranda devem ser validados pelos demais membros do Comitê de Remuneração, não tendo o Sr. Iuri o poder de aprovar unilateralmente a indicação de pessoas ou pacotes de remuneração. Entretanto, quando se trata de estabelecer a sua própria remuneração,

12.12 - Outras informações relevantes

o Sr. Iuri de Araújo Miranda não participa da deliberação, à qual fica adstrita exclusivamente aos demais membros.

Governança Corporativa

Código Brasileiro de Governança Corporativa coordenado pelo IBGC

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (“**IBGC**”), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditores independentes e conselho fiscal. Os princípios básicos que norteiam esta prática são: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas (*accountability*); e (iv) responsabilidade corporativa.

Pelo princípio da transparência, entende-se que a administração deve cultivar o desejo de informar não só o desempenho econômico-financeiro da companhia, mas também todos os demais fatores (ainda que intangíveis) que norteiam a ação empresarial. Por equidade entende-se o tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. O *accountability*, por sua vez, caracteriza-se pela prestação de contas da atuação dos agentes de governança corporativa a quem os elegeu, com responsabilidade integral daqueles por todos os atos que praticarem. Por fim, responsabilidade corporativa representa uma visão mais ampla da estratégia empresarial, com a incorporação de considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Dentre as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC em seu Código Brasileiro de Governanças Corporativa, a Companhia adota as seguintes:

- capital social composto somente por ações ordinárias, proporcionando direito de voto a todos os acionistas;
- obrigatoriedade de realização de oferta pública de aquisição de ações quando da ocorrência de transações em que se configure a alienação do controle acionário a todos os sócios e não apenas aos detentores do bloco de controle. Todos os acionistas devem ter a opção de vender suas ações pelo mesmo preço e nas mesmas condições. A transferência do controle deve ser feita a preço transparente;
- contratação de empresa de auditoria independente que tenha prestado serviços de auditoria interna para a companhia há mais de três anos;
- não acumulação do cargo de diretor-presidente e presidente do conselho de administração;
- adoção de política de gerenciamento de riscos, código de ética e conduta e política de negociação de valores mobiliários;
- definição de calendário anual com previsão de agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão, incluindo as datas das reuniões ordinárias;
- atas de reunião do conselho de administração redigidas com clareza e que registrem as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto; e
- utilização da assembleia geral de acionistas para comunicar a condução dos negócios da companhia, sendo que as atas permitem o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia e trazem a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.

Novo Mercado

Em 2000, a B3 introduziu três segmentos de negociação, com níveis diferentes de práticas de governança corporativa, denominados Nível I, Nível II e Novo Mercado, com o objetivo de estimular

12.12 - Outras informações relevantes

as companhias a seguir melhores práticas de governança corporativa e adotar um nível de divulgação de informações adicional em relação ao exigido pela legislação. Os segmentos de listagem são destinados à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam voluntariamente a observar práticas de governança corporativa e exigências de divulgação de informações, além daquelas já impostas pela legislação brasileira. Em geral, tais regras ampliam os direitos dos acionistas e elevam a qualidade das informações fornecidas aos acionistas. O Novo Mercado é o mais rigoroso deles, exigindo maior grau de práticas de governança corporativa dentre os três segmentos.

As regras impostas pelo Novo Mercado visam a conceder transparência com relação às atividades e situação econômica das companhias ao mercado, bem como maiores poderes para os acionistas minoritários de participação na administração das companhias, entre outros direitos.

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

(a) objetivos da política ou prática de remuneração

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

Nosso modelo de negócios nos permitiu atingir altas taxas de crescimento em conjunto com a melhora constante de nossos índices de rentabilidade. Entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2012 e 31 de dezembro de 2018 nossa receita operacional líquida cresceu a um CAGR de 45,2%, e nossa margem EBITDA Ajustada aumentou 2,7p.p. entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2016 e 2018.

Nossa diretoria tem em média mais de 20 anos de experiência na administração de grandes empresas. Acreditamos ter um grupo de profissionais talentosos e experientes, com forte reputação no mercado. Nossa equipe de gestão liderou nosso processo de crescimento e fomentou uma cultura de inovação, empreendedorismo e trabalho em equipe. Ademais, sete, de um total de oito, dos diretores da Companhia estão conosco desde a fundação em 2011, formando um time coeso e com efetiva capacidade de trabalhar em conjunto com sucesso.

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

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

(b) composição da remuneração

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

Conselho de Administração

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

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

Diretoria Estatutária

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

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

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

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

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

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

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

Exceto por um determinado membro do Comitê de Auditoria, que recebe honorários fixos mensais seguindo o padrão de mercado, e pelos membros do Comitê de Remuneração que também são membros da Diretoria, os membros do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e do Comitê de Remuneração não fazem jus a qualquer remuneração fixa ou benefícios.

(ii) 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 2018					
% em relação à remuneração total					
	Salário pró-labore	Benefícios diretos e indiretos	Remuneração Variável	Baseada em ações, incluindo opções	Total
Conselho de Administração	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Diretoria	23%	5%	50%	22%	100%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017					
% em relação à remuneração total					
	Salário pró-labore	Benefícios diretos e indiretos	Remuneração Variável	Baseada em ações, incluindo opções	Total
Conselho de Administração	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Diretoria	31%	5%	35%	29%	100%

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016					
% em relação à remuneração total					
	Salário pró-labore	Benefícios diretos e indiretos	Remuneração Variável	Baseada em ações, incluindo opções	Total

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

Conselho de Administração	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Diretoria	30%	18%	50%	2%	100%

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

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

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

(iv) razões que justificam a composição da remuneração

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

(v) membros não remunerados

Até o exercício de 2018, os membros do Conselho de Administração da Companhia não eram remunerados. A partir do exercício de 2019, não farão jus a remuneração os membros do Conselho de Administração que eventualmente renunciem ao recebimento de remuneração, observado que alguns dos membros indicados ao conselho de administração são remunerados dentro da plataforma global de remuneração dos seus respectivos acionistas, e não pelas empresas que compõem o seu portfólio de investimento.

(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 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 está vinculada ao desempenho da própria Companhia no período em questão. Sendo assim, os valores a serem pagos aos diretores da Companhia a título de remuneração variável dependem dos resultados da Companhia (meta coletiva) e do alcance das metas individuais de tais diretores.

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

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

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

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

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

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

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

Os participantes do Plano de Outorga de Ações da Companhia, aprovado em assembleia geral realizada em 22 de março de 2019, poderão fazer jus ao recebimento de ações da Companhia em caso de **(i)** oferta pública de Ações (uma “OPA”) para cancelamento de registro; **(ii)** OPA por aumento de participação de acionista controlador; **(iii)** OPA por alienação de controle de companhia aberta; e **(iv)** OPA voluntária para aquisição de controle de companhia aberta (incluindo eventuais OPAs concorrentes), conforme tais termos são definidos pela Instrução CVM nº 361/2002. Para mais informações ver 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 Remuneração e Conselho de Administração, determinando a proporção de cada componente das remunerações. A critério do Conselho de Administração e do Comitê de 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

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.

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

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

13.2 - Remuneração Total do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal**Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2019 - 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	2,00	8,00	0,00	10,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	600.000,00	5.403.762,99	0,00	6.003.762,99
Benefícios direto e indireto	0,00	598.338,84	0,00	598.338,84
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	120.000,00	1.513.053,64	0,00	1.633.053,64
Descrição de outras remunerações fixas	INSS para conselho de administração	INSS para Estatutários		
Remuneração variável				
Bônus	0,00	3.335.434,00	0,00	3.335.434,00
Participação de resultados	0,00	5.807.461,00	0,00	5.807.461,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	5.390.526,16	0,00	5.390.526,16
Observação				
Total da remuneração	720.000,00	22.048.576,63	0,00	22.768.576,63

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

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	8,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	4.874.083,33	0,00	4.874.083,33
Benefícios direto e indireto	0,00	973.140,87	0,00	973.140,87
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00

Descrição de outras remunerações fixas	N/A	N/A	0	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	4.261.083,33	0,00	4.261.083,33
Participação de resultados	0,00	6.261.194,69	0,00	6.261.194,69
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A	0,00	0	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	4.486.531,54	0,00	4.486.531,54
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	
Total da remuneração	0,00	20.856.033,76	0,00	20.856.033,76

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2017 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	10,33	8,00	0,00	18,33
Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	4.554.025,78	0,00	4.554.025,78
Benefícios direto e indireto	0,00	924.081,20	0,00	924.081,20
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	1.440.985,96	0,00	1.440.985,96
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	INSS para Estatutários	0	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	2.650.904,00	0,00	2.650.904,00
Participação de resultados	0,00	4.116.369,00	0,00	4.116.369,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00

Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A	N/A	0	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	5.439.314,07	0,00	5.439.314,07
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	
Total da remuneração	0,00	19.125.680,01	0,00	19.125.680,01

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2016 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,66	6,66	0,00	15,32
Nº de membros remunerados	0,00	6,66	0,00	6,66
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	3.430.150,59	0,00	3.430.150,59
Benefícios direto e indireto	0,00	781.549,65	0,00	781.549,65
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	1.298.248,25	0,00	1.298.248,25
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	INSS para Estatutários	N/A	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	3.061.090,64	0,00	3.061.090,64
Participação de resultados	0,00	2.783.641,80	0,00	2.783.641,80
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A	N/A	N/A	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	257.118,35	0,00	257.118,35

Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 03/2019, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra "b") foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	
Total da remuneração	0,00	11.611.799,28	0,00	11.611.799,28

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

Prevista para 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	0,0	8,0	0,0	8,0
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
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

31/12/2018	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7,00	8,00	0,00	15,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00	0,00	8,00
Bônus				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	4.290.000,00	0,00	4.290.000,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	2.860.000,00	0,00	2.860.000,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	4.261.083,33	0,00	4.261.083,33
Participação nos resultados				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	7.294.950,00	0,00	7.294.950,00

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

31/12/2018	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	4.863.300,00	0,00	4.863.300,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	6.261.194,69	0,00	6.261.194,69

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

31/12/2016	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,66	6,66	0,00	15,32

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

31/12/2016	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº de membros remunerados	0,00	6,66	0,00	6,66
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	4.248.000,00	0,00	4.248.000,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	2.832.000,00	0,00	2.832.000,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	3.061.090,64	0,00	3.061.090,64
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	3.510.000,00	0,00	3.510.000,00
Valor previsto no plano de remuneração – metas atingidas	0,00	2.340.000,00	0,00	2.340.000,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	0,00	2.783.641,80	0,00	2.783.641,80

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

Primeiro Plano de Opções de Ações

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

Segundo Plano de Opções de Ações

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

Terceiro Plano de Opções de Ações

O terceiro plano de opção de ações de emissão da Companhia foi aprovado em 22 de junho de 2017 ("**Terceiro Plano**"). No âmbito do Terceiro Plano, até 31 de dezembro de 2018, foram outorgadas 5.118.900 (cinco milhões, cento e dezoito mil e novecentas) opções em benefício dos membros da administração da Companhia, remanescendo 626.000 (seiscentas e vinte e seis mil) opções passíveis de serem outorgadas. Cada opção atribui ao seu titular o direito à aquisição de 1 (uma) ação de emissão da Companhia.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O plano de concessão de ações da Companhia foi aprovado em 22 de março de 2019 ("**Plano de Concessão de Ações**" e, conjuntamente com o Primeiro Plano, o Segundo Plano e o Terceiro, "**Planos**"). No âmbito do Plano de Concessão de Ações poderão ser concedidas até 1.839.905 (um milhão, oitocentas e trinta e nove mil, novecentas e cinco) ações restritas virtuais (as "**Ações Restritas Virtuais**") em benefício de administradores e empregados da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle. O número de ações de emissão da Companhia a ser transferido ao titular das Ações Restritas Virtuais, quando do cumprimento das condições do Plano de Concessão de Ações, corresponderá **(a)** ao número de Ações Restritas Virtuais a ele concedidas, **menos (b)** o montante total do imposto de renda retido na fonte e das contribuições previdenciárias então devidos pelo referido titular decorrentes da transferência das ações.

(a) termos e condições gerais

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

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

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

Para fins de esclarecimento, até 31 de dezembro de 2018, as opções do Primeiro Plano e o Segundo Plano já haviam sido outorgadas em sua totalidade e restava apenas parte das opções Terceiro Plano passível de ser outorgada.

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

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

Somente para o Primeiro Plano

No âmbito dos Programas do Primeiro Plano, foram outorgadas 6.756.800 (seis milhões, setecentas e cinquenta e seis mil e oitocentas) opções, das quais: (i) 6.411.600 (seis milhões, quatrocentas e onze mil e seiscentas) opções foram exercidas e as respectivas ações foram entregues aos beneficiários do primeiro plano; (ii) 39.100 (trinta e nove mil e cem) opções foram perdidas ou vencidas, assim o beneficiário não teve direito de exercício de suas opções; e (iii) 306.100 (trezentas e seis mil e cem) opções tiveram seu respectivo período de *vesting* completo, porém ainda não foram exercidas.

Somente para o Segundo Plano

No âmbito dos Programas do Segundo Plano, foram outorgadas 2.524.400 (dois milhões, quinhentas e vinte e quatro mil e quatrocentas) opções, das quais: (i) 2.442.418 (dois milhões, quatrocentas e quarenta e duas mil, quatrocentas e dezoito) opções foram exercidas e as respectivas ações entregues aos beneficiários do Segundo Plano; e (ii) 81.982 (oitenta e uma mil, novecentas e oitenta e duas) opções tiveram seu respectivo período de *vesting* completo ou antecipado, porém ainda não foram exercidas.

Somente para o Terceiro Plano

No âmbito dos Programas do Terceiro Plano, foram outorgadas 5.118.900 (cinco milhões cento e dezoito mil e novecentas) opções, das quais: (i) 1.299.883 (um milhão, duzentas e noventa e

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

nove mil, oitocentas e oitenta e três) opções foram exercidas e as respectivas ações entregues aos beneficiários do Terceiro Plano; (ii) 819.153 (oitocentas e dezenove mil, cento e cinquenta e três) opções tiveram seu respectivo período de *vesting* completo ou antecipado, porém ainda não foram exercidas; e (iii) 2.999.864 (dois milhões, novecentas e noventa e nove mil, oitocentas e sessenta e quatro) opções ainda não tiveram seu respectivo período de *vesting* completo, que será de 1.467.064 (um milhão, quatrocentas e sessenta e sete mil e sessenta e quatro) opções no dia 14 de julho de 2020, e 1.532.800 (um milhão, quinhentas e trinta e duas mil e oitocentas) opções no dia 14 de julho de 2021. No âmbito dos Programas do Terceiro Plano, a Companhia tem 626.000 (seiscentas e vinte e seis mil) opções passíveis de serem outorgadas.

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O Plano de Concessão de Ações será gerido pelo Conselho de Administração ou pelo comitê de gestão do Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano da Companhia (Comitê de Remuneração). O Conselho de Administração ou o Comitê terão amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para administração do Plano de Concessão de Ações incluindo: (i) a criação de cada um dos Programas; (ii) selecionar os participantes dentre as pessoas elegíveis (conforme definido no Plano de Concessão de Ações); (iii) determinar o número de Ações Restritas Virtuais a serem conferidas para cada participante; (iv) aprovar o modelo de contrato de concessão; (v) analisar casos excepcionais, decidir casos omissos e interpretar o Plano de Concessão de Ações; (vi) estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais participantes, sempre que o Plano de Concessão de Ações contiver expressa previsão de discricionariedade por parte do Conselho de Administração ou do Comitê; e (vii) propor alterações ao Plano de Concessão de Ações para aprovação pela Assembleia Geral.

1.1.1. A decisão por tornar uma pessoa elegível (conforme definido no Plano de Concessão de Ações) um participante será discricionária do Conselho de Administração ou do Comitê. A indicação de certo Participante em determinado Programa não lhe confere o direito de ser indicado como Participante em qualquer outro Programa.

O Plano de Concessão de Ações é composto de 2 (dois) Programas de concessão de Ações Restritas Virtuais, que serão criados pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê. 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, ou os critérios para tal definição; (iii) o número de Ações Restritas Virtuais objeto do Programa em questão; (iv) o número de Ações Restritas Virtuais a que cada participante fará jus sob o Programa em questão; e (v) os respectivos períodos que o participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das ações nos termos e condições estabelecidas no Plano de Concessão de Ações, no respectivo Programa e no contrato de concessão.

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

(b) principais objetivos do plano

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

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

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 em face, principalmente, do compartilhamento da valorização das ações da Companhia.

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

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

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

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

(f) número máximo de ações abrangidas

Primeiro Plano

O Primeiro Plano está limitado a um número máximo de 6.756.800 (seis milhões setecentas e cinquenta e seis mil e oitocentas) opções, e possui um total de 306.100 (trezentas e seis mil e cem) opções não exercidas. Se exercidas as opções remanescentes, representaria um total de 0,13% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2018, sendo vedado o aumento de número de ações.

Segundo Plano

O Segundo Plano está limitado a um número máximo de 2.524.400 (dois milhões, quinhentas e vinte e quatro mil e quatrocentas) opções, e possui um total de 81.982 (oitenta e uma mil, novecentos e oitenta e duas) opções não exercidas. Se exercidas as opções remanescentes, representaria um total de 0,04% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2018, sendo vedado o aumento de número de ações.

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

Terceiro Plano

O Terceiro Plano está limitado a um número máximo de 5.744.900 (cinco milhões, setecentas e quarenta e quatro mil e novecentas) opções, e possui um total de 3.819.017 (três milhões, oitocentas e dezenove mil e dezessete) opções não exercidas e de 626.000 (seiscentas e vinte e seis mil) opções não outorgadas. Se outorgadas e exercidas as opções remanescentes, representaria um total de 1,68% do capital social da Companhia, em 31 de dezembro de 2018, sendo vedado o aumento de número de ações.

Plano de Concessão de Ações

O Plano de Concessão de Ações está limitado a um número máximo de 1.839.905 (um milhão, oitocentas e trinta e nove mil, novecentas e cinco) Ações Restritas Virtuais (o “**Limite Quantitativo**”). Em caso de desdobramento ou grupamento de ações de emissão da Companhia, o referido limite será automaticamente ajustado à mesma razão do grupamento ou desdobramento em questão.

(g) número máximo de opções a serem outorgadas

Primeiro Plano

O Primeiro Plano está limitado a um número máximo 6.756.800 (seis milhões, setecentas e cinquenta e seis mil e oitocentas) opções.

Segundo Plano

O Segundo Plano está limitado a um número máximo de 2.524.400 (dois milhões, quinhentas e vinte e quatro mil e quatrocentas) opções.

Terceiro Plano

O Terceiro Plano está limitado a um número máximo de 5.744.900 (cinco milhões, setecentas e quarenta e quatro mil e novecentas) opções.

Plano de Concessão de Ações

O Plano de Concessão de Ações não abrange a outorga de opções de ações.

(h) condições de aquisição de ações

Primeiro Plano

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

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

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

produto da venda será destinado prioritariamente para quitação do débito do participante para com a Companhia.

Segundo Plano

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

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

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

Terceiro Plano

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

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

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

Em virtude do exercício da opção e até a data assim informada pela Companhia, o Participante deverá pagar à companhia o preço de exercício determinado em cada programa (i) a título de integralização das ações subscritas, quando o exercício se der através de aumento de capital,

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

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 Comitê de Remuneração, hipótese em que o produto da venda será destinado prioritariamente para quitação do débito do participante para com a Companhia.

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

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

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

Além disso, a Companhia somente tem a obrigação de conceder ações de emissão da Companhia ao participante do Plano de Concessão de Ações mediante a verificação de todos os requisitos, condições e procedimentos estabelecidos no referido Plano, nos respectivos Programa e contrato de concessão, inclusive, mas não se limitando ao cumprimento do período de carência, ou seja, o período que o participante deverá permanecer vinculado à Companhia para ter direito à transferência das Ações ("**Período de Carência**").

O Período de Carência de cada Programa deverá observar as datas e proporções abaixo, exceto se determinado de outra forma pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê:

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

O Conselho de Administração ou o Comitê poderá estabelecer outros termos e condições para a concessão de Ações Restritas Virtuais e de ações de emissão da Companhia, no âmbito de determinado Programa.

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

Primeiro Plano

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

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

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

Segundo Plano

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

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

Terceiro Plano

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

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

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

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

(j) critérios para fixação do prazo de exercício

Primeiro Plano

O primeiro lote de opções do Primeiro Plano pode ser exercido a partir de 14 de julho de 2014 (“**Lote Inicial**” ou “**Vesting Inicial**”, conforme aplicável), sendo o direito de exercer os demais lotes adquiridos de forma sucessiva (“**Lotes Subsequentes**” ou “**Vestings Subsequentes**”). No

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

âmbito dos programas do Primeiro Plano não há opções que ainda não tiveram seu respectivo período de *vesting* completo ou antecipado.

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

Segundo Plano

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

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

Terceiro Plano

O Lote Inicial de opções do Terceiro Plano pode ser exercido a partir de 14 de julho de 2017, sendo o direito de exercer os demais lotes adquiridos de forma sucessiva:

14/7/2020	14/7/2021
1.467.064	1.532.800

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

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

Após cumprido o respectivo Período de Carência (indicado no item 13.4“h”) e as demais condições estabelecidas no Plano de Concessão de Ações, no Programa e no Contrato de Concessão, o Participante que tiver interesse em converter suas Ações Restritas Virtuais em Ações deverá enviar ao Conselho de Administração ou ao Comitê uma notificação escrita em tal sentido, no prazo de 6 (seis) meses contado do respectivo cumprimento, sendo que, após referido prazo, as Ações Restritas Virtuais restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização.

As Ações serão transferidas pela Companhia ao Participante em até 60 (sessenta) dias contados da data de recebimento da notificação mencionada no item acima.

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

(k) forma de liquidação

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

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

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

(l) restrições à transferência das ações

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

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

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

O Plano de Concessão de Ações não contém hipóteses de restrição à transferência das ações adquiridas pelos Participantes. Não obstante, o Conselho de Administração ou o Comitê poderá estabelecer os termos, condições e regras específicas, aplicáveis a um ou mais Participantes no âmbito do Plano de Concessão de Ações.

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

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

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

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

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

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

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

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

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

Os Períodos de Carências das Ações Restritas Virtuais (conforme definido no item 13.4(h) acima) serão integralmente antecipados e as respectivas ações poderão ser prontamente transferidas a pedido do participante em caso de (i) oferta pública de Ações (uma “**OPA**”) para cancelamento de registro; (ii) OPA por aumento de participação de acionista controlador; (iii) OPA por alienação de controle de companhia aberta; e (iv) OPA voluntária para aquisição de controle de companhia aberta (incluindo eventuais OPAs concorrentes), conforme tais termos são definidos pela Instrução CVM nº 361/2002. O Conselho de Administração ou o Comitê 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 ou o Comitê poderá decidir, a seu exclusivo critério, pela antecipação dos Períodos de Carência, pelo cancelamento de quaisquer restrições à transferência de ações (se houver) e/ou pela recomendação à assembleia geral da companhia sucessora/resultante que aprove a continuidade e adoção do Plano de Concessão de Ações.

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

Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano

1.2. 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:

1.3. Se, a qualquer tempo durante a vigência do Primeiro Plano, Segundo Plano e Terceiro Plano, o participante desligar-se da Companhia voluntariamente, seja pedindo demissão do seu emprego ou renunciando ao seu cargo de administrador ou em decorrência de pedido de aposentadoria facultativa ou compulsória: (i) as opções que ainda não sejam exercíveis na data do seu desligamento (“**Opções Non-Vested**”) restarão

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

automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização; e (ii) as opções já exercíveis na data do seu desligamento (“**Opções Vested**”) poderão ser exercidas, no prazo de até 15 (quinze) dias contados da data de desligamento, após o que restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização.

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

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

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

Plano de Concessão de Ações (Quarto Plano)

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

Na hipótese de desligamento do Participante após transcorrido integralmente o Período de Carência, porém antes de expirado o prazo de 6 (seis) meses para envio de notificação solicitando a transferência das ações (conforme indicado no item 13.4(j) acima), os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Concessão de Ações, de qualquer Programa e/ou contrato de concessão permanecerão válidos até que (i) o participante envie a referida notificação e receba as ações; ou (ii) o prazo de 6 (seis) meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Concessão de Ações, de qualquer

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

Programa e/ou contrato de concessão serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre “i” e “ii”.

Especificamente para casos de invalidez permanente ou falecimento do participante, os Períodos de Carência serão antecipados, para que a totalidade das ações relacionadas ao Participante permanentemente inválido ou falecido sejam imediatamente recebidas pelo participante ou pelos herdeiros ou sucessores do participante, conforme for o caso, sem necessidade, nesta hipótese, de envio de notificação pelo participante e/ou herdeiros ou sucessores deste à Companhia.

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

Prevista para 31/12/2019		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
N° total de membros	7,00	8,00
N° de membros remunerados	0,00	8,00
Preço médio ponderado de exercício:		
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. Plano de Concessão de Ações: R\$ 0,00
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	N/A
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 1: R\$8,01 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA mais 5,0% ao ano. SOP 2: R\$6,48 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA. SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016. Plano de Concessão de Ações: R\$ 0,00
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	2,94%

31/12/2018		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
N° total de membros	7,00	8,00
N° de membros remunerados	0,00	8,00
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga	N/A	28/08/2018
Quantidade de opções outorgadas	N/A	SOP 3: 175.500
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	SOP 3: (a) 35.100 já são exercíveis; (b) 35.100 em 14.7.2019; (c) 52.650 em 14.7.2020 (d) 52.650 em 14.7.2021
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	1 ano após: (i) desligamento
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	SOP 3: R\$4,38
Preço médio ponderado de exercício:		

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

31/12/2018		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
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	N/A
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 1: R\$9,56 SOP 2: R\$6,99 SOP 3: R\$10,44
d. Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	N/A	3,90%

31/12/2017		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	10,33	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga	N/A	22 de junho de 2017
Quantidade de opções outorgadas	N/A	SOP 1: 408.100 SOP 2: 2.524.400 SOP 3: 4.943.400
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	SOP 1: (a) 408.100 em 14.7.2017 SOP 2: (a) 1.262.300 em 14.7.2017; (b) 434.500 em 14.7.2018 e (c) 827.600 em 14.7.2019 SOP 3: (a) 494.340 em 14.7.2017; (b) 494.340 em 14.7.2018; (c) 988.680 em 14.7.2019 (d) 1.483.020 em 14.7.2020; e (e) 1.483.020 em 14.7.2021
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP 1 e SOP 2: 24 (vinte e quatro) meses após 2º aniversário do IPO SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	1 ano após: (i) desligamento
Valor justo das opções na data de cada outorga	N/A	SOP 1: R\$1,45 SOP 2: R\$2,75 SOP 3: R\$1,12
Preço médio ponderado de exercício:		

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

31/12/2017		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a. Das opções em aberto no início do exercício social	N/A	SOP 1: R\$8,01 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA mais 5,0% ao ano. SOP 2: R\$6,48 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA. SOP 3: R\$9,67 a ser corrigido desde 14 de junho de 2016 de acordo com a variação do IPCA.
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	N/A
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	SOP 1: R\$9,05 SOP 2: R\$6,81
d. Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	N/A	3,95%

31/12/2016		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
N° total de membros	8,66	6,66
N° de membros remunerados	0,00	6,66
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga	N/A	N/A
Quantidade de opções outorgadas	N/A	N/A
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	N/A
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	N/A
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.
b. Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	N/A
c. Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	R\$8,01
d. Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	N/A	3,05%

13.6 - Opções em Aberto

31/12/2018		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Opções ainda não exercíveis		
Quantidade	N/A	SOP 1: 53.600 SOP 2: 827.600 SOP 3: 4.094.300
Data em que se tornarão exercíveis	N/A	SOP 1: (a) 26.800 em 14.7.2019; (b) 26.800 em 14.7.2020 SOP 2: (a) 827.600 em 14.7.2019 SOP 3: (a) 1.023.700 em 14.7.2019; (b) 1.535.300 em 14.7.2020 (c) 1.535.300 em 14.7.2021
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP 1 e SOP 2: 24 (vinte e quatro) meses após 2º aniversário do IPO SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	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.
Valor justo das opções no último dia do exercício social	N/A	SOP 1: R\$1,45 SOP 2: R\$2,75 SOP 3: R\$1,12
Opções exercíveis		
Quantidade	N/A	SOP 1: 2.374.950 SOP 2: 429.249 SOP 3: 976.549
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	SOP 1 e SOP 2: 24 (vinte e quatro) meses após 2º aniversário do IPO SOP 3: N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	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.

13.6 - Opções em Aberto

31/12/2018		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Valor justo das opções no último dia do exercício social	N/A	SOP 1: R\$1,45 SOP 2: R\$2,75 SOP 3: R\$1,12
Valor justo total das opções no último dia do exercício social	N/A	R\$10.124.960,69

13.7 - Opções Exercidas E Ações Entregues

31/12/2018		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	7,00	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Opções exercidas		
Número de ações	N/A	SOP 1: 194.350 SOP 2: 5.251 SOP 3: 48.051
Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 1: R\$9,56 SOP 2: R\$6,99 SOP 3: R\$10,44
Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	SOP 1: R\$5,77 SOP 2: R\$8,34 SOP 3: R\$4,89
Ações entregues		
Número de ações entregues	N/A	247.652
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	R\$9,75
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	R\$5,58

31/12/2017		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	10,33	8,00
Nº de membros remunerados	0,00	8,00
Opções exercidas		
Número de ações	N/A	SOP 1: 2.662.200 SOP 2: 1.262.300
Preço médio ponderado de exercício	N/A	SOP 1: R\$9,05 SOP 2: R\$6,81
Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	N/A	SOP 1: R\$8,95 SOP 2: R\$11,19
Ações entregues		
Número de ações entregues	N/A	3.924.500
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	R\$8,33
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	N/A	R\$9,67

31/12/2016		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	8,66	6,66
Nº de membros remunerados	0,00	6,66
Opções exercidas		
Número de ações	N/A	12.070
Preço médio ponderado de exercício	N/A	R\$800,51

13.7 - Opções Exercidas E Ações Entregues

31/12/2016		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
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	N/A
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

13.8 - Precificação Das Ações/opções

(a) modelo de precificação

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

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

Primeiro Plano

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

Segundo Plano

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

Terceiro Plano

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

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

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

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

Exceto se de outra forma determinado, qualquer opção apenas poderá ser exercida (a) na exata extensão em que o direito a exercício for adquirido, e (b) na ocorrência de um dos seguintes eventos: (i) Venda da Companhia, ou (ii) consumação do IPO. Estas são as duas possibilidades de exercício e o pagamento das ações subscritas e/ou adquiridas em conformidade com opção outorgada nos termos do plano. O pagamento será efetuado à vista mediante o exercício das opções, com fundos de disponibilidade imediata.

(d) forma de determinação da volatilidade esperada

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

13.8 - Precificação Das Ações/opções

(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 Detidas Por Órgão

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

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

13.10 - Informações Sobre Planos de Previdência Conferidos Aos Membros do Conselho de Administração E Aos Diretores Estatutários**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		
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Nº de membros	8,00	8,00	6,66	7,00	10,33	8,66	0,00	0,00	0,00
Nº de membros remunerados	8,00	8,00	6,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da maior remuneração(Reais)	5.422.903,78	2.987.695,32	2.729.385,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da menor remuneração(Reais)	1.351.176,47	855.026,34	782.718,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor médio da remuneração(Reais)	2.607.004,22	2.390.710,00	1.743.513,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Observação

Diretoria Estatutária	
31/12/2018	-
31/12/2017	-
31/12/2016	-

Conselho de Administração	
31/12/2018	O Conselho de Administração da Companhia não é remunerado
31/12/2017	O Conselho de Administração da Companhia não é remunerado
31/12/2016	O Conselho de Administração da Companhia não é remunerado

Conselho Fiscal	
31/12/2018	A Companhia não possui Conselho Fiscal instalado.
31/12/2017	A Companhia não possui Conselho Fiscal instalado.
31/12/2016	A Companhia não possui Conselho Fiscal instalado.

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

Conforme indicado acima no item 13.4(n) acima, caso o Participante do Primeiro Plano, do Segundo Plano e do Terceiro Plano seja desligado da Companhia por demissão ou destituição, com ou sem justa causa, ou aposentadoria, os direitos a ele conferidos de acordo com o contrato de outorga poderão ser extintos ou modificados, observado o disposto a seguir:

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

Além disso, conforme indicado acima no item 13.4(n) acima, caso o Participante do Plano de Concessão de Ações seja desligado da Companhia por qualquer motivo, incluindo (i) demissão/rescisão por iniciativa da Companhia (com ou sem justa causa) ou por iniciativa do participante, (ii) renúncia ou destituição do cargo de administrador, ou (iii) aposentadoria, os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Concessão de Ações, de qualquer Programa e/ou contrato de concessão serão automaticamente extintos caso não tenha decorrido integralmente o respectivo Período de Carência (conforme definido no item 13.4(h) acima), salvo decisão em contrário do Conselho de Administração ou do Comitê.

Na hipótese de desligamento do Participante após transcorrido integralmente o Período de Carência, porém antes de expirado o prazo de 6 (seis) meses para envio de notificação solicitando a transferência das ações (conforme indicado no item 13.4(j) acima), os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Concessão de Ações, de qualquer Programa e/ou contrato de concessão permanecerão válidos até que (i) o participante envie a referida notificação e receba as ações; ou (ii) o prazo de 6 (seis) meses expire, hipótese em que os direitos conferidos ao participante no âmbito do Plano de Concessão de Ações, de qualquer Programa e/ou contrato de concessão serão automaticamente extintos, o que ocorrer primeiro entre "i" e "ii".

13.13 - Percentual na Remuneração Total Devido Por Administradores E Membros do Conselho Fiscal Que Sejam Partes Relacionadas Aos Controladores

Não aplicável.

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

Não foram reconhecidos valores no resultado da Companhia como remuneração de administradores e membros do conselho fiscal, agrupados por órgão, recebida por qualquer razão que não a função que ocupam nos três últimos exercícios sociais.

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

A Companhia informa que, após 31 de dezembro de 2018, foi realizada a antecipação do Período de Vesting de 53.600 (cinquenta e três mil e seiscentas) opções outorgadas pela Companhia em sede do Primeiro Plano, de 827.600 (oitocentas e vinte e sete mil e seiscentas) opções outorgadas pela Companhia em sede do Segundo Plano e de 1.094.436 (um milhão e noventa e quatro mil, quatrocentas e trinta e seis) opções outorgadas pela Companhia em sede do Terceiro Plano, nos termos da Reunião do Comitê de Remuneração da Companhia realizada em 11 de março de 2019.

A Companhia informa também que durante o exercício social de 2019 já foram exercidas 2.122.450 (dois milhões, cento e vinte e dois mil, quatrocentas e cinquenta) opções do Primeiro Plano, 1.174.867 (um milhão, cento e setenta e quatro mil, oitocentas e sessenta e sete) opções do Segundo Plano e 1.251.832 (um milhão, duzentas e cinquenta e uma mil, oitocentas e trinta e duas) opções do Terceiro Plano, conforme Reuniões do Conselho de Administração da Companhia realizadas em 8 de janeiro de 2019 e 11 de março de 2019.

Por fim, a Companhia informa que a antecipação dos períodos de vesting e o exercício de opções de compra de ações pelos participantes do Primeiro Plano, do Segundo Plano e do Terceiro Plano, nos termos acima mencionados, já estão refletidos no item 13.4 acima.

13.16 - Outras Informações Relevantes

A Companhia informa que, após 31 de dezembro de 2018, foi realizada a antecipação do Período de Vesting de 53.600 (cinquenta e três mil e seiscentas) opções outorgadas pela Companhia em sede do Primeiro Plano, de 827.600 (oitocentas e vinte e sete mil e seiscentas) opções outorgadas pela Companhia em sede do Segundo Plano e de 1.094.436 (um milhão e noventa e quatro mil, quatrocentas e trinta e seis) opções outorgadas pela Companhia em sede do Terceiro Plano, nos termos da Reunião do Comitê de Remuneração da Companhia realizada em 11 de março de 2019.

A Companhia informa também que durante o exercício social de 2019 já foram exercidas 2.122.450 (dois milhões, cento e vinte e dois mil, quatrocentas e cinquenta) opções do Primeiro Plano, 1.174.867 (um milhão, cento e setenta e quatro mil, oitocentas e sessenta e sete) opções do Segundo Plano e 1.251.832 (um milhão, duzentas e cinquenta e uma mil, oitocentas e trinta e duas) opções do Terceiro Plano, conforme Reuniões do Conselho de Administração da Companhia realizadas em 8 de janeiro de 2019 e 11 de março de 2019.

Por fim, a Companhia informa que a antecipação dos períodos de vesting e o exercício de opções de compra de ações pelos participantes do Primeiro Plano, do Segundo Plano e do Terceiro Plano, nos termos acima mencionados, já estão refletidos no item 13.4 acima.

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

(a) número de empregados (total, por grupos com base na atividade desempenhada e por localização geográfica)

A Companhia apresenta abaixo o número consolidado de empregados, incluindo todos os cargos e posições até o nível de presidência:

Alagoas	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Administrativo	-	-	-
Operacional	71	56	93
Total	71	56	93
Bahia			
Administrativo	-	-	-
Operacional	351	289	279
Total	351	289	279
Ceará			
Administrativo	-	-	-
Operacional	345	236	234
Total	345	236	234
Distrito Federal			
Administrativo	-	-	-
Operacional	225	329	251
Total	225	329	251
Espírito Santo			
Administrativo	-	-	-
Operacional	208	167	150
Total	208	167	150
Goiás			
Administrativo	-	-	-
Operacional	681	110	86
Total	681	110	86
Mato Grosso do Sul			
Administrativo	-	-	-
Operacional	40	-	-
Total	40	-	-
Mato Grosso			
Administrativo	-	-	-
Operacional	104	-	-
Total	104	-	-

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

Maranhão			
Administrativo	-	-	-
Operacional	86	83	43
Total	86	83	43
Minas Gerais			
Administrativo	-	-	-
Operacional	1333	431	357
Total	1333	431	357
Pará			
Administrativo	-	-	-
Operacional	146	125	78
Total	146	125	78
Paraíba			
Administrativo	-	-	-
Operacional	100	63	58
Total	100	63	58
Paraná			
Administrativo	-	-	-
Operacional	1052	255	186
Total	1052	255	186
Pernambuco			
Administrativo	-	-	-
Operacional	360	263	189
Total	360	263	189
Piauí			
Administrativo	-	-	-
Operacional	41	35	36
Total	41	35	36
Rio de Janeiro			
Administrativo	-	-	-
Operacional	1977	1.578	1753
Total	1977	1.578	1753
Rio Grande do Norte			
Administrativo	-	-	-
Operacional	74	63	29
Total	74	63	29
Rio Grande do Sul			
Administrativo	-	-	-
Operacional	827	636	544

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

Total	827	636	544
São Paulo			
Administrativo	533	416	365
Operacional	8214	6.818	5.507
Total	8747	7.234	5.872
Sergipe			
Administrativo	-	-	-
Operacional	111	68	17
Total	111	68	17
TOTAL	16.879	12.021	10.255

(b) número de terceirizados (total, por grupos com base na atividade desempenhada e por localização geográfica)

A Companhia apresenta abaixo o número consolidado de terceirizados:

Número de terceirizados			
Bahia	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Administrativo	-	-	-
Operacional	-	-	3
Total	-	-	3
Ceará			
Administrativo	-	-	-
Operacional	-	-	0
Total	-	-	0
Distrito Federal			
Administrativo	-	-	-
Operacional	-	18	6
Total	-	18	6
Espírito Santo			
Administrativo	-	-	-
Operacional	-	3	-
Total	-	3	-
Minas Gerais			
Administrativo	-	-	-
Operacional	-	18	3
Total	-	18	3
Paraná			
Administrativo	-	-	-

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

Operacional	-	12	9
Total	-	12	9
Pernambuco			
Administrativo	-	-	-
Operacional	2	-	3
Total	2	-	3
Rio de Janeiro			
Administrativo	-	-	-
Operacional	4	63	18
Total	4	63	18
Rio Grande do Sul			
Administrativo	-	-	-
Operacional	-	21	9
Total	-	21	9
São Paulo			
Administrativo	-	-	-
Operacional	97	222	291
Total	97	222	291
TOTAL	103	357	342

(c) Índice de rotatividade

Para o cálculo do índice de rotatividade (*turnover*), consideramos o total de colaboradores demitidos no ano, divididos em relação ao número total de ativos do ano.

31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
49,5%	49,8%	64,0%

14.2 - Alterações Relevantes - Recursos Humanos

14.2 - Alterações relevantes – Recursos humanos

O crescimento do número de empregados, conforme verificado no item 14.1 deste Formulário de Referência acima, deu-se, principalmente, pelas diversas aberturas de restaurantes nos últimos anos e aquisição de franqueados.

Entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2016, 2017 e 2018, pode-se citar, como razão para o aumento no número de empregados de 10.255, 12.021 e 16.879, respectivamente, a abertura de restaurantes, expansão dos negócios e aquisição de franqueados.

O mesmo ocorreu com o número de empregados terceirizados da Companhia. Tendo em vista a quantidade de estabelecimentos novos, a prestação dos serviços teve de ser redimensionada.

14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados

14.3 - Descrição da política de remuneração dos empregados

(a) política de salários e remuneração variável

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

São utilizadas pesquisas de remuneração para a identificação de práticas e tendências de mercado e como referência, para a construção dos componentes fixos e indiretos do pacote de benefícios. A comparação foca sempre nas atividades atribuídas e no reporte de um determinado cargo e não se baseia apenas em nomenclaturas. Anualmente, a Companhia participa de pesquisas de salários. O resultado dessa pesquisa possibilita a comparação de salários e benefícios da Companhia com o mercado e com os seus principais concorrentes de negócios. Caso haja necessidade, poderão ser realizadas pesquisas pontuais para análise de remunerações provenientes de alterações salariais por promoção ou para novos cargos.

(b) política de benefícios

A política de benefícios da Companhia possui como princípios, objetivos e diretrizes principais: assegurar a manutenção de padrões de equilíbrio interno e externo, compatíveis com o mercado de trabalho, regulamentando critérios e estabelecendo controles administrativos capazes de responder às diversas necessidades da Companhia.

O pacote de benefícios dos colaboradores contempla: (i) restaurantes: assistência médica, *break* (refeição nos próprios restaurante BURGER KING® ou POPEYES®), vale transporte e seguro de vida; e (ii) corporativo: assistência médica, assistência odontológica, refeição, vale transporte, estacionamento e seguro de vida.

(c) características dos planos de remuneração baseados em ações dos empregados não administradores

Os empregados da Companhia possuem remuneração baseada em ações, conforme o Plano de Opção aprovado em assembleia geral extraordinária. Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

i. grupos de beneficiários

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

ii. condições para o exercício

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados

iii. preços de exercício

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

iv. prazos de exercício

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

v. quantidade de ações comprometidas pelo plano

Para mais informações sobre o Plano de Opção da Companhia ver item 13.4 deste Formulário de Referência.

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

14.4 - Descrição das relações entre o emissor e sindicatos

A Companhia reconhece a liberdade sindical, ou seja, respeita o direito de trabalhadores e de empregadores de constituir as organizações sindicais que reputarem convenientes, na forma que desejarem, ditando suas regras de funcionamento e ações que devam ser empreendidas, podendo nelas ingressar ou não, permanecendo enquanto for sua vontade. A Companhia adota como premissa o cumprimento na forma da lei dos procedimentos que regulam as relações sindicais e trabalhistas, reconhecendo as Convenções Coletivas de Trabalho como elemento regulador do contrato coletivo de trabalho e da representação sindical, e cumprindo com os direitos trabalhistas de seus colaboradores, previstos na Legislação, nos Acordos Coletivos de Trabalho e em suas Normas Internas. A construção de uma relação transparente de parceria entre os colaboradores e a Companhia, visando à satisfação e ao comprometimento do quadro de pessoal, deve-se pautar na prevenção e antecipação de eventuais conflitos localizados. As reivindicações e o processo de negociação com as entidades representativas dos colaboradores devem ser tratados de forma ética e respeitosa, buscando soluções negociadas que fortaleçam as relações de confiança e respeito mútuo.

A Companhia consagra a liberdade de associação sindical de seus colaboradores, reconhecendo a legitimidade da representação sindical e apoiando as atividades dos sindicatos por meio: (i) da divulgação e distribuição de material informativo periódico dos sindicatos aos colaboradores; (ii) do cumprimento da Convenção Coletiva de Trabalho; (iii) do recebimento de manifestações e esclarecimento de dúvidas dos representantes sindicais; e (iv) de desconto de mensalidades em folha de pagamento para repasse ao sindicato. A gestão das relações sindicais diferencia-se por base territorial sindical e categoria profissional, observando a Convenção Coletiva de Trabalho vigente e aplicando as cláusulas ao colaborador. A Companhia se comunica com todos os seus colaboradores continuamente, independentemente de representação sindical, garantindo a comunicação direta através dos gestores corporativos. A Companhia ainda dispõe de canais de comunicação que vão além dos aspectos tradicionais de negociação coletiva, a fim de partilhar conhecimentos e, em conjunto, encontrar oportunidades relacionadas com questões importantes como a saúde, a segurança no local de trabalho e a preocupação com o meio ambiente.

Nos últimos três exercícios sociais não foi registrada qualquer paralisação ou greve em nossas atividades.

Segue lista refletindo os atuais sindicatos com os quais a Companhia se relaciona:

Sindicato	Base Territorial	Data Base	Categoria
SINDI FAST - SIND TRAB EMPR REFEIÇÕES RÁPIDAS (FAST FOOD) DE SÃO PAULO	SP	Novembro	Fast Food
SECHSAR - SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO HOTELEIRO E SIMILARES DE APARECIDA E REGIÃO	SP	Novembro	Comércio
SINTCHOSPIR - SINDICATO DOS TRABALHADORES NO COMERCIO HOTELEIRO BARES RESTAURANTES HOTEIS MOTEIS LANCHONETES APART HOTEIS FAST FOODS DE PIRACICABA E REGIAO	SP	Agosto	Restaurantes
SINDREFEIÇÕES - SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS REFEIÇÕES RÁPIDAS (FAST FOOD) E AFINS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	RJ	Janeiro	Comércio
SINTHORESSOR - SIND TRAB HOT REST BARES E ASSEM SOROCABA E REGIAO	SP	Agosto	Restaurantes

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

Sindicato	Base Territorial	Data Base	Categoria
SINTHORESP - SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO HOTELEIRO E SIMILARES DE SÃO PAULO	SP	Julho	Comércio
SINTCHOGASTR - SINDICATO DOS TRABALHADORES NO COMERCIO DE HOSPEDAGEM E GASTRONOMIA DE PRESIDENTE PRUDENTE E REGIAO	SP	Novembro	Comércio
SECHSRP - SIND. EMPREGS.COM.HOTELEIRO SIM. RIBEIRÃO PRETO E REGIÃO	SP	Novembro	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMERCIO HOTELEIRO DE CAMPINAS E REGIAO	SP	Agosto	Comércio
SIND EMPREGADOS NO COM HOTELEIRO E SIM DE FRANCA REGIAO	SP	Novembro	Comércio
SINTRAHOTEIS SINDICATO INTERMUNICIPAL DOS TRAB EM HOTEIS MOTEIS A H F P D P M H CI AFINS REF COL REF CONV FAST FOOD DO ESPÍRITO SANTO	ES	Janeiro	Comércio
SINDICATO DOS EMP.NO COM.H.REST.BARES E SIM. LIMEIRA	SP	Agosto	Restaurantes
SINDICATO DOS TRABALHADORES EM HOTEIS, MOTEIS, RESTAURANTES, BARES, LANCHONETES, FAST-FOOD, DE CATANDUVA E REGIAO - SP	SP	Janeiro	Restaurantes
SINDEHOT-SBC - SINDICATO DOS EMPR COM HOT SIML DE SBCAMPO E REGIÃO	SP	Outubro	Comércio
SINDICATO DOS EMPR.NO COM.HOT.E SIMIL.DE SBCAMPO E REGIAO SINDEHOT-SBC	SP	Outubro	Comércio
SINTSHOGASTRO-SAR , SIND DOS TRABALHADORES NO COM E SERV EM GRL,DE HOSPED GASTR, ALIM PREP E BEB A VJ DE STO ANDRE R	SP	Janeiro	Comércio
SIND. DOS TRAB. EM COMERCIO HOTELEIRO E SIMILARES DE SANTOS-BAIXADA SANTISTA, LITORAL SUL E VALE DO RIBEIRA	SP	Agosto	Comércio
SINDICATO DOS TRAB EM HOTEIS R B SIMILARES OURS REGIAO	SP	Março	Restaurantes
SINDICATO DOS TRABALHADORES EM HOTEIS, MOTEIS, RESTAURANTES, BARES, LANCHONETES E FAST FOOD DE JUNDIAI E REGIAO	SP	Agosto	Restaurantes
SINDICATO TRAB. EM HOTEIS,MOTEIS,RESTAUR.,BARES,L E SIMILARES DE SJC E REGIAO	SP	Novembro	Restaurantes
SIND DOS EM NO CO HO REST BARES E SIMILARES DE BAURU SP	SP	Janeiro	Restaurantes
SECHSAR - SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO HOTELEIRO E SIMILARES DE TAUBATÉ E REGIÃO	SP	Novembro	Comércio
SECHSAR - SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO HOTELEIRO E SIMILARES DE CARAGUATATUBA E REGIÃO	SP	Novembro	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM COMERCIO HOTELEIRO E SIMILARES DE ARARAQUARA E REGIAO-SP	SP	Janeiro	Comércio

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

Sindicato	Base Territorial	Data Base	Categoria
SIND DOS EMP EM TURISMO E HOSPITALIDADE DE P DE CALDAS	MG	Janeiro	Comércio
SINDICATO DOS TRABALHADORES EM HOTEIS, BARES E RESTAURANTES DE AGUAS DE LINDOIA E REGIAO	SP	Março	Restaurantes
SIND EMPREGADOS COMERCIO HOTELEIRO E SIMILARES P ALEGRE	RS	Janeiro	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM COMERCIO HOTELEIRO E SIMILARES DE BELO HORIZONTE	MG	Julho	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM HOTEIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE CONTAGEM E BETIM-SINDEHOTEIS	MG	Janeiro	Restaurantes
SINDICATO DOS EMP NO COM HOTELEIRO E SIM DE ARACATUBA	SP	Dezembro	Comércio
SINDICATO EMP NO COM HOTELEIRO E SIMILARES DE SJR PRETO	SP	Janeiro	Comércio
SINDICATO TRAB HOTEIS REST BARES E SIMIL BARRETOS E REG	SP	Novembro	Restaurantes
SINDICATO EMP COM HOT R B SIM ALIM NH EV I DI CB SAP	RS	Novembro	Restaurantes
SIND DOS EMPREG EM TURISMO E HOSPITALIDADE DE R GRANDE	RS	Janeiro	Comércio
SINDICATO DOS TRABALHADORES NO COM. HOTELEI.REST,BARES E SIMILARES E EM TURISMO E HOSPITALIDADE DE CX DO SUL	RS	Março	Restaurantes
SINDICATO DOS TRABALHADORES EM HOTEIS, BARES, RESTAURANTES E SIMILARES DO VALE DO TAQUARI/RS.,	RS	Janeiro	Restaurantes
SINDICATO DOS EMP.EM TURISMO E HOSP.DE SETE LAGOAS	MG	Janeiro	Comércio
SINDICATO DOS EMP EM TURISMO E HOSPITALIDADE DE DIVINOP	MG	Janeiro	Comércio
SIND EMPREGADOS EM TURISMO E HOSPITALIDADE DE PELOTAS	RS	Dezembro	Comércio
SINTHORESSOR - SIND TRAB HOT REST BARES E ASSEM SOROCABA E REGIAO	SP	Agosto	Restaurantes
SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMERCIO HOTELEIRO E SIMILARES DE JUIZ DE FORA-MG	MG	Maio	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM HOTEIS, HOSPITALIDADE, TURISMO, BARES, RESTAURANTES E SIMILARES DE SAO LOURENCO E REGIAO DE MINAS GERAIS	MG	Janeiro	Restaurantes
SINDICATO DOS TRAB DO COMERCIO HOTELEIRO E SIMILARES DO CE	CE	Julho	Comércio

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

Sindicato	Base Territorial	Data Base	Categoria
SINTRAH/PE - SINDICATO INTER. DOS TRAB. HOT. SIMILARES EST. PE	PE	Setembro	Comércio
SINTCHOSCOPE - SINDICATO DOS TRABALHADORES DE HOTEIS, MOTEIS, FLATS, PENSOES, POUSADAS, BOATES, RESTAURANTES, BARES, LANCHON. PE	PE	Setembro	Restaurantes
SIND.DOS TRABALHADORES COM.HOTELEIRO SIM.JABOATAO DOS GUARARAPES E REGIAO	PE	Setembro	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO HOTELEIRO E SIMILARES DO ESTADO DA PARAIBA	PB	Maio	Comércio
SINDICATO DOS TRABALHADORES NO COMERCIO HOTELEIRO NO ESTADO DE ALAGOAS	AL	Novembro	Comércio
SINDICATO DOS TRABALHADORES NO COMERCIO HOTELEIRO, MEIOS DE HOSPEDAGEM E GASTRONOMIA DE CURITIBA E REGIAO	PR	Maio	Comércio
SINDICATO DOS TRABALHADORES EM HOTEIS, BARES, RESTAURANTES E SIMILARES DE PASSO FUNDO	RS	Abril	Restaurantes
SINDILUZE - S.COM.HOT.REST.BARES.PIZZA.LANCH.CHURR. GOIAS	GO	Janeiro	Restaurantes
SIND TRAB COM HOT SIM TUR E HOSP MARANGUAPE E MARACANAÚ CE	CE	Julho	Comércio
SINDICATO INTERMUNICIPAL DOS TRABALHADORES NO COMERCIO HOTELEIRO EM ESTAB DE HOSP DE GAST. DE REF COL E C DE DIV DO EST DO PIAUI	PI	Janeiro	Comércio
SIND TRAB HOT APART-HOT RES-HOT REST BAR E SIM CID SALV,	BA	Janeiro	Comércio
SINDHOTRE SINDICATO DOS TRABALHADORES DA INDUSTRIA DE HOTELARIA EM TERRA E MAR RESTAURANTES E SIMILARES DE ARACAJU/SE	SE	Maio	Comércio
SINDEHTUR - SIND EMPREG COM HOT E SIM EM TUR E HOSP DE PONTA GROSSA	PR	Outubro	Comércio
SINDICATO DOS EMPREG.COM.HOTELEIRO E SIMILIARES DE LONDRINA	PR	Maio	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMERCIO H. E SIM. DE UBERA	MG	Janeiro	Comércio
SINDICATO DOS EMP NO COM HOTEL E SIM DO ESTADO DO PARÁ	PA	Agosto	Comércio
SINDICATO DOS TRABALHADORES EM TURISMO E HOSPITALIDADE DE FOZ DO IGUAÇU	PR	Maio	Comércio
SIND TRAB COM E SERV EM GERAL DE HOSPEDAGEM GASTRONOMIA ALIMENTOS PREP. E BEBIDAS A VAREJO DE SAO CARLOS E REGIAO,	SP	Janeiro	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMERCIO HOTELEIRO, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE BARRA BONITA E REGIAO,	SP	Janeiro	Restaurantes

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

Sindicato	Base Territorial	Data Base	Categoria
SIND DOS EMPREG EM HOTEIS REST BARES E SIM DE MARINGÁ	PR	Maio	Restaurantes
SIND DOS TRAB NO COM HOT REST BARES E SIMILARES REF COLET AG DE TURISMO COND TURISMO E HOSP SANTA MARIA -RS	RS	Março	Restaurantes
SINDICATO EMPR. COM. HOT. REST. BARES SIM. EMP. ALIM. PREP. SÃO LEOPOLDO	RS	Maio	Restaurantes
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM HOTEIS, HOSPITALIDADE, TURISMO, BARES, RESTAURANTES E SIMILARES DE SAO LOURENCO E REGIAO DE MINAS GERAIS	MG	Janeiro	Restaurantes
SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COM HOTELEIROS E SIMILARES	PB	Novembro	Comércio
SINDSHOPPING - SIND EMPREG COMER VAREJ SHOPPING CENTERS LONDRINA	PR		Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM HOTEIS, MOTEIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE VOTUPORANGA E REGIAO	SP	Janeiro	Restaurantes
SINDICATO DOS EMPREG NO COM HOT E SIMIL DO EST DE GOIAS	GO	Janeiro	Comércio
SEHTAP - SINDICATO DOS EMPREGADOS EM TURISMO E HOSPITALIDADE DE UBERLÂNDIA, TRIÂNGULO MINEIRO E ALTO PARANAÍBA	MG	Janeiro	Comércio
SINDEHOTEISMA - SIND TRAB NO COM HOTEL MEI DE HOSPED GASTR EMP D REFEI COLET EMP TUR EM CAS DIV S LUIS S J DE RIBAM RAPOS E P D LUMIARMA	MA	Maio	Comércio
SECOHTUH -SINDICATO DOS EMPREGADOS NO CH.R.B.S.RC.AT.C.T.H DE GUARAPARI E REG. SUL DO EST. ESP. SANTO	ES	Janeiro	Comércio
SECHOSC - SIND. EMPRG. COM. HOT. REST. BAR. E SIMILARES DO DF	DF	Maio	Comércio
SINDEBARNAT-RN - SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMERCIO DE RESTAURANTES E BARES DE NATAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	RN	Março	Restaurantes
SINDEMOTEL - SINDICATO DOS TRAB. NO COM.DE B.B.C.CINDHLMPRS DE ANANINDEUA	PA	Agosto	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM TURISMO E HOSPITALIDADE ANÁPOLIS	GO	Novembro	Comércio
SIEMCOH - SINDICATO DOS EMP. NO COM. HOT. E SIM. E TUR. GUARAPUAVA	PR	Maio	Comércio
SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMERCIO HOTELEIRO E SIMILARES E EM TURISMO E HOSPITALIDADE DE CASCADEL	PR	Maio	Comércio
SINTHA - SINDICATO DOS EMPREGADOS NO TURISMO E HOSPITALIDADE DE ARAXA	MG	Maio	Comércio
FEDERACAO NAC DOS TRABS NAS EMPRS DE REFS COLET E AFINS	BA	Janeiro	Comércio

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

Sindicato	Base Territorial	Data Base	Categoria
FEDERACAO INTERESTADUAL DOS TRAB. NO COM. E SERV. DE HOSPEDAGEM, ALIMENTACAO PREPARADA E BEBIDAS A VAREJO NOS EST. DE SAO PAULO E MATO GROSSO DO SUL	SP	Janeiro	Comércio
SINDECOMBARES-MT - SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE BARES, RESTAURANTES, PIZZARIAS, CHURRASCARIAS, LANCHONETES, BOATES E SIMILARES DO ESTADO DO MATO GROSSO - MT	MT	Fevereiro	Restaurantes
SECHONORTE - SIND. EMP. COM. HOT. BARES, REST, SIM. NORTE DE MINAS	MG	Janeiro	Restaurantes
SINDICATO DOS TRABALHADORES NO COMERCIO HOTELEIRO, MEIOS DE HOSPEDAGEM E GASTRONOMIA DE CURITIBA E REGIAO	PR	Maio	Comércio
SINDICATO DOS EMPREG NO COM HOT E SIMIL DO EST DE GOIAS	GO	Janeiro	Comércio
SHRBS/MS - SINDICATO DOS HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES MS	MS	Fevereiro	Restaurantes
SIND-HERC - SIND EMPR COM HOT, BARES, REST, COZ IND E REF COL DE IPATINGA, CEL FABRIC E REGIAO	MG	Julho	Restaurantes
SINDICATO EMP.COM.,BAR.,REST.,PIZZ.,CHU BOATES E SIMILARES ESTADO DE MATO GROSSO	MT	Fevereiro	Restaurantes

14.5 - Outras Informações Relevantes - Recursos Humanos

14.5 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 14.

15.1 / 15.2 - Posição Acionária

Acionista					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo pessoa	CPF/CNPJ	
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %
Detalhamento por classes de ações (Unidades)					
Classe ação	Qtde. de ações (Unidades)	Ações %			
Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia					
13.651.938/0001-13	Brasileira-RJ	Não	Não	28/03/2019	
Não					
17.721.236	7,769%	0	0,000%	17.721.236	7,769%
Atmos Capital Gestão de Recursos Ltda.					
10.957.035/0001-77	Brasileira-RJ	Não	Não	15/05/2020	
Não					
22.093.200	9,686%	0	0,000%	22.093.200	9,686%
APG Asset Management					
	Holandesa	Não	Não	13/05/2020	
Sim	N/A		Jurídica		
11.979.054	5,252%	0	0,000%	11.979.054	5,252%
JP Morgan Investment Management Inc.					
		Não	Não	16/11/2018	
Sim	N/A		Jurídica		
11.294.950	4,952%	0	0,000%	11.294.950	4,952%
Burger King do Brasil Assessoria a Restaurantes Ltda.					
06.088.593/0001-76	Brasileira-SP	Não	Não	09/10/2017	
Não					
22.442.100	9,838%	0	0,000%	22.442.100	9,838%

15.1 / 15.2 - Posição Acionária

Acionista						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo pessoa	CPF/CNPJ		
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %	
Detalhamento por classes de ações (Unidades)						
Classe ação	Qtde. de ações (Unidades)	Ações %				
Sommerville Investments B.V.						
09.580.453/0001-09	Países Baixos	Não	Não	22/03/2019		
Não						
11.114.172	4,872%	0	0,000%	11.114.172	4,872%	
Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia						
24.874.326/0001-06	Brasileira	Não	Não	29/03/2019		
Não						
17.028.491	7,465%	0	0,000%	17.028.491	7,465%	
OUTROS						
113.209.525	49,630%	0	0,000%	113.209.525	49,630%	
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
1.222.719	0,536%	0	0,000%	1.222.719	0,536%	
TOTAL						
228.105.447	100,000%	0	0,000%	228.105.447	100,000%	

15.1 / 15.2 - Posição Acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações (Unidades)					
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %

15.3 - Distribuição de Capital

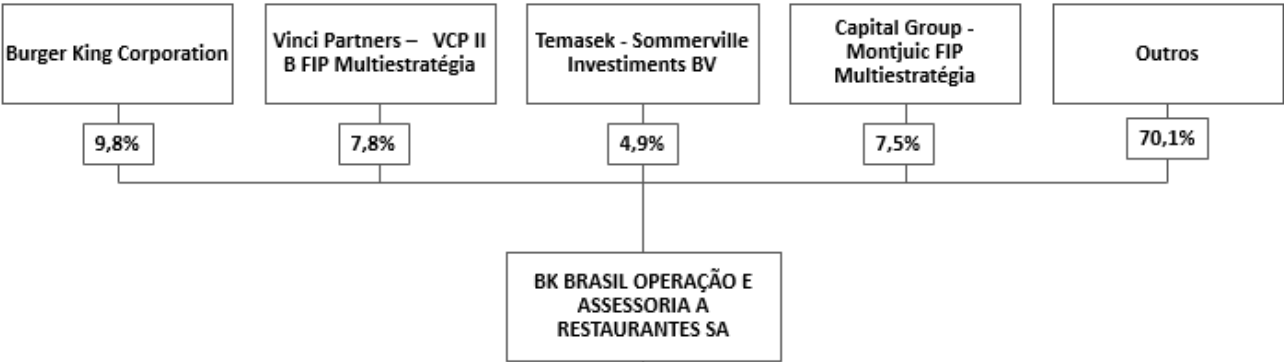
Data da última assembleia / Data da última alteração	07/10/2019
Quantidade acionistas pessoa física (Unidades)	3.547
Quantidade acionistas pessoa jurídica (Unidades)	46
Quantidade investidores institucionais (Unidades)	324

Ações em Circulação

Ações em circulação correspondente a todas ações do emissor com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores do emissor e das ações mantdas em tesouraria

Quantidade ordinárias (Unidades)	224.816.907	98,558%
Quantidade preferenciais (Unidades)	0	0,000%
Total	224.816.907	98,558%

15.4 - Organograma Dos Acionistas E do Grupo Econômico



15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte**15.5 - Acordo de acionistas arquivado na sede do emissor ou do qual o controlador seja parte**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não possui acordo de acionistas arquivado em sua sede, bem como não possui acionista controlador.

15.6 - Alterações Relevantes Nas Participações Dos Membros do Grupo de Controle E Administradores do Emissor**15.6 - Alterações relevantes nas participações dos membros do grupo de controle e administradores do emissor**

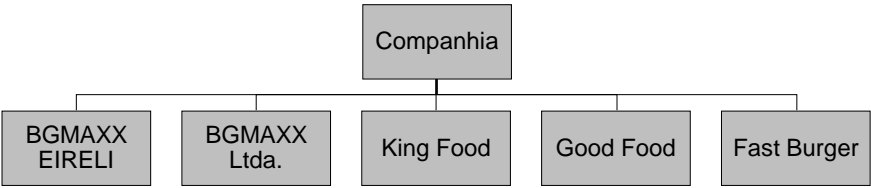
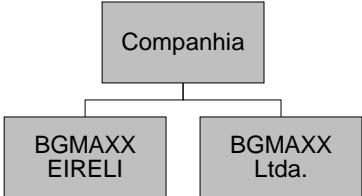
As alterações relevantes nas participações dos membros do grupo de controle e administradores nos últimos três exercícios sociais foram descritas no item 15.7 deste Formulário de Referência.

15.7 - Principais Operações Societárias**2019**

a. evento	Incorporação da BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda e BGMAXX BA Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.
b. principais condições do negócio	Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 07 de outubro de 2019, foi aprovada a incorporação da BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda e BGMAXX BA Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.
c. sociedades envolvidas	Companhia; BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda e BGMAXX BA Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Não houve reflexo no quadro acionário da Companhia em decorrência deste evento.
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da incorporação</p>  <pre> graph TD C[Companhia] --- BGMAXX_EIRELI[BGMAXX EIRELI] C --- BGMAXX_Ltda[BGMAXX Ltda.] </pre> <p style="text-align: center;">Depois da incorporação</p>  <pre> graph TD C[Companhia] </pre>
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Não houve impacto aos acionistas da Companhia.

a. evento	Incorporação da King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.
b. principais condições do negócio	Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 28 de junho de 2019, foi aprovada a incorporação da King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.
c. sociedades envolvidas	Companhia; King Food Comércio de Alimentos S.A.; Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Não houve reflexo no quadro acionário da Companhia em decorrência deste evento.

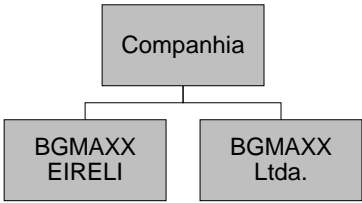
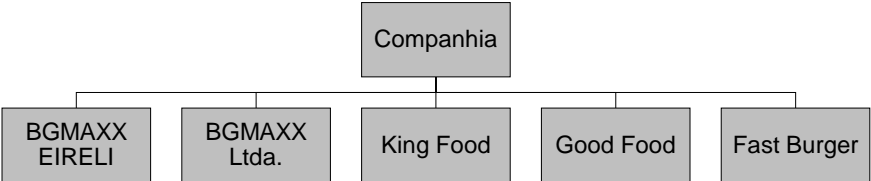
15.7 - Principais Operações Societárias

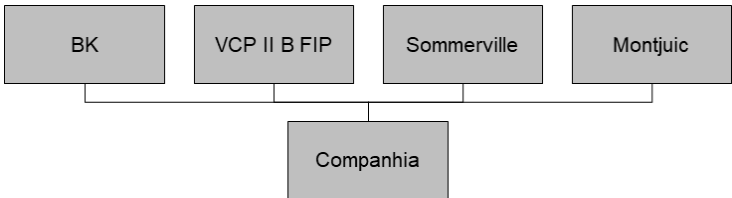
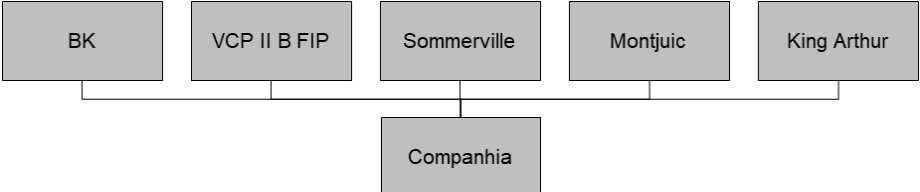
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da incorporação</p>  <p style="text-align: center;">Depois da incorporação</p> 
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	<p>Não houve impacto aos acionistas da Companhia.</p>

2017

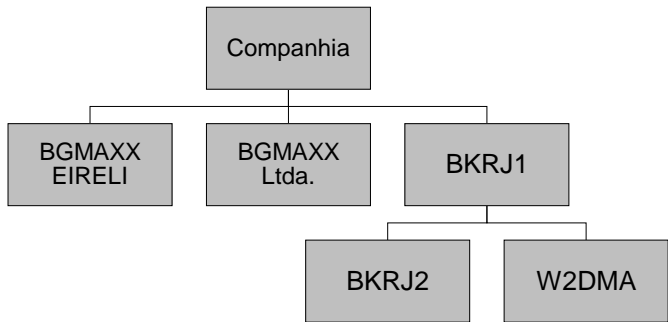
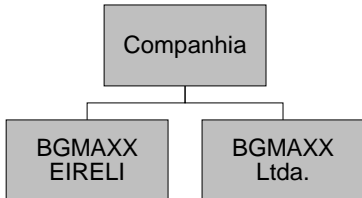
a. evento	Aquisição da King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.
b. principais condições do negócio	<p>Em 17 de outubro de 2017, a Companhia assinou contrato de compra e venda para aquisição da totalidade das ações de emissão dos franqueados King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A., que possuem, respectivamente, (a) 14 restaurantes e 4 quiosques de sobremesa, (b) 16 restaurantes e 10 quiosques de sobremesa, e (c) 21 restaurantes e 6 quiosques de sobremesa, sob a marca BURGER KING®.</p> <p>Após o cumprimento de todas as condições suspensivas, em 2 de abril de 2018, as Partes realizaram o fechamento e concretização da aquisição. O preço de aquisição foi de aproximadamente R\$403,8 milhões, dos quais (i) R\$310,0 milhões foram pagos no fechamento; (ii) R\$52,9 milhões foram pagos em 13 de junho de 2018; (iii) R\$ 26,1 foram pagos também em 13 de junho de 2018, em razão do caixa adicional verificado na King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A. na data de fechamento e (iv) R\$14,1 milhões serão pagos até 2 de maio de 2023.</p>
c. sociedades envolvidas	<p>Companhia; King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.</p>
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	<p>Não houve reflexo no quadro acionário da Companhia em decorrência deste evento.</p>

15.7 - Principais Operações Societárias

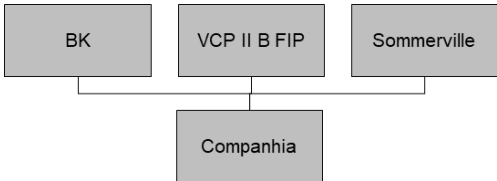
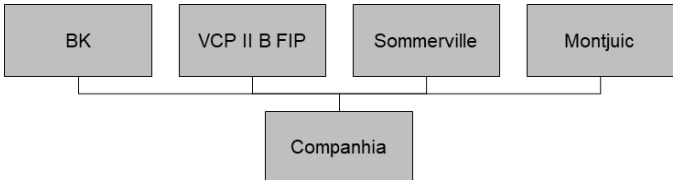
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da aquisição</p>  <p style="text-align: center;">Depois da aquisição</p> 
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	<p>Não houve impacto aos acionistas da Companhia.</p>

a. evento	Aquisição de ações ordinárias de emissão da Companhia pelo King Arthur LLC
b. principais condições do negócio	Alienação pelo Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia de 85.507 ações ordinárias de emissão da Companhia para o King Arthur LLC
c. sociedades envolvidas	Companhia; King Arthur LLC; e Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Ingresso da King Arthur LLC como acionista da Companhia.
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da aquisição</p>  <p style="text-align: center;">Depois da aquisição</p> 
f. mecanismos utilizados	Não aplicável.

15.7 - Principais Operações Societárias

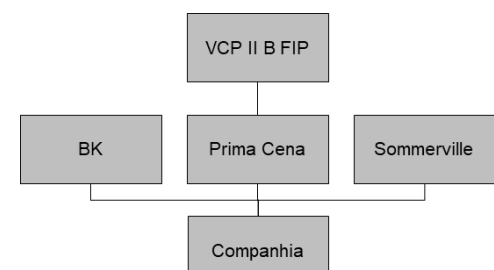
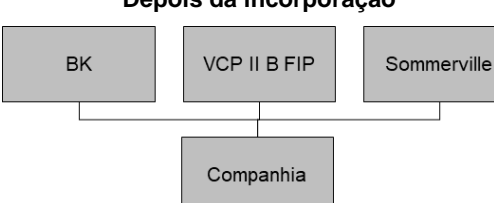
para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	
a. evento	Incorporação da BKRJ1 Participações S.A., BKRJ2 Participações Ltda. e W2DMA Comércio de Alimentos Ltda.
b. principais condições do negócio	Em assembleia geral extraordinária, realizada em 02 de março de 2017, foi aprovada a incorporação da BKRJ1 Participações S.A., BKRJ2 Participações Ltda. e W2DMA Comércio de Alimentos Ltda.
c. sociedades envolvidas	Companhia; BKRJ1 Participações S.A.; BKRJ2 Participações Ltda.; e W2DMA Comércio de Alimentos Ltda.
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Não houve reflexo no quadro acionário da Companhia em decorrência deste evento.
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da incorporação</p>  <pre> graph TD Companhia[Companhia] --> BGMAXX_EIRELI[BGMAXX EIRELI] Companhia --> BGMAXX_Ltda[BGMAXX Ltda.] Companhia --> BKRJ1[BKRJ1] BKRJ1 --> BKRJ2[BKRJ2] BKRJ1 --> W2DMA[W2DMA] </pre> <p style="text-align: center;">Depois da incorporação</p>  <pre> graph TD Companhia[Companhia] --> BGMAXX_EIRELI[BGMAXX EIRELI] Companhia --> BGMAXX_Ltda[BGMAXX Ltda.] </pre>
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Não houve impacto aos acionistas da Companhia.

15.7 - Principais Operações Societárias**2016**

a. evento	Subscrição e aquisição de ações de emissão da Companhia pelo Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia
b. principais condições do negócio	Em 15 de julho de 2016 foi celebrado contrato de investimento visando a (i) subscrição pelo Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia de 361.798 ações preferenciais de emissão da Companhia pelo valor de R\$350,0 milhões, da seguinte forma: (a) R\$200,0 milhões à vista na data do fechamento da operação, que ocorreu em 08 de agosto de 2016, e (b) R\$150,0 milhões, ajustado pela variação do IPCA-IBGE entre a data do fechamento da operação e seu efetivo pagamento, que ocorreu em 08 de agosto de 2017; (ii) alienação pelo VCP II B FIP de 96.208 ações ordinárias de emissão da Companhia; e (iii) alienação pelos Beneficiários do SOP de 14.326 ações ordinárias de emissão da Companhia.
c. sociedades envolvidas	Companhia; Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia; Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia; Burger King do Brasil Assessoria a Restaurantes Ltda.; e Sommerville Investments B.V.
d. efeitos da operação no quadro acionário da Companhia	Ingresso do Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia como acionista da Companhia.
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da aquisição/subscrição</p>  <p style="text-align: center;">Depois da aquisição/subscrição</p> 
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Operação realizada entre a Companhia e um terceiro não vinculado. Foram contratadas firmas especializadas e com reputação nacional e internacional, para apoiar a administração da compradora na avaliação do negócio e negociação com a contraparte. Além disso, a operação foi realizada sob condições normais de mercado e seguiu as aprovações necessárias conforme estatuto social da Companhia.

a. evento	Incorporação da Prima Cena Empreendimentos e Participações S.A.
b. principais condições do negócio	Em assembleia geral extraordinária, realizada em 22 de junho de 2016, foi aprovada a incorporação da Prima Cena Empreendimentos e Participações S.A.
c. sociedades envolvidas	Companhia; e Prima Cena Empreendimentos e Participações S.A.
d. efeitos da operação no	Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia passou a deter participação direta no capital social da Companhia.

15.7 - Principais Operações Societárias

quadro acionário da Companhia	
e. quadro societário antes e depois da operação	<p style="text-align: center;">Antes da incorporação</p>  <pre> graph TD VCP[VCP II B FIP] --> PC[Prima Cena] BK[BK] --> PC PC --> S[Sommerville] PC --> C[Companhia] </pre> <p style="text-align: center;">Depois da incorporação</p>  <pre> graph TD BK[BK] --> C[Companhia] VCP[VCP II B FIP] --> C S[Sommerville] --> C </pre>
f. mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	<p>A aquisição seguiu as aprovações necessárias conforme estatuto social da Companhia.</p>

15.8 - Outras Informações Relevantes - Controle E Grupo Econômico

15.8 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 15.

16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas

16.1 - Descrição das regras, políticas e práticas do emissor quanto à realização de transações com partes relacionadas

A Companhia, quando da celebração de operações com partes relacionadas, adota práticas que têm por objetivo não gerar qualquer benefício ou prejuízo injustificável para a Companhia ou para quaisquer outras partes, com base em termos e condições que seriam aplicáveis a operações semelhantes com terceiros, utilizando-se de cotações e pesquisas de mercado na implementação de seus negócios e contratação de serviços, tendo por critério a busca pelas melhores condições técnicas e de preços, cabendo a decisão da realização das transações, independentemente desta ser realizada entre partes relacionadas ou não, ao responsável da área que motivou a contratação do produto ou serviço.

Além disso, a Lei das Sociedades por Ações proíbe conselheiros e diretores de: (i) realizar qualquer ato gratuito com a utilização de ativos da companhia, em detrimento da Companhia; (ii) receber, em razão de seu cargo, qualquer tipo de vantagem pessoal direta ou indireta de terceiros, sem autorização constante do respectivo estatuto social ou concedida por meio de assembleia geral; e (iii) intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da Companhia, ou nas deliberações que a respeito tomarem os demais conselheiros.

A Companhia adota um Código de Ética, aplicável a todas as sociedades de seu grupo econômico, que tem como objetivo orientar as ações e a tomada de decisões de todos os colaboradores das empresas do grupo, nos diversos níveis de relacionamento empresarial e operacional.

A prática recomendada pela Companhia para possíveis conflitos de interesse é baseada no princípio de que o colaborador deverá tomar decisões e agir sempre de maneira idônea, sem se deixar influenciar por questões particulares, de familiares ou de amigos que possam afetar seu julgamento em relação à atividade na qual ele esteja envolvido, ou seja, deve-se recusar a promover qualquer forma de favorecimento ou a agir contra os interesses da Companhia.

A Companhia dispõe de Canais de Denúncia controlado por empresa especializada independente, com hotline, hotsite e endereço eletrônico disponível 24 horas/dia, 365 dias por ano, com opção de manifestação/denúncia anônima.

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não havia adotado Política de Transações com Partes Relacionadas, a qual será obrigatoriamente adotada pela Companhia a partir de 2021, nos termos do Ofício 618-2017-DRE da B3. Entretanto, a Companhia e seus órgãos da administração cumprem rigorosamente com os critérios legais previstos na Lei das Sociedades por Ações, bem como nos demais regulamentos e códigos aplicáveis de governança corporativa (i.e. Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas) que tratam de assuntos relacionados às transações entre partes relacionadas. Desse modo, a Companhia entende que os mecanismos atualmente utilizados são suficientes para coibir abusos na celebração de tais contratos.

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	2.939.000,00	2.939.000,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia de Restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Outras contas a pagar – Compra de insumos.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Devedora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018						
Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	3.310.000,00	0,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia dos restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Despesas com Royalties que no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 totalizaram R\$3.310.000,00.						
Posição contratual do emissor	Devedor						
Especificar							
Good Food Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	52.000,00	0,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia de Restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
Natureza e razão para a operação	Adições de Franchise fee. O valor de R\$52.000,00 corresponde a aquisição de franchise fee no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Trata-se de intangível da Companhia adquirido durante 2018 a ser amortizado em 20 anos. O valor não refere-se a Contas a Receber.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Não aplicável.						
Good Food Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	321.000,00	321.000,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia de Restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Outras contas a receber – Venda de equipamentos.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Credora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018						
Good Food Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	1.776.000,00	1.776.000,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia de Restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Outras contas a pagar – Compra de insumos.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Devedora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018						
Good Food Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	2.631.000,00	0,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
Objeto contrato	Franquia dos restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Despesas com Royalties que no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 totalizaram R\$2.631.000,00.						
Posição contratual do emissor	Devedor						
Especificar							
Burger King Corporation	09/07/2011	106.576.000,00	17.950.000,00	0	20 anos	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Acionista indireto da Companhia						
Objeto contrato	“Master Franchise and Development Agreement – MFDA”, contrato por meio do qual a Burger King Corporation outorgou à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede BURGER KING® no Brasil.						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	(a) Falta de pagamento da BKB de valores devidos à BKC após o respectivo prazo de cura; (b) abertura de restaurantes BURGER KING® sem a respectiva aprovação e falha em obter a referida aprovação após o período de cura; (c) descumprimento das obrigações constantes do Contrato de Franquia (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) em até 3% do total de restaurantes BURGER KING® detidos pela BKB; (d) falência ou recuperação judicial da BKB que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da BKB de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (e) questionamento pela BKB da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema BURGER KING®; (f) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas; (g) descumprimento das obrigações constantes no MFDA e demais contratos celebrados com a BKC e não sanadas após o respectivo prazo de cura (inclusive as metas anuais de aberturas de restaurantes BURGER KING®).						
Natureza e razão para a operação	Garantir à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede BURGER KING® no Brasil. O saldo existente no valor de R\$17.950.000,00 corresponde a saldo a pagar pela Companhia referente a royalties e franchise fee. O valor de R\$10.010.000,00 corresponde a aquisição de franchise fee no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Trata-se de intangível da Companhia adquirido durante 2018 a ser amortizado em 20 anos. O valor não refere-se a Contas a Receber.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Devedora – Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018 Máster franqueada exclusiva						
Burger King Corporation	09/07/2011	0,00	655.000,00		20 anos	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Acionista indireto da Companhia						

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
Objeto contrato	"Master Franchise Services Agreement - MFSA", contrato por meio do qual a Companhia foi nomeada prestadora de serviços exclusiva da rede franqueada BURGER KING® no Brasil, devendo prestar serviços de marketing, treinamento, monitoramento, auditoria, entre outros. O valor envolvido nesta relação é variável com base nas receitas dos franqueados no Brasil, por isso não é possível estimar o valor envolvido.						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	(a) Falha pela BKB em operar o restaurante BURGER KING® de acordo com os padrões do BURGER KING®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema BURGER KING®; (d) não pagamento das respectivas taxas de royalties e contribuições ao fundo de marketing; (e) falência ou recuperação judicial da BKB; (f) deixar de ocupar o local aprovado ou abandono do restaurante; (g) decisão final condenando a BKB ao pagamento de valor material ou execução da BKB; (h) condenação do Managing Owner por crime; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação dos de direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante BURGER KING®; (l) transferência de ações não autorizada pela BKB ou aquisição de participação em concorrente; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da BKB.						
Natureza e razão para a operação	Exclusividade na prestação de serviços da rede franqueada BURGER KING® no Brasil.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Credora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018 Prestadora exclusiva de serviços da rede franqueada BURGER KING® no Brasil						
BGMXX Comércio de Produtos Alimentícios EIRELI / Ltda.	31/12/2018	0,00	2.162.000,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia de Restaurantes Burger King. O valor envolvido nesta relação é variável com base nas receitas dos franqueados no Brasil, por isso não é possível estimar o valor envolvido.						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Outras contas a receber – Reembolso de fundo de marketing e serviços prestados.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Credora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018						
King Food Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	530.000,00	530.000,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
Objeto contrato	Franquia de Restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Outras contas a receber – Venda de equipamentos.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Credora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018						
King Food Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	949.000,00	949.000,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia de Restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Outras contas a pagar – Compra de insumos.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Devedora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018						
King Food Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	1.928.000,00	0,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia dos restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Despesas com Royalties que no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 totalizaram R\$1.928.000,00.						
Posição contratual do emissor	Devedor						
Especificar							

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de dívida	Taxa de juros cobrados
Fast Burger Comércio de Alimentos S.A.	31/12/2018	740.000,00	740.000,00		N/A	NÃO	0,000000
Relação com o emissor	Subsidiária integral da Companhia						
Objeto contrato	Franquia de Restaurantes Burger King						
Garantia e seguros	Não aplicável.						
Rescisão ou extinção	Não aplicável.						
Natureza e razão para a operação	Outras contas a receber – Venda de equipamentos.						
Posição contratual do emissor	Outra						
Especificar	Credora - Saldo existente apresentado refere-se a 31.12.2018						

16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado**16.3 - Identificação das medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses e demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou do pagamento compensatório adequado****(a) identificar as medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses**

Em seu Código de Ética a Companhia formalizou uma política aplicável a todos os seus empregados e fornecedores, específica para evitar a prática de conflitos de interesses. Os itens especificamente previstos na política são: (i) na contratação e enquanto houver relação empregatícia com a Companhia, as pessoas que tenham vínculo de parentesco direto com outro(s) colaborador(es) devem assegurar a inexistência de conflito de interesse, sendo proibida qualquer relação hierárquica entre parentes; (ii) é inaceitável a ocorrência de qualquer forma de protecionismo ou privilégio na relação entre líder e liderados; (iii) a Companhia orienta seus colaboradores a não manterem relacionamentos sociais ou de qualquer outro tipo com fornecedores, caso esse relacionamento dê a impressão de que influências comerciais possam ser geradas; (iv) não é permitido o relacionamento amoroso entre colaboradores que tenham grau de subordinação ou que direta ou indiretamente possam influenciar nas atividades do parceiro; e (v) não aceitar de fornecedores, clientes, parceiros ou concorrentes nenhum valor, presente ou vantagem vinculada a uma ação em função da sua atividade exercida na Companhia.

Apesar de, na data deste Formulário de Referência, a Companhia não adotar uma política de transações com partes relacionadas formalizada, as transações com partes relacionadas levam em consideração as práticas usais de mercado.

Nos termos do artigo 14 do Estatuto Social da Companhia, as transações celebradas entre a Companhia e suas partes relacionadas deverão ser aprovadas pela maioria dos membros do Conselho de Administração, com voto afirmativo do conselheiro independente.

Adicionalmente, as práticas de governança corporativa, recomendadas e/ou exigidas pela legislação, incluindo aquelas previstas no Regulamento do Novo Mercado e na Lei das Sociedades por Ações, são aplicadas pela Companhia. Segundo estas regras, o acionista não poderá votar nas deliberações da assembleia geral relativas ao laudo de avaliação de bens com que concorrer para a formação do capital social e à aprovação de suas contas como administrador, nem em quaisquer outras que puderem beneficiá-lo de modo particular, ou em que tiver interesse conflitante com o da Companhia. A deliberação tomada em decorrência do voto de acionista que tem interesse conflitante com o da Companhia é anulável, respondendo o acionista pelos danos causados e pela restituição à Companhia das vantagens que tiver auferido.

(b) demonstrar o caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado

Ainda que, na data deste Formulário de Referência, a Companhia não adote uma política de transações com partes relacionadas formalizada, as transações realizadas entre a Companhia e suas partes relacionadas são realizadas observando as condições praticadas em mercado à época, tais como preços, prazos e taxas usuais de mercado, e tomando-se como base, ainda, negociações da mesma natureza realizadas anteriormente pela Companhia com terceiros.

16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado

Tais transações são realizadas em caráter estritamente comutativo e com pagamento compensatório adequado, similares àquelas que poderiam ser estabelecidas em transações com partes não relacionadas.

As transações com Partes Relacionadas devem ser formalizadas por meio de instrumento escrito, com a devida indicação do objeto da transação, valores envolvidos no negócio, prazos e taxas cobradas, se aplicáveis, bem como dos demais direitos e responsabilidades das partes envolvidas.

Neste sentido, quando da realização de quaisquer transações com partes relacionadas, a Companhia age de forma a garantir que tais transações não venham a gerar quaisquer benefícios ou prejuízos indevidos às sociedades envolvidas.

As principais transações com partes relacionadas que a Companhia mantém são *Master Franchise and Development Agreement – MFDA* e *Master Franchise Services Agreement - MFSA* com a Burger King Corporation, acionista indireto da Companhia.

16.4 - Outras Informações Relevantes - Transações Com Partes Relacionadas

16.4 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 16.

17.1 - Informações Sobre O Capital Social

Data da autorização ou aprovação	Valor do capital (Reais)	Prazo de integralização	Quantidade de ações ordinárias (Unidades)	Quantidade de ações preferenciais (Unidades)	Quantidade total de ações (Unidades)
Tipo de capital	Capital Emitido				
01/07/2019	950.768.417,41	-	228.105.447	0	228.105.447
Tipo de capital	Capital Subscrito				
01/07/2019	950.768.417,41	-	228.105.447	0	228.105.447
Tipo de capital	Capital Integralizado				
01/07/2019	950.768.417,41	-	228.105.447	0	228.105.447
Tipo de capital	Capital Autorizado				
21/11/2017	0,00		237.673.167	0	237.673.167

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Órgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
05/08/2016	Conselho de Administração	05/08/2016	9.662.155,70	Subscrição particular	12.070	0	12.070	853,97053664	800,51	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
05/08/2016	Conselho de Administração	05/08/2016	1,00	Subscrição particular	3.111	0	3.111	0,00008838	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
08/08/2016	Assembleia Geral	08/08/2016	361.798,00	Subscrição particular	0	361.798	361.798	0,31639251	967,39	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Conforme artigo 170, parágrafo 1º, da Lei das Sociedades por Ações								
Forma de integralização		Dinheiro								
22/06/2017	Conselho de Administração	22/06/2017	1,00	Subscrição particular	674	0	674	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Bônus de Subscrição nº 4 - Série 3 da Sommerville Investments B.V.								
Forma de integralização		Dinheiro								
22/06/2017	Conselho de Administração	22/06/2017	1,00	Subscrição particular	59.400	0	59.400	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Bônus de Subscrição nº 1 - Série 3 da Sommerville Investments B.V.								
Forma de integralização		Dinheiro								
09/10/2017	Conselho de Administração	09/10/2017	1,00	Subscrição particular	688	0	688	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Bônus de Subscrição nº 4 - Série 3 da Sommerville Investments B.V.								
Forma de integralização		Dinheiro								

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
09/10/2017	Conselho de Administração	09/10/2017	1,00	Subscrição particular	12.364	0	12.364	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Acordo de Acionistas da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
09/10/2017	Conselho de Administração	09/10/2017	1,00	Subscrição particular	66.608	0	66.608	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Acordo de Acionistas da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
09/10/2017	Conselho de Administração	09/10/2017	1,00	Subscrição particular	107	0	107	0,00000066	0,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Acordo de Acionistas da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
22/11/2017	Conselho de Administração	22/11/2017	20.149.244,00	Subscrição particular	4.252.600	0	4.252.600	0,02579360	4,74	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Bônus de Subscrição nº 1 – Série 2 detido pelo Sr. Luiz Eduardo Batalha								
Forma de integralização		Capitalização de créditos								
23/11/2017	Conselho de Administração	23/11/2017	24.085.722,06	Subscrição particular	2.662.200	0	2.662.200	0,01574121	9,05	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
23/11/2017	Conselho de Administração	23/11/2017	8.591.718,72	Subscrição particular	1.262.300	0	1.262.300	0,00746380	6,81	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
14/12/2017	Conselho de Administração	14/12/2017	886.153.842,00	Subscrição pública	49.230.769	0	49.230.769	91,52199461	18,00	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Valor de mercado, definido após a conclusão do procedimento de coleta de intenções de investimento ("Procedimento de Bookbuilding") no âmbito da oferta pública inicial de ações da Companhia.								
Forma de integralização		Integralização em moeda corrente nacional, em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo CMN, pelo BACEN e/ou pela CVM.								
28/08/2018	Conselho de Administração	28/08/2018	1.857.986,00	Subscrição particular	194.350	0	194.350	0,20740241	9,56	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
28/08/2018	Conselho de Administração	28/08/2018	36.704,49	Subscrição particular	5.251	0	5.251	0,00409723	6,99	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
28/08/2018	Conselho de Administração	28/08/2018	501.652,44	Subscrição particular	48.051	0	48.051	0,05599823	10,44	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
08/01/2019	Conselho de Administração	08/01/2019	11.265,07	Subscrição particular	1.607	0	1.607	0,00125414	7,01	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
08/01/2019	Conselho de Administração	08/01/2019	304.598,13	Subscrição particular	29.037	0	29.037	0,03391083	10,49	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
08/01/2019	Conselho de Administração	08/01/2019	16.863.987,00	Subscrição particular	1.720.815	0	1.720.815	1,87746326	9,80	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								
11/03/2019	Conselho de Administração	11/03/2019	3.952.088,40	Subscrição particular	401.635	0	401.635	0,00431728	9,84	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
11/03/2019	Conselho de Administração	11/03/2019	8.154.157,00	Subscrição particular	1.173.260	0	1.173.260	0,00890763	6,95	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
11/03/2019	Conselho de Administração	11/03/2019	12.778.207,75	Subscrição particular	1.222.795	0	1.222.795	0,01395896	10,45	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
16/04/2019	Conselho de Administração	16/04/2019	3.048.756,00	Subscrição particular	306.100	0	306.100	0,13480129	9,96	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Nota Promissória Pro Soluta								
01/07/2019	Conselho de Administração	01/07/2019	581.252,38	Subscrição particular	81.982	0	81.982	0,03605489	7,09	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferenciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
01/07/2019	Conselho de Administração	01/07/2019	6.841.506,75	Subscrição particular	642.395	0	642.395	0,28251912	10,65	R\$ por Unidade
Critério para determinação do preço de emissão		Plano de outorga de opções de ações da Companhia								
Forma de integralização		Dinheiro								

17.3 - Informações Sobre Desdobramentos, Grupamentos E Bonificações de Ações

Data aprovação	Quantidade de ações antes da aprovação (Unidades)			Quantidade de ações depois da aprovação (Unidades)		
	Quantidade ações ordinárias	Quantidade ações preferenciais	Quantidade total ações	Quantidade ações ordinárias	Quantidade ações preferenciais	Quantidade total ações
Desdobramento						
11/10/2017	1.648.703	0	1.648.703	164.870.300	0	164.870.300

17.4 - Informações Sobre Reduções do Capital Social

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não sofreu reduções do capital social nos últimos três exercícios sociais.

17.5 - Outras Informações Relevantes

17.5 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 17.

18.1 - Direitos Das Ações

Espécie de ações ou CDA	Ordinária
Tag along	100,000000
Direito a dividendos	Direito ao dividendo obrigatório, em cada exercício social, equivalente a 25,0% do lucro líquido ajustado nos termos do artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações.
Direito a voto	Pleno
Conversibilidade	Não
Direito a reembolso de capital	Sim
Descrição das características do reembolso de capital	No caso de liquidação da Companhia, após pagar todas as suas obrigações, os acionistas receberão os pagamentos relativos ao reembolso do capital investido na proporção de suas respectivas participações no capital social. Qualquer acionista dissidente de certas deliberações tomadas em assembleia geral poderá retirar-se do quadro acionário, mediante o reembolso do valor de suas ações, com base no valor patrimonial, nos termos do artigo 45 da Lei das Sociedades por Ações, desde que ocorra qualquer uma das hipóteses expressamente previstas nos incisos I a VI e IX do artigo 136 na Lei das Sociedades por Ações. O direito de retirada deverá ser exercido no prazo de 30 dias, contados da publicação da ata da assembleia geral que tiver aprovado o ato que deu origem ao recesso, nos termos do artigo 137, IV da Lei das Sociedades por Ações.
Restrição a circulação	Não
Resgatável	Não
Hipóteses de resgate e fórmula de cálculo do valor de resgate	
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	Pela Lei das Sociedades por Ações, nem o estatuto social da Companhia, nem as deliberações adotadas pelos acionistas em Assembleia Geral da Companhia podem privar seus acionistas dos seguintes direitos: (i) direito a participar da distribuição dos lucros; (ii) direito a participar, na proporção da sua participação no capital social, da distribuição de quaisquer ativos remanescentes na hipótese de liquidação da Companhia; (iii) direito de preferência na subscrição de ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição, exceto em determinadas circunstâncias previstas na Lei das Sociedades por Ações; (iv) direito de fiscalizar, na forma prevista na Lei das Sociedades por Ações, a gestão dos negócios sociais; (v) o direito de votar nas assembleias gerais e (vi) direito a retirar-se da Companhia, nos casos previstos na Lei das Sociedades por Ações.
Outras características relevantes	Não aplicável

18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública

18.2 - Descrição de eventuais regras estatutárias que limitem o direito de voto de acionistas significativos ou que os obriguem a realizar oferta pública

O Estatuto Social da Companhia não estabelece hipóteses que limitem o direito de voto de acionistas. Não obstante, há previsão de hipóteses em que há obrigatoriedade de realização de oferta pública, conforme listadas abaixo:

- aquisição direta ou indireta do controle da Companhia (inclusive por meio de cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações), nos termos e condições previstos na legislação vigente e no Regulamento de Listagem do Novo Mercado. Adicionalmente, o adquirente do controle da Companhia deverá ressarcir os acionistas dos quais tenha comprado ações em bolsa de valores nos seis meses anteriores à data da alienação de controle da Companhia, devendo pagar a estes a eventual diferença entre o preço da oferta pública e o valor pago por ação eventualmente adquirida em bolsa nos seis meses anteriores à data de aquisição do controle da Companhia, devidamente atualizado até o momento do pagamento. Referida quantia deverá ser distribuída entre todas as pessoas que venderam ações de emissão da Companhia nos pregões em que o adquirente do controle realizou as aquisições, proporcionalmente ao saldo líquido vendedor diário de cada uma, cabendo à B3 operacionalizar a distribuição, nos termos de seus regulamentos;
- caso os acionistas reunidos em Assembleia Geral Extraordinária deliberem a saída da Companhia do Novo Mercado, o acionista controlador da Companhia deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações, se a saída ocorrer (i) para negociação de seus valores mobiliários fora do Novo Mercado, ou (ii) por reorganização societária na qual os valores mobiliários da Companhia resultantes de tal reorganização não sejam admitidos para negociação no Novo Mercado no prazo de 120 dias contados da data da Assembleia Geral que aprovou a operação. O preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao valor econômico apurado em laudo de avaliação nos termos do Estatuto Social da Companhia, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis;
- na hipótese de não haver acionista controlador, caso a Assembleia Geral delibere (i) pela saída da Companhia do Novo Mercado, em razão de registro para negociação de seus valores mobiliários fora do referido segmento de listagem, ou (ii) pela reorganização societária da Companhia, na qual a companhia resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado, no prazo de 120 dias contados da realização da Assembleia Geral que aprovou a referida operação; a saída do Novo Mercado estará condicionada à realização de oferta pública nas mesmas condições previstas acima. Nesse caso, competirá à mesma Assembleia Geral definir o(s) responsável(is) pela realização da oferta pública prevista neste item, o(s) qual(is), presente(s) na Assembleia Geral, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta. Em relação à Assembleia Geral que deliberar pela reorganização societária, na ausência de definição do(s) responsável(is) pela realização da oferta pública, caberá aos acionistas que votaram favoravelmente à reorganização societária realizar a referida oferta pública;
- na hipótese de a saída da Companhia do Novo Mercado ocorrer em razão do descumprimento de obrigações constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, o acionista controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações pertencentes aos demais acionistas da Companhia, caso o descumprimento decorra (i) de deliberação em Assembleia Geral, a oferta pública de aquisição de ações deverá ser efetivada pelos

18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública

acionistas que tenham votado a favor da deliberação que implique o descumprimento; e (ii) de ato ou fato da administração, os administradores deverão convocar Assembleia Geral de acionistas cuja ordem do dia será a deliberação sobre como sanar o descumprimento das obrigações constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado ou, se for o caso, deliberar pela saída da Companhia do Novo Mercado. Na hipótese (ii) acima, competirá à mesma Assembleia Geral definir o(s) responsável(is) pela realização da oferta pública ali indicada, o(s) qual(is), presente(s) na Assembleia Geral, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta; (v) na hipótese de cancelamento de registro de companhia aberta da Companhia, haverá obrigatoriedade de oferta pública, a ser lançada pelo acionista controlador ou pela Companhia, nos termos da legislação vigente e do estatuto social da Companhia; e

- é facultada a formulação de uma única oferta pública, visando a mais de uma das finalidades previstas nesta seção, no Regulamento de Listagem no Novo Mercado na regulamentação emitida pela CVM, desde que seja possível compatibilizar os procedimentos de todas as modalidades de oferta pública e não haja prejuízo para os destinatários da oferta e seja obtida a autorização da CVM quando exigida pela legislação aplicável. Após uma operação de alienação de controle da Companhia e da subsequente realização de oferta pública, o adquirente do controle, quando necessário, deverá tomar as medidas cabíveis para recompor o percentual mínimo de 25% do total das ações de emissão da Companhia em circulação, dentro dos seis meses subsequentes à aquisição do poder de controle. Nos casos de oferta pública de saída do Novo Mercado e cancelamento de registro de companhia aberta, o preço da oferta pública deverá ser estabelecido em laudo, que deverá ser elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independente do poder de decisão da Companhia, seus administradores e controladores, devendo o laudo também satisfazer os requisitos do Parágrafo 1º do Artigo 8º da Lei das Sociedades por Ações e conter a responsabilidade prevista no Parágrafo 6º do mesmo Artigo 8º. Nesses casos, a escolha da instituição ou empresa especializada responsável pela determinação do valor econômico da Companhia é de competência da Assembleia Geral, a partir da apresentação, pelo Conselho de Administração, de lista tríplice, devendo a respectiva deliberação, não se computando os votos em branco, ser tomada por maioria absoluta dos votos das Ações em Circulação manifestados na Assembleia Geral que (i) se instalada em primeira convocação, deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% do total de ações em circulação; ou (ii) se instalada em segunda convocação, poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas representantes de ações em circulação.

18.3 - Descrição de Exceções E Cláusulas Suspensivas Relativas A Direitos Patrimoniais ou Políticos Previstos no Estatuto

18.3 - Descrição de exceções e cláusulas suspensivas relativas a direitos patrimoniais ou políticos previstos no estatuto

O Estatuto Social da Companhia prevê que pode ser excluído o direito de preferência ou reduzido o prazo de 30 dias para seu exercício de que trata o artigo 171, parágrafo 4º, da Lei das Sociedades por Ações nas emissões de ações e debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores ou por subscrição pública, ou ainda mediante permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei, dentro do limite do capital autorizado.

A Lei das Sociedades por Ações outorga à Assembleia Geral o direito de suspender o exercício de direitos pelo acionista que deixar de cumprir obrigação imposta por lei ou pelo estatuto social da Companhia, cessando tal suspensão imediatamente após o cumprimento de tal obrigação. O estatuto social da Companhia não prevê qualquer hipótese de restrição de exercício de direitos pelos acionistas.

18.4 - Volume de Negociações E Maiores E Menores Cotações Dos Valores Mobiliários Negociados

Exercício social		31/12/2018								
Trimestre	Valor Mobiliário	Espécie	Classe	Mercado	Entidade administrativa	Volume financeiro negociado (Reais)	Valor maior cotação (Reais)	Valor menor cotação (Reais)	Fator cotação	Valor média cotação (Reais)
31/03/2018	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	727.870.868	18,00	16,00	R\$ por Unidade	17,08
30/06/2018	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	721.505.542	17,15	15,30	R\$ por Unidade	16,08
30/09/2018	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	38.479.566	16,19	13,02	R\$ por Unidade	14,66
31/12/2018	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	1.283.889.578	20,68	13,00	R\$ por Unidade	16,65
Exercício social		31/12/2017								
Trimestre	Valor Mobiliário	Espécie	Classe	Mercado	Entidade administrativa	Volume financeiro negociado (Reais)	Valor maior cotação (Reais)	Valor menor cotação (Reais)	Fator cotação	Valor média cotação (Reais)
31/12/2017	Ações	Ordinária		Bolsa	BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros	612.836.590	17,65	17,16	R\$ por Unidade	17,37

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil

Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	Segunda Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações para Distribuição Pública
Data de emissão	14/03/2014
Data de vencimento	14/03/2019
Quantidade (Unidades)	10.000
Valor total (Reais)	100.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	6.689.000,00
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados depois de decorridos 90 dias da data de subscrição ou aquisição pelo investidor qualificado, conforme disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM 476, e do cumprimento pela Companhia das obrigações previstas no artigo 17 da referida Instrução, sendo que a negociação das debêntures deverá sempre respeitar as disposições legais e regulamentares aplicáveis.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Não
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	As debêntures não serão objeto de repactuação programada.
Outras características relevantes	O valor nominal unitário das debêntures será amortizado em 15 parcelas trimestrais, após o término do período de carência de 18 meses contados da data de emissão, sendo a primeira parcela paga em 14/09/2015. Vencimento antecipado por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas demonstrações financeiras a partir de 31/12/2014, de forma a verificar: (i) o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA Ajustado (covenants) inferior ao ratio de 2,5x em 31 de dezembro de 2017 e para os próximos exercícios; e (ii) o índice obtido pela divisão de EBITDA Ajustado (covenants) por Despesa Financeira Líquida maior ou igual ao ratio 2,5x em 31 de dezembro de 2017 e 3,0x para os próximos exercícios.
<hr/>	
Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	Oitava Emissão Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, Dist. Pública c/ Esforços Restritos
Data de emissão	15/10/2019
Data de vencimento	15/10/2024
Quantidade (Unidades)	400.000
Valor total (Reais)	400.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	400.000.000,00
Restrição a circulação	Sim

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil

Descrição da restrição	As debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados depois de decorridos 90 dias da data de subscrição ou aquisição pelos investidores profissionais, conforme disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM 476, e do cumprimento pela Companhia das obrigações previstas no artigo 17 da referida Instrução, sendo que a negociação das debêntures deverá sempre respeitar as disposições legais e regulamentares aplicáveis. O prazo de 90 dias de restrição de negociação das debêntures referido acima não será aplicável às instituições intermediárias para as debêntures que tenham sido subscritas e integralizadas em razão do exercício da garantia firme de colocação, observado o disposto artigo 13 da Instrução CVM 476.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	As debêntures não estão sujeitas ao resgate antecipado facultativo ou obrigatório. A Companhia poderá, a seu exclusivo critério, realizar, a qualquer tempo, oferta de resgate antecipado da totalidade das debêntures, com o consequente cancelamento de tais debêntures resgatadas, endereçadas a todos os debenturistas, sem distinção, sendo assegurada a todos os debenturistas igualdade de condições para aceitar o resgate das debêntures por eles detidas ("Oferta de Resgate Antecipado"). O valor a ser pago aos debenturistas da Oferta de Resgate Antecipado a título de resgate antecipado será equivalente ao valor nominal unitário das debêntures da Oferta de Resgate Antecipado, conforme o caso, acrescido: (i) da remuneração das debêntures da Oferta de Resgate Antecipado, calculada pro rata temporis desde a primeira data de integralização ou a última data de pagamento da remuneração até a data do efetivo resgate das debêntures em virtude da Oferta de Resgate Antecipado, nos termos desta Escritura de Emissão; e (ii) de eventual prêmio de resgate a ser oferecido aos debenturistas da Oferta de Resgate Antecipado, a exclusivo critério da Companhia, que não poderá ser negativo.
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	As debêntures não serão objeto de repactuação programada.
Outras características relevantes	O valor nominal unitário das debêntures será amortizado em 1 única parcela, na data de vencimento. Vencimento antecipado por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas demonstrações financeiras a partir de 31/12/2019, de forma a verificar o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA, que deve ser inferior ou igual a 3,0x (três vezes).
Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	Terceira Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações para Distribuição Pública
Data de emissão	30/12/2014
Data de vencimento	30/12/2019
Quantidade (Unidades)	10.000
Valor total (Reais)	100.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	26.666.000,00
Restrição a circulação	Sim

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil

Descrição da restrição	As debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados depois de decorridos 90 dias da data de subscrição ou aquisição pelo investidor qualificado, conforme disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM 476, e do cumprimento pela Companhia das obrigações previstas no artigo 17 da referida Instrução, sendo que a negociação das debêntures deverá sempre respeitar as disposições legais e regulamentares aplicáveis.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Não
Características dos valores mobiliários de dívida	<p>Características dos valores mobiliários de dívida As debêntures são simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, com garantia adicional real, em série única, para distribuição pública, com esforços restritos de colocação nos termos da Instrução CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada, e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis. Prazo de vigência de 5 anos contados da data de emissão. As debêntures não terão seu valor nominal unitário atualizado e renderão Juros Remuneratórios de 100% da Taxa DI acrescida exponencialmente de um spread de 2,45% ao ano (base 252 dias úteis). Os Juros Remuneratórios serão pagos trimestralmente, nos meses de março, junho, setembro e dezembro de cada ano, a partir da data de emissão.</p> <p>Com relação às restrições impostas, a Companhia não deverá, entre outros: (i) realizar qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com as obrigações contraídas, ressalvado, entretanto, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da LSA.; e (ii) alterar o controle direto e indireto da Companhia, por meio da alienação das ações e/ou qualquer outra operação com efeitos similares; (iii) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas da Companhia envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$3.000.000,00.</p>
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	As debêntures não serão objeto de repactuação programada.
Outras características relevantes	<p>O valor nominal unitário das debêntures será amortizado em 15 parcelas trimestrais, após o término do período de carência de 18 meses contados da data de emissão, sendo a primeira parcela paga em 30/06/2016.</p> <p>Vencimento antecipado por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas demonstrações financeiras a partir de 31/12/2014, de forma a verificar: (i) o índice obtido pela divisão de Dívida líquida por EBITDA Ajustado (covenants) inferior ao ratio de 2,5x em 31 de dezembro de 2017 e para os próximos exercícios; e (ii) o índice obtido pela divisão de EBITDA Ajustado (covenants) por Despesa Financeira Líquida maior ou igual ao ratio 2,5x em 31 de dezembro de 2017 e 3,0x para os próximos exercícios.</p>

Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	Sexta Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações para Distribuição Pública
Data de emissão	04/05/2016
Data de vencimento	04/05/2020
Quantidade (Unidades)	8.000
Valor total (Reais)	80.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	37.164.000,00
Restrição a circulação	Sim

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil

Descrição da restrição	As debêntures somente poderão ser negociadas entre investidores qualificados depois de decorridos 90 dias da data de subscrição ou aquisição pelo investidor qualificado, conforme disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM 476, e do cumprimento pela Companhia das obrigações previstas no artigo 17 da referida Instrução, sendo que a negociação das debêntures deverá sempre respeitar as disposições legais e regulamentares aplicáveis.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Não
Características dos valores mobiliários de dívida	<p>Características dos valores mobiliários de dívida As debêntures são simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, com garantia adicional real, em série única, para distribuição pública, com esforços restritos de colocação nos termos da Instrução CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada, e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis. Prazo de vigência de 4 anos contados da data de emissão. As debêntures não terão seu valor nominal unitário atualizado e renderão Juros Remuneratórios de 100% da Taxa DI acrescida exponencialmente de um spread de 2,95% ao ano (base 252 dias úteis). Os Juros Remuneratórios serão pagos mensalmente, todo dia 4 de cada mês, sendo o primeiro pagamento em 04/06/2016.</p> <p>Com relação às restrições impostas, a Companhia não deverá: (i) realizar qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com as obrigações contraídas, ressalvado, entretanto, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da LSA.; e (ii) alterar o controle direto e indireto da Companhia, por meio da alienação das ações e/ou qualquer outra operação com efeitos similares; (iii) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas da Companhia envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$3.000.000,00.</p>
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	As debêntures não serão objeto de repactuação programada.
Outras características relevantes	<p>O valor nominal unitário das debêntures será amortizado em 13 parcelas trimestrais e iguais, após o término do período de carência de 12 meses contados da data de emissão, sendo a primeira parcela paga em 04/05/2017.</p> <p>Vencimento antecipado por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas demonstrações financeiras a partir de 31/12/2013, de forma a verificar o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA Ajustado (covenants) inferior ou igual ao ratio de 2,5x em 31 de dezembro de 2017 e para os próximos exercícios.</p>
Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	Sétima Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações para Colocação Privada
Data de emissão	20/10/2016
Data de vencimento	20/10/2020
Quantidade (Unidades)	202.500
Valor total (Reais)	202.500.000,00
Saldo Devedor em Aberto	102.638.000,00
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As debêntures não serão registradas para distribuição no mercado primário, negociação no mercado secundário ou qualquer forma de custódia eletrônica, seja em bolsa de valores ou mercado de balcão organizado.
Conversibilidade	Não

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil

Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	<p>A Companhia poderá realizar a qualquer tempo o resgate antecipado total ou parcial das debêntures que dependerá de prévia oferta e aceitação dos titulares do CRA.</p> <p>O valor a ser pago a título de resgate antecipado em decorrência da oferta de resgate antecipado será equivalente ao valor a ser informado pela securitizadora à Companhia por meio de notificação, acrescido: (i) dos Juros Remuneratórios devidos e ainda não pagos; e (ii) de eventual prêmio de resgate a ser oferecido à debenturista.</p>
Características dos valores mobiliários de dívida	<p>Características dos valores mobiliários de dívida As debêntures são simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única, para colocação privada. A colocação das debêntures será realizada de forma privada exclusivamente para a debenturista inicial, sem intermediação de quaisquer instituições e não contará com qualquer forma de esforço de venda perante o público geral. As debentures serão vinculadas à 79ª série da 1ª emissão de Certificado de Recebíveis do Agronegócio ("CRA") da securitizadora Eco Securitizadora de Direitos Creditórios do Agronegócio S.A., sendo certo que os CRA serão objeto de emissão e oferta pública de distribuição e serão destinados a investidores qualificados. Prazo de vigência de 1.461 dias contados da data de emissão. As debêntures não terão seu valor nominal unitário atualizado e renderão Juros Remuneratórios de 100% da Taxa DI acrescida exponencialmente de um spread de 0,80% ao ano (base 252 dias úteis).</p> <p>Com relação às restrições impostas, a Companhia não deverá, entre outros: (i) realizar qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com as obrigações contraídas, ressalvado, entretanto, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da LSA.; e (ii) alterar o controle direto e indireto da Companhia, por meio da alienação das ações e/ou qualquer outra operação com efeitos similares, exceto em decorrência da realização de oferta pública de ações da Companhia; (iii) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas da Companhia envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$3.000.000,00, ou seu valor equivalente em outra moeda.</p>
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	As debêntures não serão objeto de repactuação programada.
Outras características relevantes	<p>50% do valor nominal unitário das debêntures será pago no 24º mês contado da data de emissão e 50% do valor nominal unitário será pago na data de vencimento.</p> <p>Vencimento antecipado não automático por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas demonstrações financeiras a partir de 31/12/2016, de forma a verificar: (i) o índice obtido pela divisão de Dívida líquida por EBITDA Ajustado (covenants) inferior ou igual aos ratios de 3,25x em 31 de dezembro de 2017 e inferior ou igual a 3,0x em 31 de dezembro de 2018 e para os próximos exercícios; (ii) limitação de distribuição de dividendos ao percentual máximo de 25% do seu resultado líquido.</p>

18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários

Valor Mobiliário	Pessoas Físicas	Pessoas Jurídicas	Investidores Institucionais
Debêntures	0	7	3

18.6 - Mercados Brasileiros em Que Valores Mobiliários São Admitidos À Negociação

As ações ordinárias de emissão da Companhia são admitidas à negociação no segmento Novo Mercado da B3 sob o ticker “BKBR3”.

As debêntures da segunda, terceira, sexta e oitava emissões acima descritas são admitidas à negociação no Módulo CETIP21 – Títulos e Valores Mobiliários da B3.

18.7 - Informação Sobre Classe E Espécie de Valor Mobiliário Admitida À Negociação em Mercados Estrangeiros**Justificativa para o não preenchimento do quadro:**

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não tem valores mobiliários admitidos à negociação em mercados estrangeiros.

18.8 - Títulos Emitidos no Exterior

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Até a data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não possuía valores mobiliários emitidos no exterior.

18.9 - Ofertas Públicas de Distribuição

18.9 - Ofertas públicas de distribuição efetuadas pelo emissor ou por terceiros, incluindo controladores e sociedades coligadas e controladas, relativas a valores mobiliários do emissor

Nos três últimos exercícios sociais, a Companhia realizou as seguintes ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários:

Sexta Emissão de Debêntures

Os acionistas em assembleia geral extraordinária, realizada em 04 de maio de 2016, aprovaram a sexta emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações da Companhia, da espécie quirografária, com garantia real, em série única, para distribuição pública com esforços restritos de colocação. O valor total de tal emissão foi de R\$80 milhões e foram emitidas 8 mil debêntures com valor nominal unitário de R\$10 mil cada.

Oferta Pública Inicial de Ações

Em dezembro de 2017, a Companhia realizou oferta pública de distribuição primária e secundária de 110.173.439 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, todas livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, de emissão da Companhia, compreendendo: (i) a distribuição primária de 49.230.769 novas ações ordinárias de emissão da Companhia; e (ii) a distribuição secundária de 60.942.670 ações ordinárias de emissão da Companhia e de titularidade de determinados acionistas vendedores, realizada no Brasil com esforços de colocação no exterior, com a exclusão do direito de preferência dos então acionistas, nos termos do artigo 172, inciso I, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada, dentro do limite de capital autorizado previsto no Estatuto Social da Companhia, ao preço de R\$18,00 por ação, perfazendo o montante de R\$1.983.121.902,00.

Oferta Pública de Distribuição Secundária de Ações

Em março de 2019, foi realizada uma oferta pública de distribuição secundária de 33.373.621 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, todas livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, de emissão da Companhia e de titularidade da VCP II B FIP, da Sommerville Investments, do Montjuic e de determinados acionistas vendedores pessoas físicas, com esforços restritos de colocação no Brasil e com esforços de colocação no exterior, nos termos da Instrução da CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada, e demais disposições aplicáveis. Após o procedimento de *bookbuilding*, foi estabelecido o preço por ação de R\$21,41, perfazendo o montante aproximado de R\$714,5 milhões.

18.10 - Destinação de Recursos de Ofertas Públicas

18.10 - Destinação de recursos de ofertas públicas

(a) como os recursos resultantes da oferta foram utilizados

Os recursos obtidos por meio das emissões de debêntures foram destinados ao investimento em novos restaurantes da Companhia; à aquisição de sociedades franqueadas da marca BURGER KING® e perfilhamento do passivo das referidas sociedades.

Os recursos obtidos por meio da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias foram destinados para (i) aquisição de, aproximadamente, 50 restaurantes de um franqueado BURGER KING®; (ii) expansão orgânica de novos restaurantes e aceleração da abertura de quiosques de sobremesas; (iii) projetos, como remodelagem de lojas existentes, implementação de inovações tecnológicas visando incremento de vendas e margem (como aplicativo de celular, quiosques de auto atendimento, e delivery); e (iv) pesquisa e desenvolvimento de novas marcas de *fast food*.

(b) se houve desvios relevantes entre a aplicação efetiva dos recursos e as propostas de aplicação divulgadas nos prospectos da respectiva distribuição

Não aplicável, uma vez que os recursos vêm sendo utilizados conforme as propostas de aplicação.

(c) caso tenha havido desvios, as razões para tais desvios

Não aplicável, uma vez que os recursos vêm sendo utilizados conforme as propostas de aplicação.

18.11 - Ofertas Públicas de Aquisição**18.11 - Descrição das ofertas públicas de aquisição feitas pelo emissor relativas a ações de emissão de terceiros**

Até a data de apresentação deste Formulário de Referência, não foram realizadas quaisquer ofertas públicas de aquisição pela Companhia relativas às ações de emissão de terceiros.

18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários

18.12. Outras informações relevantes

Oferta Pública de Distribuição Secundária de Ações com Esforços Restritos de Colocação

Por meio dos Fatos Relevantes divulgados em 12 de março de 2019 ("**Fato Relevante do Lançamento**") e em 22 de março de 2019 ("**Fato Relevante do Pricing**"), a Companhia comunicou seus acionistas e o mercado em geral sobre a realização de oferta pública de distribuição secundária de 33.373.621 ações ordinárias, nominativas, escriturais, sem valor nominal, livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, de emissão da Companhia ("**Ações**") e de titularidade da Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações - Multiestratégia ("**VCP II B FIP**"), do Sommerville Investments B.V. ("**Sommerville Investments**"), do Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia ("**Montjuic**") e de determinados acionistas vendedores pessoas físicas ("**Acionistas Vendedores Pessoas Físicas**") e, em conjunto com o VCP II B FIP, com o Sommerville Investments e com o Montjuic, os "**Acionistas Vendedores**", nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("**CVM**") nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada ("**Instrução CVM 476**") ("**Oferta**"), com o estabelecimento do preço por Ação de R\$21,41 ("**Preço por Ação**"), resultando em um montante total de R\$714.529.225,61, após a conclusão do procedimento de *bookbuilding*.

A Oferta consiste na distribuição pública das Ações, com esforços restritos de colocação no Brasil, em mercado de balcão não organizado, sob a coordenação do Banco Itaú BBA S.A. ("**Coordenador Líder**"), do Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("**BofA Merrill Lynch**") e do Banco BTG Pactual S.A. ("**BTG Pactual**") e, em conjunto com o Coordenador Líder e o BofA Merrill Lynch, os "**Coordenadores da Oferta**", nos termos do Contrato de Colocação, Coordenação e Garantia Firme de Liquidação de Ações Ordinárias de Emissão da BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. celebrado entre a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Coordenadores da Oferta ("**Contrato de Colocação**"), da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, conforme alterada e em conformidade com os procedimentos da Instrução CVM 476, do Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para as Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários atualmente em vigor e demais disposições legais aplicáveis, incluindo o Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("**B3**"), contando com os esforços de colocação das Ações no exterior pelo Itaú BBA USA Securities Inc., pelo Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith Incorporated e pelo BTG Pactual US Capital LLC. (em conjunto "**Agentes de Colocação Internacional**"), em conformidade com o *Placement Facilitation Agreement*, celebrado entre a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Agentes de Colocação Internacional ("**Contrato de Colocação Internacional**").

A quantidade de Ações inicialmente ofertada (sem considerar as Ações Suplementares, conforme definido abaixo), poderia ter sido, mas não foi, a critério dos Acionistas Vendedores, exceto os Acionistas Vendedores Pessoas Físicas, em comum acordo com os Coordenadores da Oferta, acrescida em até 20% do total das Ações inicialmente ofertadas, ou seja, em até 6.674.724 ações ordinárias de emissão da Companhia e de titularidade dos Acionistas Vendedores, exceto os Acionistas Vendedores Pessoas Físicas, nas mesmas condições e pelo mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas ("**Ações Adicionais**").

Nos termos do artigo 5º-B da Instrução da CVM nº 476, a quantidade de Ações inicialmente ofertada (sem considerar as Ações Adicionais), poderia ser, mas não será, acrescida de um lote suplementar em percentual equivalente a até 15% do total das Ações inicialmente ofertadas, sem considerar as Ações Adicionais, ou seja, em até 5.006.043 ações ordinárias de emissão da Companhia e de titularidade dos Acionistas Vendedores, exceto os Acionistas Vendedores

18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários

Pessoas Físicas (**“Ações Suplementares”**), as quais seriam destinadas, exclusivamente, às atividades de estabilização do preço das ações ordinárias de emissão da Companhia (**“Opção de Ações Suplementares”**).

Estabilização do Preço das Ações

Tendo em vista que não houve sobrealocação das Ações quando da fixação do Preço por Ação, não haverá Opção de Ações Suplementares e, assim, não haverá atividade de estabilização do preço das Ações no contexto da Oferta. Consequentemente, o preço das ações de emissão da Companhia no mercado secundário da B3 poderá flutuar significativamente após a colocação das Ações.

Restrições à Negociação das Ações (Lock-up)

A partir da data de divulgação do Fato Relevante do Lançamento, até 90 dias após a data de divulgação do Fato Relevante do Pricing, a Companhia, os Administradores e os Acionistas Vendedores, exceto mediante prévio consentimento por escrito dos Coordenadores da Oferta e dos Agentes de Colocação Internacional, e observadas as exceções e outras restrições previstas no Contrato de Colocação Internacional e/ou nos respectivos instrumentos de *Lock-up*, não poderão efetuar quaisquer das seguintes operações com relação a quaisquer ações ordinárias de emissão da Companhia ou quaisquer valores mobiliários sujeitos ao *Lock-up*, sujeito a determinadas exceções: (i) ofertar, vender, emitir, contratar a venda, empenhar ou de outro modo dispor, direta ou indiretamente, dos valores mobiliários sujeitos ao *Lock-up*; (ii) ofertar, vender, emitir, contratar a venda, contratar a compra ou outorgar quaisquer opções, direitos ou garantias para adquirir os valores mobiliários sujeitos ao *Lock-up*; (iii) celebrar qualquer contrato de *swap*, *hedge* ou qualquer acordo que transfira a outros, no todo ou em parte, quaisquer dos resultados econômicos decorrentes da titularidade dos valores mobiliários sujeitos ao *Lock-up*; ou (iv) divulgar publicamente a intenção de efetuar qualquer operação especificada nos itens (i) a (iii).

Capitalização

Tendo em vista que a Oferta é exclusivamente secundária, a colocação das Ações não terá nenhum impacto sobre a capitalização total da Companhia.

Custos de Distribuição

As comissões e as despesas com auditores independentes, advogados, consultores, traduções e publicidade relacionadas à Oferta, conforme descritas abaixo, foram pagas pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um na Oferta, nos termos do Contrato de Colocação e do Contrato de Colocação Internacional.

18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários

A tabela abaixo indica as comissões e as despesas da Oferta, considerando a colocação da totalidade das Ações:

Custos	Valor⁽¹⁾	% em Relação ao Valor Total da Oferta⁽²⁾	Custo por Ação⁽¹⁾	% em Relação ao Preço por Ação⁽²⁾
	(R\$)		(R\$)	
Comissões da Oferta.....	14.290.584,51	2,00%	0,43	2,00%
Comissão de Coordenação	2.500.852,29	0,35%	0,07	0,35%
Comissão de Colocação.....	7.502.556,87	1,05%	0,22	1,05%
Comissão de Garantia Firme de Liquidação.....	2.500.852,29	0,35%	0,07	0,35%
Comissão de Incentivo	1.786.323,06	0,25%	0,05	0,25%
Despesas da Oferta⁽³⁾	6.434.948,81	0,90%	0,19	0,90%
Tributos e Outras Retenções	1.526.332,49	0,21%	0,05	0,21%
Registro da Oferta pela ANBIMA ⁽⁴⁾	28.816,96	0,00%	0,00	0,00%
Custos da B3	313.799,36	0,04%	0,01	0,04%
Advogados e Consultores	2.016.000,00	0,28%	0,06	0,28%
Auditor Independente.....	1.800.000,00	0,25%	0,05	0,25%
Outros ⁽⁵⁾	750.000,00	0,10%	0,02	0,10%
Total de Comissões e Despesas da Oferta	20.725.533,32	2,90%	0,62	2,90%

⁽¹⁾ Comissões, custos, despesas e tributos estimados da Oferta.

⁽²⁾ Os valores e percentuais apresentados refletem ajustes de arredondamento e, assim, os totais apresentados podem não corresponder à soma aritmética dos números que os precedem.

⁽³⁾ Despesas estimadas.

⁽⁴⁾ A Oferta foi objeto de registro na ANBIMA após a sua conclusão, conforme artigo 1º, parágrafo 3º do Código ANBIMA.

⁽⁵⁾ Incluídos os custos estimados com a apresentação para investidores (*roadshow*) entre outros custos da Oferta.

Além da remuneração prevista acima, nenhuma outra foi contratada ou paga aos Coordenadores da Oferta ou aos Agentes de Colocação Internacional, direta ou indiretamente, por força ou em decorrência do Contrato de Colocação ou do Contrato de Colocação Internacional.

19.1 - Informações Sobre Planos de Recompra de Ações do Emissor

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não realizou nenhum plano de recompra nos últimos três exercícios sociais.

19.2 - Movimentação Dos Valores Mobiliários Mantidos em Tesouraria

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, visto que não existem valores mobiliários mantidos em tesouraria no período corrente e nos últimos três exercícios.

19.3 - Outras Inf. Relev. - Recompra/tesouraria

Movimentação dos valores mobiliários mantidos em tesouraria

Ações

Espécie de ação	Classe ação preferencial	Descrição dos valores mobiliários	Fator cotação
Ordinária			
Movimentação	Quantidade (Unidades)	Preço médio ponderado de aquisição/alienação (Reais)	
Quantidade Inicial	0		
Quantidade adquirida	1.222.719	19,79	
Quantidade alienada	0		
Quantidade cancelada	0		
Quantidade final	1.222.719		
Relação valores mobiliários em circulação	0,544229%		

20.1 - Informações Sobre A Política de Negociação de Valores Mobiliários

Data aprovação 23/11/2017

Órgão responsável pela aprovação Conselho de Administração

Cargo e/ou função A Companhia, os administradores, os conselheiros fiscais, os funcionários com acesso a informação privilegiada, os membros de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas, criados por disposição estatutária, assim como os acionistas controladores, diretos e indiretos, sociedades controladas e as pessoas que, em virtude de seu cargo, função ou posição no acionista controlador, direto ou indireto, ou em sociedades controladas, possam ter conhecimento de informação privilegiada sobre a Companhia, e que tenham aderido à Política de Negociação de Valores Mobiliários ("Pessoas Vinculadas").

Principais características e locais de consulta

Estabelecer as regras que deverão ser observadas visando a coibir e punir a utilização de informações privilegiadas sobre ato ou fato relevante relativo à Companhia, ou informações privilegiadas, em benefício próprio das Pessoas Vinculadas em negociação com valores mobiliários de emissão da Companhia, e enunciar as diretrizes que regerão, de modo ordenado e dentro dos limites estabelecidos por lei, a negociação de tais valores mobiliários, nos termos da Instrução CVM 358 e das suas políticas internas. Tais regras também procuram coibir a prática de insider trading (uso indevido em benefício próprio ou de terceiros de informações privilegiadas) e tipping (dicas de informações privilegiadas para que terceiros delas se beneficiem), preservando a transparência nas negociações de valores mobiliários de emissão da Companhia. A adesão à Política de Negociação é obrigatória por todas as Pessoas Vinculadas, mediante assinatura de Termo de Adesão.

A Política de Negociação de Valores Mobiliários pode ser acessada nos seguintes endereços: (i) sede da Companhia: Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, Barueri, SP; e (ii) internet: site da Companhia (www.burgerking.com.br/ri), site da CVM (www.cvm.gov.br) e site da B3 (www.b3.com.br).

Períodos de vedação e descrição dos procedimentos de fiscalização Nenhuma Pessoa Vinculada com acesso à informação privilegiada poderá negociar a qualquer tempo valores mobiliários de emissão da Companhia, independente de determinação do Diretor de Relações com Investidores, antes que tal informação seja divulgada ao mercado. As Pessoas Vinculadas não poderão negociar valores mobiliários de emissão da Companhia nos "Períodos de Impedimento à Negociação", que são definidos na regulamentação aplicável e pelo Diretor de Relações com Investidores. Os Períodos de Impedimento à Negociação incluem os seguintes prazos: (i) os 15 dias que antecedem a divulgação ou publicação (incluindo o dia da divulgação ou publicação) de informações periódicas pela Companhia, como ITR e DFP; e (ii) o período entre a data de deliberação do órgão competente de aumentar o capital social, distribuir dividendos e pagar juros sobre capital próprio e a publicação de seus respectivos editais e anúncios.

20.2 - Outras Informações Relevantes**20.2 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 20.

21.1 - Descrição Das Normas, Regimentos ou Procedimentos Internos Relativos À Divulgação de Informações

21.1 Descrição das normas, regimentos ou procedimentos internos relativos à divulgação de informações

As normas, regimentos e procedimentos internos relativos à divulgação de informações que a Companhia adota estão descritos na sua Política de Divulgação, conforme disposta no item 21.2 deste Formulário de Referência.

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante indicando o canal ou canais de comunicação utilizado(s) para sua disseminação e os procedimentos relativos à manutenção de sigilo acerca de informações relevantes não divulgadas e os locais onde a políticas pode ser consultada

A Instrução da CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada (“**Instrução CVM 358**”) disciplina as regras a respeito da divulgação e do uso de informações sobre os atos ou fatos relevantes, inclusive, mas não se limitando, ao que se refere à divulgação de informações relativas à negociação e à aquisição de títulos emitidos pelas companhias de capital aberto.

Tais regras:

- estabelecem o conceito de ato ou fato relevante que origina a obrigatoriedade de divulgação ao mercado. Enquadram-se no conceito de ato ou fato relevante as decisões tomadas pelos acionistas controladores, deliberações de assembleia geral de acionistas ou dos órgãos de administração da companhia, ou quaisquer outros atos ou fatos políticos, administrativos, técnicos, negociais, financeiros ou econômicos relacionados aos negócios da companhia que possam influenciar de modo ponderável (i) na cotação de suas ações ou quaisquer valores mobiliários de sua emissão ou a eles referenciados; (ii) na decisão dos investidores de negociarem e/ou manterem tais valores mobiliários; (iii) na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes aos valores mobiliários;
- especificam atos ou fatos que são considerados relevantes, tais como a celebração de contratos prevendo a transferência de controle da companhia, a entrada ou retirada de acionistas que mantenham com a companhia qualquer contrato ou colaboração operacional, administrativa, financeira ou tecnológica, a alteração de qualquer acordo de acionistas em que a Companhia seja parte, bem como a ocorrência de qualquer reestruturação societária realizada entre as sociedades relacionadas à companhia em questão;
- obrigam a companhia aberta e seu Diretor de Relações com Investidores a enviar atos ou fatos relevantes à CVM, por meio de sistema eletrônico disponível na página da CVM na rede mundial de computadores e à B3 (Sistema IPE), bem como divulgar ao mercado em geral, por meio de, no mínimo, um dos seguintes canais de comunicação (i) jornais de grande circulação geralmente utilizados pela referida companhia; ou (ii) de pelo menos 1 (um) portal de notícias com página na rede mundial de computadores, que disponibilize, em seção disponível para acesso gratuito, a informação em sua integralidade;
- exigem que o adquirente do controle de uma companhia de capital aberto divulgue um fato relevante, inclusive sua intenção, ou não, de promover o cancelamento do registro da companhia como companhia aberta, no prazo de um ano;
- exigem que os administradores e os membros do conselho fiscal (ou de qualquer órgão técnico ou consultivo) de uma companhia de capital aberto informem a tal companhia o número, tipo e forma de negociação das ações emitidas pela referida companhia, suas controladas e suas sociedades controladoras, detidas por referidas pessoas, bem como detidas por seus cônjuges, companheiros e dependentes, informando ainda quaisquer mudanças em referidas posições acionárias, informação esta que será transmitida à CVM e à B3 pelo Diretor de Relação com Investidores da companhia aberta;
- estabelecem que, se qualquer acionista controlador, direto ou indireto, ou qualquer acionista elegendo membros do conselho de administração ou do conselho fiscal de uma companhia

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

de capital aberto, bem como qualquer outra pessoa natural ou jurídica, ou grupo de pessoas naturais ou jurídicas, agindo em conjunto ou representando o mesmo interesse, realize negócio ou conjunto de negócios por consequência do qual sua participação direta ou indireta ultrapasse, para cima ou para baixo, os patamares de 5%, 10%, 15%, e assim sucessivamente, de espécie ou classe de ações representativas do capital social da Companhia, referida pessoa deverá divulgar as informações relacionadas com a referida aquisição ou alienação; e

- proíbem a negociação de valores mobiliários com base em informações privilegiadas.

Em observância às normas da CVM e da B3, em 16 de outubro de 2017, foi aprovada em Reunião do Conselho de Administração da Companhia, a “Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante da BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.” (“**Política de Divulgação**”), cujas regras devem ser observadas por todas aquelas pessoas relacionadas no artigo 13 da Instrução CVM 358 (“**Destinatários**”). Os Destinatários deverão assinar o Termo de Adesão à Política de Divulgação.

A Política de Divulgação visa (i) prestar informação completa aos acionistas da Companhia e aos investidores em geral; (ii) garantir ampla e imediata divulgação de Ato ou Fato Relevante; (iii) possibilitar acesso equânime às informações públicas sobre a Companhia aos acionistas da Companhia e aos investidores em geral; (iv) zelar pelo sigilo de Ato ou Fato Relevante não divulgado; (v) colaborar para a estabilidade e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro; e (vi) consolidar práticas de boa governança corporativa na Companhia.

Para alcançar tais objetivos, a Política de Divulgação estabelece que cumpre ao Diretor de Relação com Investidores da Companhia a responsabilidade primária pela comunicação e divulgação de ato ou fato relevante, cabendo a ele (i) comunicar e divulgar o ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos negócios da Companhia imediatamente após a sua ocorrência; (ii) realizar a divulgação de ato ou fato relevante de forma a preceder ou ser realizado simultaneamente à veiculação por qualquer meio de comunicação, inclusive informação à imprensa, ou em reuniões de entidades de classe, investidores, analistas ou com público selecionado, no País ou no exterior; e (iii) avaliar a necessidade de solicitar, sempre simultaneamente, à B3 e, se for o caso, às outras bolsas de valores e entidades do mercado de balcão organizado em que os valores mobiliários de emissão da Companhia sejam ou venham a ser admitidos à negociação, no País ou no exterior, pelo tempo necessário à adequada disseminação da informação relevante, caso seja imperativo que a divulgação de ato ou fato relevante ocorra durante o horário de negociação.

O ato ou fato relevante deverá ser divulgado por meio (i) da página na rede mundial de computadores do portal de notícias; (ii) da página na rede mundial de computadores da Companhia (www.burgerking.com.br/ri), em teor no mínimo idêntico àquele remetido à CVM e à bolsa de valores ou mercados de balcão organizado nas quais os valores mobiliários de emissão da Companhia sejam admitidos à negociação; e (iii) do sistema de envio de informações periódicas e eventuais da CVM (Sistema Empresas.Net). Não obstante a divulgação de ato ou fato relevante pelos canais de comunicação supramencionados, qualquer ato ou fato relevante poderá ser também publicado em jornais de grande circulação habitualmente utilizados pela Companhia.

Consta da Política de Divulgação da Companhia lista exemplificativa de modalidades de ato ou fato relevante, conforme Instrução CVM 358, sendo que os Destinatários devem observar que (i) a ocorrência de qualquer dessas modalidades não se constitui necessariamente em um ato ou fato relevante, uma vez que essa ocorrência deve ter a capacidade de influenciar de modo ponderável a decisão de negociação dos investidores em valores mobiliários; e (ii) a lista é meramente exemplificativa, não esgotando ou limitando as possibilidades de ocorrência e caracterização do ato ou fato relevante.

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

De acordo com a regulamentação da CVM aplicável e a Política de Divulgação da Companhia, é considerada uma “Informação Relevante” qualquer decisão de eventual acionista controlador, deliberações de assembleia geral de acionistas ou de órgão da administração da Companhia, ou quaisquer outros atos ou fatos políticos, administrativos, técnicos, negociais, financeiros ou econômicos relacionados aos negócios da Companhia que possam influenciar de modo ponderável (i) na cotação dos valores mobiliários de sua emissão ou a eles referenciados; (ii) na decisão dos investidores de negociarem e/ou manterem tais ações ou quaisquer valores mobiliários; (iii) na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes aos valores mobiliários emitidos pela Companhia ou a eles referenciados.

Os Destinatários devem, ainda, guardar completo sigilo acerca de ato ou fato relevante sobre os negócios da Companhia ainda não divulgados ao mercado, devendo dar a este, difusão restrita, somente quando necessária para o desenvolvimento desses negócios, sempre em caráter confidencial e de forma limitada de divulgação, nos termos da Política de Divulgação da Companhia.

Quando se tratar de informação sigilosa ou potencialmente relevante, ainda não divulgada ao mercado, os Destinatários devem obrigatoriamente, nos termos da Política de Divulgação:

- reportá-las imediatamente ao Diretor de Relações com Investidores;
- não discutir a informação confidencial na presença de terceiros que dela não tenham conhecimento, ainda que se possa esperar que referido terceiro não possa intuir o significado da conversa;
- não discutir a informação confidencial em conferências telefônicas nas quais não se possa ter certeza de quem efetivamente esteja participando;
- manter documentos de qualquer espécie referentes à informação confidencial, inclusive anotações pessoais manuscritas, em cofre, armário ou arquivo fechado, ao qual tenha acesso apenas pessoas autorizadas a conhecer a informação;
- gerar documentos e arquivos eletrônicos referentes à informação confidencial sempre com proteção de sistemas de senha;
- circular internamente os documentos que contenham informação confidencial em envelopes lacrados, os quais deverão ser sempre entregues diretamente ao respectivo destinatário;
- não enviar documentos com informação confidencial por fac-símile, a não ser quando haja certeza de que apenas pessoa autorizada a tomar conhecimento da informação terá acesso ao aparelho receptor;
- exigir de terceiro externo à Companhia que precise ter acesso à informação confidencial a assinatura de um termo de confidencialidade, no qual deve ser especificada a natureza da informação e constar a declaração de que o terceiro reconhece o seu caráter confidencial, comprometendo-se a não divulgá-la a qualquer outra pessoa e a não negociar com valores mobiliários antes da divulgação da informação ao mercado; e
- comunicar imediatamente ao Diretor de Relações com Investidores sobre suspeita ou ocorrência de vazamento dessas informações do seu círculo restrito e determinável.

De acordo com a Política de Divulgação, um ato ou fato relevante deve ser imediatamente divulgado, salvo quando sua manutenção sob sigilo for indispensável para preservar os legítimos interesses da Companhia.

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

O ato ou fato relevante poderá, em caráter excepcional, não ser divulgado quando os acionistas controladores e/ou os administradores da Companhia entenderem que sua divulgação colocará em risco seu interesse legítimo, observando-se, adicionalmente, o que segue:

- os acionistas controladores ou administradores que decidirem pela manutenção do sigilo em seu benefício deverão cientificar imediata e formalmente o Diretor de Relações com Investidores da Companhia do ato ou fato tido como relevante em estado sigiloso, dando conhecimento das informações necessárias ao seu correto entendimento para que, por si só, sejam capazes de subsidiar eventual divulgação nos termos da Instrução CVM 358;
- o Diretor de Relações com Investidores da Companhia, ou ainda, os demais administradores ou acionistas controladores da Companhia – estes dois últimos grupos, mediante comunicação simultânea ao Diretor de Relações com Investidores da Companhia – poderão solicitar a apreciação da manutenção de sigilo à CVM, desde que em envelope registrado, lacrado e com advertência de confidencialidade, tendo como destinatário o Presidente da CVM; e
- em quaisquer hipóteses de manutenção do sigilo de ato ou fato relevante, ou quando a situação escapar ao controle dos Destinatários, o Diretor de Relações com Investidores da Companhia deve ser informado imediatamente e este deverá adotar os procedimentos previstos no item acima ou divulgar imediatamente o respectivo ato ou fato relevante, caso que não eximirá os acionistas controladores e os administradores da Companhia de sua responsabilidade pela divulgação.

Os administradores da Companhia são obrigados a comunicar à Companhia, à CVM e à entidade de mercado nos quais os valores mobiliários emitidos pela Companhia sejam admitidos à negociação, a quantidade, as características e a forma de aquisição dos valores mobiliários de emissão da Companhia e de sociedades controladas ou controladoras, desde que companhias abertas, de que sejam titulares. Devem, ainda, comunicar os valores mobiliários emitidos por essas companhias que pertençam (i) ao cônjuge do qual não estejam separados judicialmente; (ii) ao companheiro; (iii) a qualquer dependente incluído na declaração anual de imposto sobre a renda; e (iv) a sociedades controladas direta ou indiretamente.

Todos os Destinatários da Política de Divulgação da Companhia são responsáveis por não divulgar ato ou fato relevante de forma privilegiada, ainda que em reuniões, públicas ou restritas, devendo previamente à veiculação de ato ou fato relevante por qualquer meio de comunicação, inclusive informação à imprensa, ou em reuniões de entidades de classe, investidores, analistas ou com público selecionado, no país ou no exterior, os Destinatários deverão contatar e submeter o material objeto de exposição ou divulgação ao Diretor de Relações com Investidores da Companhia, em caráter confidencial, o qual tomará as providências necessárias à divulgação simultânea de informações, se for o caso.

Exceto pelo descrito acima, não há outras normas, regimentos ou procedimentos internos adotados pela Companhia para assegurar que tais informações a serem divulgadas publicamente sejam recolhidas, processadas e relatadas de maneira precisa e tempestiva.

A Política de Divulgação da Companhia pode ser acessada nos seguintes endereços: (i) sede da Companhia: Alameda Tocantins, nº 350, 10º andar, Alphaville Industrial, Barueri, SP; e (ii) internet: site da Companhia (www.burgerking.com.br/ri); site da CVM (www.cvm.gov.br) e site da B3 (www.b3.com.br).

21.3 - Administradores Responsáveis Pela Implementação, Manutenção, Avaliação E Fiscalização da Política de Divulgação de Informações

21.3 - Administradores responsáveis pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações

O administrador responsável pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações da Companhia é o Diretor de Relações com Investidores.

21.4 - Outras Informações Relevantes**21.4 - Outras informações relevantes**

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a este item 21.