

**MANUAL DE PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLEIA E  
PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO**

Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária  
de 30 de abril de 2021

## 1. Orientações para Participação na Assembleia

A **INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTAÇÃO S.A.** (“IMC” ou “Companhia”) convida seus acionistas a participarem da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária (“AGOE”), a ser realizada no dia 30 de abril de 2021 às 14h00, **de modo exclusivamente digital**, nos termos da Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009 (“Instrução CVM 481”), a fim de deliberar sobre a seguinte ordem do dia (“Ordem do Dia”):

- (i) examinar, discutir e votar as contas da administração e as Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas das Notas Explicativas, do Parecer dos Auditores Independentes e do Relatório da Administração referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;
- (ii) deliberar sobre a destinação do resultado apurado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, nos termos da Proposta da Administração;
- (iii) fixar a remuneração global dos membros da administração da Companhia para o exercício social a se encerrar em 31 de dezembro de 2021;
- (iv) fixar o número de membros que comporão o Conselho de Administração no próximo mandato;
- (v) eleger os membros do Conselho de Administração da Companhia;
- (vi) indicar o Presidente do Conselho de Administração da Companhia;
- (vii) deliberar sobre o Plano de Outorga de Opção de Compra de Ações de 2021, nos termos da Proposta da Administração; e
- (viii) deliberar sobre o Plano de Outorga de Ações Restritas, nos termos da Proposta da Administração.

**Documentos à disposição dos acionistas:** Permanece à disposição dos Srs. Acionistas todos os documentos relativos às matérias a serem deliberadas na AGOE, nos endereços eletrônicos da Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) ([cvm.gov.br](http://cvm.gov.br)), da B3 S.A. – Brasil, Bolsa e Balcão (“B3”) ([b3.com.br](http://b3.com.br)) e da Companhia ([www.internationalmealcompany.com/ri](http://www.internationalmealcompany.com/ri)), bem como em sua sede social.

### Formas de participação na AGOE

Poderão participar da AGOE da Companhia, convocada para ser realizada em 30 de abril de 2021, às 14h00min, os titulares de ações ordinárias de emissão da IMC, desde que comprovem, com a documentação apropriada, a sua identidade e respectiva participação acionária.

A fim de atender às recomendações relacionadas à pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), a AGOE será realizada de modo exclusivamente virtual, por meio de plataforma digital, nos termos da Instrução CVM 481 e em conformidade com as instruções detalhadas na presente Proposta da Administração e Manual para a Participação de Acionistas (“Proposta da Administração”).

Assim, os acionistas poderão participar da AGOE **(i)** virtualmente, por meio de sistema eletrônico, nos termos do artigo 21-C, parágrafos 2º e 3º da Instrução CVM nº 481/09; ou **(ii)** pelo preenchimento e envio de boletim de voto a distância, a ser disponibilizado pela Companhia nos websites da Companhia, da CVM e da B3, que poderá ser enviado pelo acionista diretamente à Companhia ou por meio de seus respectivos agentes de custódia ou do escriturador.

#### Participação por meio de sistema eletrônico

<p><b>Pessoas Físicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de identidade válido com foto do acionista ou de seu representante legal, conforme o caso, acompanhado da respectiva procuração.</li> </ul>
<p><b>Pessoas Jurídicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Último estatuto social ou contrato social consolidado e os documentos societários que comprovem a representação legal do acionista.</li> <li>• Documento de identidade válido com foto dos respectivos representantes legais.</li> </ul>
<p><b>Fundos de Investimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Último regulamento consolidado do fundo;</li> <li>• Estatuto ou contrato social do seu administrador ou gestor, conforme o caso, observada a política de voto do</li> </ul>

	<p>fundo e documento societários que comprovem os poderes de representação.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Documento de identidade com foto dos respectivos representantes legais.</li></ul>
--	---

Caso o acionista opte por participar da AGOE virtualmente, deverá enviar previamente à Companhia, no e-mail [ri@internationalmealcompany.com](mailto:ri@internationalmealcompany.com) com antecedência mínima de 2 (dois) dias, a seguinte documentação de identificação e comprovação de poderes de representação, conforme o caso, em formato PDF e acompanhada da indicação do nome e do e-mail da pessoa natural que estará presente pela plataforma digital, para fins de credenciamento:

Adicionalmente, os acionistas que optarem por participar da AGOE virtualmente deverão apresentar, no mesmo prazo indicado acima, *(ii)* extrato atualizado de sua posição acionária, emitido pela instituição custodiante ou pelo agente escriturador das ações da Companhia, conforme suas ações estejam ou não depositadas em depositário central; e *(iii)* na hipótese de representação por meio de procurador, cópia digitalizada integral do instrumento de mandato devidamente formalizado e assinado pelo acionista outorgante.

Caso a documentação enviada se encontre em ordem, o acionista receberá por e-mail as credenciais de acesso e instruções para sua identificação durante o uso da plataforma. O acesso via plataforma Zoom estará restrito aos acionistas que se credenciarem, nos termos aqui descritos (“Acionistas Credenciados”).

Somente serão admitidos, pelos convites individuais, os Acionistas Credenciados e seus representantes ou procuradores, nos termos da Lei 6.404/76. Caso não receba o convite individual para participação na AGOE com até 4 (quatro) horas de antecedência em relação ao horário de início da AGOE, o Acionista Credenciado deverá entrar em contato com o departamento de Relações com Investidores da Companhia pelo telefone +55 (11) 3041-9653 com no mínimo 2 (duas) horas de antecedência em relação ao horário de início da AGOE para que seja prestado o suporte adequado e, conforme o caso, o acesso do Acionista Credenciado seja liberado mediante o envio de novo convite individual.

A Companhia recomenda que os Acionistas Credenciados acessem a plataforma digital Zoom com antecedência de, no mínimo, 30 (trinta) minutos do início da AGOE a fim de evitar eventuais problemas operacionais e que os Acionistas Credenciados se familiarizem previamente com a plataforma Zoom para evitar problemas com a sua utilização no dia da AGOE.

A Companhia não se responsabiliza por problemas de conexão que os Acionistas Credenciados venham a enfrentar e outras situações que não estejam sob o controle da Companhia (e.g., instabilidade na conexão do acionista com a internet ou incompatibilidade do Zoom com o equipamento do acionista).

Os Acionistas Credenciados que participarem via plataforma digital serão considerados presentes à AGOE e signatários da respectiva ata e do livro de presença, nos termos do artigo 21-V, III, da Instrução CVM 481.

#### Participação por meio de procurador

O acionista que seja pessoa física poderá ser representado, nos termos do artigo 126, §1º, da Lei 6.404/76, por procurador constituído há menos de 1 (um) ano, que seja acionista, advogado, instituição financeira ou administrador da Companhia.

O acionista que seja pessoa jurídica ou fundo de investimento, por sua vez, poderá ser representado por procurador constituído na forma prevista em seu respectivo estatuto social, contrato social ou regulamento, conforme o caso, ainda que este não seja acionista, advogado, instituição financeira ou administrador da Companhia, em linha com o entendimento da CVM sobre o tema.<sup>1</sup>

As procurações devem ser outorgadas por escrito e, em cumprimento ao disposto no artigo 654, §1.º e §2.º do Código Civil (Lei nº 10.406/02), deverão conter a indicação dos respectivos lugares onde foram outorgadas, a qualificação completa do outorgante e do outorgado, a data e o objetivo da outorga com a designação e a extensão dos poderes conferidos, dispensado o reconhecimento da firma do outorgante.

#### Participação por meio de boletim de voto a distância

---

<sup>1</sup> Cf. a decisão proferida pelo Colegiado da CVM no Processo Administrativo RJ2014/3578.

O acionista que optar por participar da AGOE por meio do envio de boletim de voto a distância, poderá fazê-lo das seguintes formas:

- envio de instruções de preenchimento dos boletins de voto a distância aos seus agentes de custódia, no caso dos acionistas titulares de ações depositadas em depositário central; ou
- envio de instruções de preenchimento dos boletins de voto a distância ao escriturador das ações de emissão da Companhia, Itaú Corretora de Valores S.A., no caso de acionistas titulares de ações depositadas no escriturador; ou
- por meio do envio de boletim de voto a distância devidamente preenchido diretamente à Companhia.

Os boletins de voto a distância para participação na AGOE – um deles sobre as matérias da ordem do dia ordinária e outro sobre as matérias da ordem do dia extraordinária – encontram-se disponível nos endereços eletrônicos da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (b3.com.br), da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (cvm.gov.br) e da Companhia ([www.internationalmealcompany.com/ri](http://www.internationalmealcompany.com/ri)),

#### Envio por intermédio de prestadores de serviços

O acionista que optar por exercer o seu direito de voto a distância por intermédio de prestadores de serviço deverá transmitir as instruções de preenchimento do boletim para seus agentes de custódia ou para a instituição escrituradora das ações da IMC, conforme suas ações estejam ou não depositadas em depositário central, até [7 (sete) dias antes da data de realização da AGOE, ou seja, até 23 de abril de 2021 (inclusive)], salvo se prazo diverso for estabelecido por seus agentes de custódia.

Os acionistas deverão entrar em contato com o prestador de serviço que receberá as instruções de preenchimento do boletim de voto a distância para verificar os procedimentos por ele estabelecidos para emissão das instruções de voto via boletim, bem como os documentos e informações exigidos para tanto.

#### Envio direto à Companhia

O acionista que optar enviar o boletim de voto a distância diretamente à Companhia deverá encaminhar cópias digitalizadas dos documentos de identidade, de comprovação de poderes e de titularidade de suas ações, sendo necessária a respectiva tradução caso o documento não seja lavrado em português.

A cópia digitalizada do boletim de voto a distância, acompanhado da respectiva documentação, deverá ser recebido pela Companhia, em plena ordem e de acordo com o disposto acima, até 7 (sete) dias antes da data de realização da AGOE, ou seja, até 23 de abril de 2021 (inclusive).

Eventuais boletins recepcionados pela Companhia após a referida data serão desconsiderados

Para que o boletim de voto seja considerado válido é imprescindível que (i) seus campos estejam devidamente preenchidos; (ii) todas as suas páginas estejam rubricadas; e (iii) ao final, o acionista ou seu representante legal, conforme o caso e nos termos da legislação vigente, tenha assinado o boletim.

Nos termos do artigo 21-U da Instrução CVM 481/09, a IMC comunicará ao acionista se os documentos recebidos são suficientes para que o voto seja considerado válido, ou, se necessário, os procedimentos e prazos para eventual retificação ou reenvio. Caso haja necessidade, a retificação ou reenvio do boletim também deverão ser feitos até 7 (sete) dias antes da data de realização da AGOE, ou seja, 23 de abril de 2021 (inclusive).

Diante do cenário de pandemia do Coronavírus (COVID 19) e das medidas de prevenção adotadas para conter a sua disseminação, recomendamos aos acionistas que optarem por enviar o boletim diretamente à Companhia, que o façam preferencialmente por via eletrônica, encaminhando cópia digitalizada do boletim e da documentação pertinente no seguinte endereço de e-mail: [ri@internationalmealcompany.com](mailto:ri@internationalmealcompany.com).

Alternativamente, o acionista poderá enviar a via física do boletim e da documentação pertinente para o seguinte endereço: Avenida Doutora Ruth Cardoso, nº 4.777, 12º andar, Conjunto A, Jardim Cidade Universitária, Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP: 05477-902, aos cuidados do Departamento de Relações com Investidores.

## 2. Edital de Convocação

### INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTAÇÃO S.A.

Companhia Aberta

CNPJ 17.314.329/0001-20

NIRE 3530048875-0

#### EDITAL DE CONVOCAÇÃO

Ficam os senhores acionistas da International Meal Company Alimentação S.A (“Companhia”), convocados para participar da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária (“AGOE”) a ser realizada no dia 30 de abril de 2021, às 14h00, de modo exclusivamente digital, com a seguinte ordem do dia:

- (i) examinar, discutir e votar as contas da administração e as Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas das Notas Explicativas, do Parecer dos Auditores Independentes e do Relatório da Administração referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020;
- (ii) deliberar sobre a destinação do resultado apurado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, nos termos da Proposta da Administração;
- (iii) fixar a remuneração global dos membros da administração da Companhia para o exercício social a se encerrar em 31 de dezembro de 2021;
- (iv) fixar o número de membros que comporão o Conselho de Administração no próximo mandato;
- (v) eleger os membros do Conselho de Administração da Companhia;
- (vi) indicar o Presidente do Conselho de Administração da Companhia;
- (vii) deliberar sobre o Plano de Outorga de Opção de Compra de Ações de 2021, nos termos da Proposta da Administração; e
- (viii) deliberar sobre o Plano de Outorga de Ações Restritas, nos termos da Proposta da Administração.

A fim de atender às recomendações relacionadas à pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), a AGOE será realizada de modo exclusivamente virtual, por meio de plataforma digital, nos termos da Instrução CVM nº 481/09 e em conformidade com as instruções detalhadas na Proposta da Administração e Manual para a Participação de Acionistas divulgada pela Companhia (“Proposta da Administração”).

Os acionistas também poderão participar da AGOE por meio do envio de boletim de voto a distância, nos termos da Instrução CVM nº 481/09, o qual poderá ser enviado por meio de seus respectivos agentes de custódia, do escriturador ou diretamente à Companhia, de acordo com as orientações constantes do próprio boletim de voto a distância e da Proposta da Administração, que estão disponíveis nos endereços eletrônicos da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (cvm.gov.br), da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (b3.com.br) e da própria Companhia (ri.internationalmealcompany.com).

Caso o acionista opte por participar da AGOE virtualmente, deverá enviar previamente à Companhia, no e-mail [ri@internationalmealcompany.com](mailto:ri@internationalmealcompany.com), com antecedência mínima de 2 (dois) dias: (i) a documentação de identificação e de comprovação de poderes de representação, conforme o caso, em formato PDF e acompanhada da indicação do nome e do e-mail da pessoa natural que estará presente pela plataforma digital, para fins de credenciamento; (ii) extrato atualizado de sua posição acionária, emitido pela instituição custodiante ou pelo agente escriturador das ações da Companhia, conforme suas ações estejam ou não depositadas em depositário central; e (iii) na hipótese de representação por meio de procurador, cópia digitalizada integral do instrumento de mandato devidamente formalizado e assinado pelo acionista outorgante.

Caso a documentação enviada se encontre em ordem, o acionista receberá por e-mail as credenciais de acesso e instruções para sua identificação durante o uso da plataforma. O acesso via plataforma Zoom estará restrito aos acionistas que se credenciarem, nos termos aqui descritos (“Acionistas Credenciados”).

Somente serão admitidos, pelos convites individuais, os Acionistas Credenciados e seus representantes ou procuradores, nos termos da Lei 6.404/76. Caso não receba o convite individual para participação na AGOE com até 4 (quatro) horas de antecedência em relação ao horário de início da AGOE, o Acionista Credenciado deverá entrar em contato com o departamento de Relações com Investidores da Companhia pelo telefone +55 (11) 3041-9653 com no mínimo 2 (duas) horas de antecedência em relação ao horário de início da AGOE para que seja prestado o suporte adequado e, conforme o caso, o acesso do Acionista Credenciado seja liberado mediante o envio de novo convite individual.

A Companhia recomenda que os Acionistas Credenciados acessem a plataforma digital Zoom com antecedência de, no mínimo, 30 (trinta) minutos do início da AGOE a fim de evitar eventuais problemas operacionais e que os Acionistas Credenciados se familiarizem previamente com a plataforma Zoom para evitar problemas com a sua utilização no dia da AGOE. A Companhia não se responsabiliza por problemas de conexão que os Acionistas Credenciados venham a enfrentar e outras situações que não estejam sob o controle da Companhia (e.g., instabilidade na conexão do acionista com a internet ou incompatibilidade do Zoom com o equipamento do acionista).

Os Acionistas Credenciados que participarem via plataforma digital serão considerados presentes à AGOE e signatários da respectiva ata e do livro de presença, nos termos do artigo 21-V, III, da Instrução CVM 481.

Nos termos do Artigo 141 da Lei 6.404/76 e do Artigo 3º da Instrução CVM nº 165/91, o percentual mínimo de participação necessário para requisição da adoção do voto múltiplo é de 5% (cinco por cento) do capital votante da Companhia.

Todos os documentos relativos às matérias a serem deliberadas na AGOE, incluindo a Proposta da Administração, que contém todas as orientações detalhadas para a participação dos acionistas, se encontram disponíveis nos endereços eletrônicos da Comissão de Valores



Mobiliários – CVM ([cvm.gov.br](http://cvm.gov.br)), da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ([b3.com.br](http://b3.com.br)) e da Companhia ([ri.internationalmealcompany.com](http://ri.internationalmealcompany.com)), bem como em sua sede social.

São Paulo, 30 de março de 2021.

Flávio Benício Jansen Ferreira  
Presidente do Conselho de Administração

### 3. Informações sobre as matérias da AGO

1) *Examinar, discutir e votar as contas da administração e as Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas das Notas Explicativas, do Parecer dos Auditores Independentes e do Relatório da Administração referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.*

Em reunião do Conselho de Administração realizada em 29 de março de 2021, o Conselho de Administração aprovou submeter à apreciação dos acionistas as contas da administração e as Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas das Notas Explicativas, do Parecer dos Auditores Independentes e do Relatório da Administração, referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2020.

A Administração propõe a aprovação, sem ressalvas, do Relatório da Administração e das Demonstrações Financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

Os documentos acima referidos e ata da reunião do Conselho de Administração realizada em 29 de março de 2021 estão disponíveis para consulta na sede da Companhia, em seu site de Relações com Investidores ([www.internationalmealcompany.com/ri](http://www.internationalmealcompany.com/ri)) e nos websites da CVM ([cvm.gov.br](http://cvm.gov.br)) e da B3 ([b3.com.br](http://b3.com.br)).

Em cumprimento ao art. 9º da Instrução CVM nº 481/09, os comentários dos administradores sobre a situação financeira da Companhia, na forma do item 10 do Formulário de Referência, encontram-se no **ANEXO I** a esta Proposta da Administração.

**2) Deliberar sobre a destinação do resultado apurado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.**

O prejuízo líquido auferido pela Companhia, que corresponde ao resultado do exercício após deduções da provisão para o Imposto de Renda e das participações estatutárias foi de R\$ 473.578.262,54 (quatrocentos e setenta e três milhões, quinhentos e setenta e oito mil, duzentos e sessenta e dois reais e cinquenta e quatro centavos) no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020. A Administração propõe a sua destinação da seguinte forma:

Lucro líquido do exercício:	No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia apurou prejuízo de R\$ 473.578.262,54 (quatrocentos e setenta e três milhões, quinhentos e setenta e oito mil, duzentos e sessenta e dois reais e cinquenta e quatro centavos).
Consumo da reserva de retenção de lucros:	Não aplicável
Destinações:	Não aplicável
Dividendos:	Não aplicável
Juros sobre Capital Próprio (valor bruto):	Não aplicável
Juros sobre Capital Próprio (valor líq.):	Não aplicável
Contrapartida em resultados do exercício 2018 da Reserva para Aquisição de Participação de Não Controladores:	Não aplicável
Retenção de Lucros:	Não aplicável

Para maiores informações sobre esta matéria, vide documento constante do **ANEXO II** a esta Proposta (Informações da Proposta de Destinação do Lucro Líquido exigidas pela Instrução CVM 481/09, Anexo 9-1-II).

**3) *Fixar a remuneração global dos membros da administração da Companhia para o exercício social a se encerrar em 31 de dezembro de 2021.***

A Administração propõe a fixação do limite da remuneração global anual dos Administradores da Companhia para o exercício social de 2021 em R\$ 34.027.448,93 (trinta e quatro milhões, vinte e sete mil, quatrocentos e quarenta e oito reais e noventa e três centavos) com encargos e R\$31.264.486,59 (trinta e um milhões, duzentos e sessenta e quatro mil, quatrocentos e oitenta e seis reais e cinquenta e nove centavos) sem encargos.

Em cumprimento ao art. 12 da Instrução CVM nº 481/09, informações adicionais sobre a remuneração dos Administradores, na forma do item 13 do Formulário de Referência, encontram-se disponíveis no **ANEXO III** a este Manual.

**4) *Fixar o número de membros que comporão o Conselho de Administração no próximo mandato.***

Para compor o Conselho de Administração no próximo mandato, propõe-se a fixação do número de membros do Conselho de Administração da Companhia para o próximo mandato em 7 (sete) membros, sendo 4 (quatro) conselheiros independentes, observada a possibilidade de aumento da quantidade de membros para a inclusão de Conselheiros que venham a ser eleitos em eventual processo de eleição em separado ou em caso de adoção de procedimento de voto múltiplo.

5) *Eleger os membros do Conselho de Administração da Companhia*

Candidato	Cargo
Luiz Fernando Ziegler de Saint Edmond	Presidente do Conselho de Administração e Membro Independente
Lucas Santos Rodas	Membro Independente do Conselho de Administração
Charles Pimentel Martins	Membro Titular do Conselho de Administração
Lincoln Pimentel Martins	Membro Titular do Conselho de Administração
Joseph B. Call	Membro Titular do Conselho de Administração
Grace Cury de Almeida Gonçalves Tourinho	Membro Independente do Conselho de Administração
Fued Elias Sadala Junior	Membro Independente do Conselho de Administração

Segue abaixo a lista dos candidatos à eleição do Conselho de Administração:

Em atendimento ao disposto no artigo 10 da Instrução CVM 481, o **ANEXO IV** da presente Proposta contém as informações exigidas sobre os candidatos ao Conselho de Administração, na forma do item 12 do Formulário de Referência.

**6) *Indicar o Presidente do Conselho de Administração da Companhia***

Nos termos do Artigo 19 do Estatuto Social da IMC, indica-se o Sr. Luiz Fernando Ziegler de Saint Edmond para o cargo de Presidente do Conselho de Administração.

#### 4. Informações sobre as matérias da AGE

##### 1) *Deliberar sobre o Plano de Outorga de Opção de Compra de Ações de 2021 (“SOP 2021”).*

A Administração da Companhia propõe a aprovação do Plano de Opção de Compra de Ações (“SOP 2021”), cujo objetivo é obter um maior alinhamento dos interesses dos executivos da Companhia e de suas sociedades controladas diretas ou indiretas com os interesses dos acionistas e da Companhia.

São elegíveis para participar do SOP 2021 os membros do conselho de administração, os diretores estatutários e os empregados da Companhia e de suas controladas, bem como as pessoas naturais que prestem serviços à Companhia ou a suas controladas (“Participantes”).

Neste sentido, e de forma a atender o disposto no artigo 13 da Instrução CVM 481, o **ANEXO A** contempla uma cópia do SOP 2021 da forma que passará a vigorar, caso seja aprovado, bem como as informações solicitadas no Anexo 13 também da Instrução CVM 481, visando a completude e integridade das informações fornecidas aos acionistas (**ANEXO V**).

2) *Aprovação do Plano de Outorga de Ações Restritas (“Plano de Matching”)*

A Administração da Companhia propõe a aprovação do Plano de Outorga de Ações Restritas de Matching (“Plano de Matching”), cujo objetivo é conceder ao novo Diretor Presidente da Companhia, o Sr. Alexandre de Jesus Santoro, que será o único participante desse plano, a oportunidade de, em contrapartida à realização de investimento de recursos próprios na aquisição de ações de emissão da Companhia, receber ações adicionais, nos termos previstos no plano, que visa a promover o alinhamento entre os interesses do novo CEO e os interesses dos acionistas da Companhia e o estímulo a sua permanência na Companhia ou nas sociedades sob o seu controle

Neste sentido, e de forma a atender o disposto no artigo 13 da Instrução CVM 481, o **ANEXO B** contempla uma cópia do Plano de Matching da forma que passará a vigorar, caso seja aprovado, bem como as informações solicitadas no Anexo 13 também da Instrução CVM 481, visando a completude e integridade das informações fornecidas aos acionistas (**ANEXO VI**).

## ANEXO I

### Comentários dos Administradores sobre a Situação Financeira da Companhia *Item 10 do formulário de referência, cf. art. 9º, inciso III, da Instrução CVM nº 481/09*

#### 10. Comentários dos diretores

##### 10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

As informações financeiras contidas nos itens 10.1 a 10.9 deste Formulário de Referência, exceto quando expressamente ressalvado, são derivadas de nossas demonstrações financeiras consolidadas, relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, elaboradas de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (“IFRS”) emitidas pelo International Accounting Standards Boards – IASB (“IASB”).

Em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil (IFRS 16/NBC TG 06 (R3)) emitida pelo IASB e CPC, respectivamente. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou o método retrospectivo modificado. Conseqüentemente, as informações contábeis de 31 de dezembro de 2018 e 2017, não foram ajustadas para refletir a adoção do IFRS 16/ NBC TG 06 (R3) e, por isso, não são comparáveis com as informações contábeis de 31 de dezembro de 2019, as quais refletem os efeitos da adoção desta norma, com um aumento das despesas com depreciação do direito de uso relativo ao arrendamento mercantil e das despesas de juros pela atualização do passivo de arrendamento, bem como redução das despesas com aluguéis. Para maiores informações sobre a adoção do IFRS 16/NBC TG 06 (R3) vide seção 10.4 deste Formulário de Referência.

Conforme descrito neste item 10.1 e nos itens 4.1, 7.1 e 10.9 deste Formulário de Referência, a pandemia do COVID-19 poderá afetar de forma material e adversa nossos negócios, condições financeiras, resultado das operações e nosso fluxo de caixa.

Esses eventos adversos impactaram em maior grau as nossas operações a partir de dezembro de 2019, ou seja, meses relacionados ao fim do primeiro trimestre de 2020 e, também, o segundo trimestre de 2020. Por essa razão, os impactos financeiros da pandemia do COVID-19 ainda não estão devidamente dimensionados neste Formulário de Referência, visto que nós ainda não preparamos nossas informações financeiras trimestrais referentes ao segundo trimestre de 2020. Dessa forma, na data deste Formulário de Referência, não é possível assegurar a extensão dos impactos do COVID-19, tampouco é possível assegurar que não haverá incertezas materiais na capacidade da nossa Companhia continuar operando nossos negócios.

Desde o fechamento temporário de nossas operações em razão de ações governamentais adotadas, temos adotado medidas preventivas, incluindo, mas não se limitando, a reduzir despesas e preservar caixa, buscar novas linhas de crédito para reforçar nosso capital de giro e aumentar as vendas através de reforço do delivery. Não vemos, nesse momento, sinal de risco

de liquidez relevante para a Companhia, caso as ações que estão sendo implementadas surtam o efeito esperado e, embora não tenhamos no momento motivos para acreditar que não seremos capazes de continuar operando nossos negócios, a administração entende que a pandemia do COVID-19 poderá trazer efeitos adversos relevantes no nosso resultado.

Monitoramos diariamente o faturamento de nossas operações, o que nos possibilita antever, em certa medida, o impacto da pandemia do COVID-19 em nossas atividades.

A análise dos Diretores esclarecendo os resultados obtidos e as razões para a flutuação nos valores das contas patrimoniais da Companhia constituem uma opinião sobre os impactos ou efeitos dos dados apresentados nas Demonstrações Financeiras sobre a situação financeira da Companhia. A Diretoria da Companhia 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 no item 10 em geral significam “Análise Horizontal” e “Análise Vertical”, respectivamente.

As informações constantes neste item 10 do Formulário de Referência devem ser lidas e analisadas em conjunto com as nossas demonstrações financeiras consolidadas referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2018, 2019 e 2020, disponíveis em nosso site (<http://www.internationalmealcompany.com>) e na página de internet da Comissão de Valores Mobiliários.

#### **(a) Condições financeiras e patrimoniais gerais**

Nossa receita líquida é gerada pelas vendas de alimentos, bebidas, combustíveis para automóveis, além de serviços correlatos, em rodovias, aeroportos, shopping centers e outros. Nossos principais gastos incluem custos com vendas de alimentos e combustíveis, mão-de-obra direta, depreciação e amortização de ativos operacionais, despesas administrativas e operacionais (principalmente despesas relacionadas a concessões, locação, manutenção de instalações e salários de nossos profissionais), despesas comerciais e despesas financeiras.

#### Aspectos macroeconômicos relevantes para a Companhia e suas controladas

A nossa situação financeira e o resultado de nossas operações são influenciados por fatores externos como desenvolvimento macroeconômico, taxa de desemprego e inflação, dos países em que operamos, sobretudo do Brasil.

A seguir são analisados alguns dos principais aspectos macroeconômicos relevantes para os setores de atuação da Companhia, bem como os seus impactos nas suas condições financeiras e patrimoniais gerais nos últimos exercícios sociais.

- **Cenário Macroeconômico do Brasil**

A maior parte de nossas operações é conduzida no Brasil e é influenciada pelo ambiente econômico brasileiro. O PIB (produto Interno Bruto) no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 foi de (4,1%), em relação ao mesmo período em 2019, enquanto no exercício findo em 31 de dezembro de 2019, permaneceu em 1,1% em relação a 2018, após um crescimento de 1,1%, comparado à 2017 que cresceu 1% contrastado com 2016, de acordo

com o site oficial do IBGE. O PIB totalizou R\$ 7,4 trilhões em 31 de dezembro de 2020 e R\$7,3 trilhões em 2019.

A inflação medida pelo IPCA, divulgado pelo IBGE, foi de 4,52% nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, respectivamente, e de 4,31, 3,8%, e 2,9% nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2020, a taxa SELIC era 2%, enquanto no mesmo período em 2019 a taxa era de 1,50%, (contra de 6,4% e 7,4% em 2018 e 2017, respectivamente).

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, o real desvalorizou 22,4% frente ao dólar. No ano de 2019, o real desvalorizou 4,02% frente ao dólar (em 2018 desvalorizou 17,1% e em 2017 valorizou 1,5%). As reservas internacionais reduziram de US\$ 374,7 bilhões para US\$355,6 bilhões em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente, enquanto reduziram de US\$ 374,7 bilhões para US\$ 361 bilhões em 31 de dezembro de 2019 e 2018 (em 2017 eram US\$ 372,0 bilhões).

O desemprego apresentou uma taxa de 13,9% em 31 de dezembro de 2020, frente a 12,7% no mesmo período em 2019. Em 31 de dezembro de 2019 o número foi de 11,9% (12,3% em 2018 e 12,7% em 2017).

Em 31 de dezembro de 2020, a perspectiva de crédito do Brasil se manteve estável tal como em 2019. Em ambos os períodos, a nota foi mantida em Ba2 pela agência Moody's. A Standard & Poors, permaneceu com status de 2018, com a nota de crédito em BB.

Os principais indicadores macroeconômicos responsáveis pelo cenário econômico brasileiro durante o exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 e nos últimos 2 exercícios sociais estão indicados na tabela abaixo.

	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Crescimento real do PIB <sup>(1)</sup>	(4,1%)	1,1%	1,1%
Inflação IGP-M <sup>(2)</sup>	7,8%	7,3%	7,5%
Inflação IPCA <sup>(3)</sup>	4,5%	4,3%	3,8%
Taxa de depósito interbancário - CDI <sup>(4)</sup>	2,7%	4,4%	6,4%
Taxa Selic <sup>(5)</sup>	2,7%	4,9%	6,4%
Taxa de juros de longo prazo (TJLP) <sup>(6)</sup>	4,5%	7,0%	6,5%
Valorização (depreciação) do real frente ao dólar (taxa fim)	(28,9%)	(4,0%)	(17,1%)
Taxa de câmbio no final do período - <sup>(7)</sup>	5,1967	4,0307	3,8748
Valorização (depreciação) do real frente ao dólar (taxa média)	(30,6%)	(7,9%)	(14,2%)
Taxa de câmbio média - US \$ 1,00 <sup>(8)</sup>	5,1538	3,9449	3,6551

**Fontes:** Banco Central, IBGE, CETIP e Bloomberg

(1) PIB brasileiro conforme publicado usando a nova metodologia do IBGE.

(2) O IGP-M é medido pela FGV, representando os dados cumulativos dos últimos 12 meses para cada período.

(3) IPCA é medido pelo IBGE, representando os dados cumulativos dos últimos 12 meses para cada período.

(4) O CDI é a média de taxa overnight interbancária no Brasil (taxa cumulativa para o período indicado).

(5) A taxa SELIC é a taxa de empréstimo overnight do Banco Central. Refere-se à taxa alvo no final de cada período.

(6) A TJLP é o custo básico do financiamento concedido pelo BNDES. Refere-se à taxa alvo no final de cada período.

(7) Taxa de fechamento no final de cada período apresentado (PTAX venda).

(8) Média das taxas de fechamento diárias nos períodos apresentados (PTAX venda).

- **Cenário Macroeconômico do Caribe**

*Cenário Macroeconômico do Panamá*

O País apresentou uma taxa de desemprego de 18,5% em dezembro de 2020, contra 7,10% no mesmo período em 2019, contra 3,7% em 2018, demonstrando um acréscimo de 11,4 %, segundo o INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censo Controladoria General de lá República de Panamá. A economia é altamente dependente do turismo.

*Cenário Macroeconômico da Colômbia*

A taxa de desemprego em dezembro de 2020 foi de 18,2%, enquanto no mesmo período em 2019 o registro era de 11,2% e 8,8% em 2018, demonstrando, portanto, uma evolução relevante.

- **Cenário macroeconômico do Estados Unidos**

Os Estados Unidos são a maior economia do mundo, tendo alcançado um produto interno bruto (PIB) de [US\\$20,93](#) trilhões em dezembro de 2020, contra [US\\$21,06](#) trilhões no mesmo período em 2019, representando uma retração de 0,2% em 2020. O PIB dos Estados Unidos teve um crescimento de 2,5% e 2,9% nos anos de 2017 e 2018, respectivamente. A taxa de desemprego é uma das menores do mundo, porém devido a pandemia do novo corona vírus apresentou um aumento (4,1% em 2017, 4,0% 2018 e 3,5% em 2019), registrando taxa de 6,7% em dezembro de 2020, enquanto em 2019 o número era de 3,8% no mesmo período.

**Principais métricas de liquidez e financeira**

Nossa Diretoria revisa regularmente as principais métricas de liquidez e financeira descritas abaixo para avaliar nossos negócios.

(Em milhões de reais, exceto %)	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Patrimônio líquido	1.181,4	1.145,1	1.015,2
Índice de liquidez corrente <sup>(1)</sup>	1,82	1,12	1,22
Dívida Bruta <sup>(2) (5)</sup>	1.111,8	1.004,4	334,3
Dívida Líquida <sup>(3) (5)</sup>	574,2	671,7	65,7
Índice de endividamento total <sup>(4)</sup>	1,233	1,35	0,61

<sup>(1)</sup> O índice de liquidez corrente refere-se ao quociente da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante da Companhia.

<sup>(2)</sup> A dívida bruta corresponde ao total de empréstimos, financiamentos e debêntures, parcelamento de aquisições de empresas e passivo de arrendamento (“direito de uso”), líquido dos instrumentos financeiros derivativos (circulante e não circulante). A dívida bruta não é uma medida de desempenho financeiro, liquidez ou endividamento reconhecida pelas práticas contábeis adotadas no Brasil e nem pelas normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), e não possui significado padrão. Outras companhias podem calcular a sua dívida bruta de forma distinta não havendo, desta forma, comparação entre as divulgações.

<sup>(3)</sup> A dívida líquida corresponde ao total de empréstimos, financiamentos e debêntures, parcelamento de aquisições de empresas e passivo de arrendamento (“direito de uso”), líquido dos instrumentos financeiros derivativos (circulante e não circulante), deduzidos dos saldos de caixa e equivalentes de caixa. A dívida líquida não é uma medida de desempenho financeiro, liquidez ou endividamento reconhecida pelas práticas contábeis adotadas no Brasil e nem pelas normas internacionais de relatório financeiro (*International Financial Reporting Standards - “IFRS”*), emitidas pelo *International Accounting Standards Board (“IASB”)*, e não possui significado padrão. Outras companhias podem calcular a sua dívida líquida de forma distinta não havendo, desta forma, comparação entre as divulgações.

<sup>(4)</sup> O índice de endividamento total corresponde ao quociente da divisão (i) do resultado da soma do passivo circulante e do passivo não circulante; pelo (ii) patrimônio líquido da Companhia.

<sup>(5)</sup> Em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil - NBC TG 06 (R3), equivalente a IFRS 16 emitida pelo IASB. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou o método retrospectivo modificado. Consequentemente, as informações contábeis de 31 de dezembro de 2018 e 2017 não foram ajustadas para refletir tal adoção não sendo, desta forma, comparáveis com as informações contábeis em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019. O total do passivo de arrendamento em 31 de dezembro de 2020 e em 31 de dezembro de 2019 era de R\$383,7 milhões e R\$401,3 milhões, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2020, o ativo circulante da Companhia era de R\$723,5 milhões, superior ao passivo circulante em 31 de dezembro de 2020 de R\$399,1 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 1,83.

Em 31 de dezembro de 2019, o índice de liquidez corrente foi de 1,12 enquanto que em 31 de dezembro de 2018 tal índice foi de 1,22. Essa redução na liquidez corrente em 31 de dezembro de 2019 deve-se, principalmente, à adoção da NBC TG 06 (R3), equivalente a IFRS 16 – Lease, emitida pelo IASB que aumentou o passivo circulante em R\$92,1 milhões.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o índice de liquidez corrente foi 1,22 enquanto em 31 de dezembro de 2017 foi de 1,52, a redução é resultado, principalmente, do menor volume de estocagem aliada a um menor saldo de contas a receber decorrente, principalmente, da baixa dos recebíveis da Oceanair Linhas Aéreas.

Em 31 de dezembro de 2020, o índice de endividamento total foi de 1,33, ou seja, menor que o índice de endividamento total apurado em 31 de dezembro de 2019, que foi de 1,35, essa redução deve-se, principalmente, à desvalorização do real frente ao dólar nos períodos comparados.

Em 31 de dezembro de 2019, o índice de endividamento total foi de 1,35, ou seja, 0,73 maior que o índice de endividamento total apurado em 31 de dezembro de 2018, provocado pela emissão de duas debêntures não conversíveis em ações durante o exercício e, também, pela adoção do NBC TG 06 (R3) /IFRS 16 que pelo reconhecimento do passivo de arrendamento (“direito de uso”), incrementou os saldos do passivo em R\$401,3 milhões.

Em 31 de dezembro de 2018, o índice de endividamento total foi de 0,61, ou seja, 0,10 maior que o índice de endividamento total apurado em 31 de dezembro de 2017, provocado pela emissão de notas promissórias no valor de R\$149,4 milhões em 31 de dezembro 2018.

Com base nas informações acima descritas, bem como considerando a geração de caixa e o índice de endividamento da Companhia mencionados acima, a Diretoria da Companhia entende que possui as condições de geração de caixa, patrimoniais e financeiras suficientes para (i) implementar os seus planos de negócios e investimentos e (ii) cumprir com suas obrigações financeiras de curto e longo prazo.

#### (b) Estrutura de capital

Os objetivos da Companhia ao administrar sua estrutura de capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade de suas operações.

A estrutura de capital é mensurada principalmente pela relação entre a dívida (de qualquer natureza) sobre o patrimônio líquido da Companhia. Nossa estrutura de capital está demonstrada no quadro abaixo:

(Em milhões de R\$, exceto %)	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
Passivo circulante e não circulante (capital de terceiros)	1.571,6	1.540,6	623,3
Patrimônio líquido (capital próprio)	1.181,4	1.145,1	1.015,2
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)</b>	<b>2.753,0</b>	<b>2.685,7</b>	<b>1.638,5</b>
Capital de terceiros <sup>1</sup>	57,1%	57,4%	38,0%
Capital próprio <sup>2</sup>	42,9%	42,6%	62,0%

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

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

#### (c) Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, bem como nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019 e 2018, as necessidades de tesouraria e financiamento da Companhia foram cobertas com a geração de caixa da Companhia e de suas controladas (direta e indiretas) e com o aumento de capital realizado em julho através da oferta restrita de ações.

Apresentamos a seguir a relação dívida líquida / EBITDA Ajustado em 31 de dezembro de 2020 e em 31 de dezembro de 2019 e 2018:

(Em milhões de reais)	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018
<b>Dívida Líquida</b> <sup>(1) (2)</sup>	<b>574,2</b>	<b>671,7</b>	<b>65,7</b>
<b>EBITDA Ajustado</b> <sup>(3)</sup>	<b>35,2</b>	<b>236,3</b>	<b>136,1</b>
Dívida Líquida / EBITDA Ajustado	19,7	2,8	0,5

<sup>(1)</sup> A Dívida Líquida corresponde ao total dos empréstimos, financiamentos e debêntures, parcelamento de aquisições de empresas, passivos de arrendamento (“direitos de uso”), líquido dos instrumentos financeiros derivativos e deduzidos dos saldos de caixa e equivalentes de caixa. A Dívida Líquida não é uma medida de desempenho financeiro, liquidez ou endividamento reconhecida pelas práticas contábeis adotadas no Brasil e nem pelas normas internacionais de relatório financeiro (*International Financial Reporting Standards* - “IFRS”), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (“IASB”), e não possui significado padrão. Outras companhias podem calcular a sua dívida líquida de forma distinta não havendo, desta forma, comparação entre as divulgações.

<sup>(2)</sup> Em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil - NBC TG 06 (R3), equivalente a IFRS 16 emitida pelo IASB. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou o método retrospectivo modificado. Consequentemente, as informações contábeis de 31 de dezembro de 2018 e 2017 não foram ajustadas para refletir tal adoção não sendo, desta forma, comparáveis com as informações contábeis em 31 de março de 2020 e 31 de dezembro de 2019. O total do passivo de arrendamento em 31 de dezembro de 2020 e em 31 de dezembro de 2019 era de R\$428,5 milhões e R\$401,3 milhões, respectivamente.

<sup>(3)</sup> O EBITDA Ajustado é uma medição não contábil elaborada pela Companhia, que consiste no lucro (prejuízo) líquido do período/exercício, acrescido do resultado financeiro, do imposto de renda e contribuição social, da depreciação e amortização, ajustado pelos pagamentos baseados em ações (“*Stock options*”) pelo redução do valor recuperável dos ativos (“*impairment*”) e de provisões para fechamento de lojas, despesas com reestruturações corporativa e administrativa, despesas com serviços de consultoria relativas à implementação de projetos, despesas com fusões e aquisições e despesas com a abertura de novas lojas (em conjunto, “*itens especiais*”). O EBITDA Ajustado não é uma medida reconhecida pelas práticas contábeis adotadas no Brasil e nem pelas normas internacionais de relatório financeiro (*International Financial Reporting Standards* - “IFRS”), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (“IASB”), e não representa os fluxos de caixa dos períodos apresentados e não deve ser considerado como substituto para o lucro (prejuízo) líquido do período/exercício, como indicadores de desempenho operacional, como substitutos do fluxo de caixa, nem como indicador de liquidez ou base para pagamento de dividendos, vide a reconciliação do lucro (prejuízo) líquido do período/exercício para o EBITDA Ajustado na seção 3.2 deste Formulário de Referência.

<sup>(4)</sup> O EBITDA Ajustado do período de 12 meses findo em 31 de dezembro de 2020 (LTM – Last twelve months) é de R\$29,2 milhões e o EBITDA Ajustado do exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 de R\$238,1 milhões.

<sup>(5)</sup> O índice dívida líquida/EBITDA Ajustado em 31 de dezembro de 2020 foi calculado considerando o EBITDA Ajustado do período de 12 meses findo em 31 de dezembro de 2020 (LTM – Last twelve months). Em 31 de dezembro de 2020 a Companhia possuía um endividamento líquido correspondente à 19,7 vezes o EBITDA Ajustado dos últimos 12 meses

Em 31 de dezembro de 2020 a Companhia possuía dívida líquida de 19,7 vezes o EBITDA Ajustado do exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 contra uma dívida líquida de 2,8 vezes o EBITDA Ajustado do exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 contra uma dívida líquida de 0,5 vezes o EBITDA Ajustado do exercício social findo em 31 de dezembro de 2018.

Tendo em vista o seu nível de geração de caixa operacional e a capacidade da Companhia de acessar no mercado recursos provenientes de empréstimos e financiamentos, a Administração acredita ter condições de honrar os compromissos financeiros assumidos, embora a Companhia não possa garantir que tal situação permanecerá inalterada, especialmente considerando a incerteza oriunda dos impactos da pandemia do COVID-19 na economia brasileira, suas operações e fluxos de caixa futuros. Caso a Companhia entenda necessário contrair empréstimos adicionais para financiar suas atividades e investimentos, envidará os melhores esforços para contratá-los, porém a Companhia poderá enfrentar dificuldades para obtenção de novos financiamentos junto a instituições financeiras ou eventuais outras restrições de caixa,

o que pode comprometer e/ou dificultar o cumprimento dos *covenants* financeiros aos quais está sujeita no âmbito de suas obrigações.

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

Nos três últimos exercícios sociais, as principais fontes de financiamento da Companhia foram: (i) fluxo de caixa gerado por suas atividades operacionais; (ii) endividamento bancário de curto e longo prazo; e (iii) oferta restrita de ações. Esses financiamentos são utilizados pela Companhia principalmente para cobrir custos, despesas e investimentos relacionados a: (i) operação de negócios, (ii) desembolso de capital, e (iii) exigências de pagamento de seu endividamento.

Acreditamos que as fontes de financiamento utilizadas pela Companhia são adequadas ao seu perfil de endividamento, atendendo às necessidades de capital de giro e investimentos, sempre preservando o perfil de longo prazo da dívida financeira e, conseqüentemente, a capacidade de pagamento da Companhia.

**(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 a Companhia pode dispor. Caso sejam necessários recursos adicionais para cobertura de deficiência de liquidez no curto prazo, a Companhia pretende captar recursos junto ao mercado de capitais brasileiro e/ou instituições financeiras.

No item 10.1(f) deste Formulário de Referência estão descritas as principais linhas de financiamentos contraídas pela Companhia e as características de cada uma.

**(f) Níveis de endividamento e as características de tais dívidas**

**(i) Contratos de empréstimo e financiamento relevantes**

A tabela a seguir apresenta as principais características dos contratos de empréstimos, financiamentos e debêntures da Companhia com terceiros, bem como os respectivos saldos em aberto em 31 de dezembro de 2020 e em 31 de dezembro de 2019 e 2018.

<i>(Em milhares de reais)</i>	Encargos	Vencimento	Saldo em 31 de dezembro de		
			2020	2019	2018
Cédula de Crédito Bancário Internacional - "Swap" - Brasil	CDI + "spread" de 3,1% a.a.	Trimestral até 14/09/2020	-	2.634	6.221
Cédula de Crédito Bancário - CCB - Estados Unidos da América (a)	LIBOR + "spread" de 3% a.a.	Anual até 21/11/2026	177.773	62.958	-
Cédula de Crédito Bancário - CCB - Estados Unidos da América	LIBOR + "spread" de 4,05% a.a.	Semestral até 21/09/2022	-	-	62.294
Cédula de Crédito Bancário – CCB – Caribe (b)	Libor 180 dias (ou IBR 6 meses) + "spread" de 3,4% a 3,7% a.a.	Semestral até 12/10/2022	77.757	60.280	77.558
Notas Promissórias Comerciais	CDI + "spread" de 2,50% a.a.	Parcela única em 05/06/2019	-	-	149.397
Debêntures 1ª série (c)	CDI + "spread" de 4,85% a.a.	Anual até 15/03/2024	132.015	127.273	-
Debêntures 2ª série (c)	CDI + "spread" de 5,30% a.a.	Anual até 15/03/2026	132.452	127.426	-
Emissão série única (d)	CDI + "spread" de 5,00% a.a.	Anual até 10/09/2025	158.779	152.949	-
Custos a apropriar			(11.581)	(13.623)	-
Outros			6.591	41.775	2.238
<b>TOTAL</b>			<b>673.786</b>	<b>561.672</b>	<b>297.708</b>

### Descrição dos Contratos Financeiros Relevantes

Descrevemos a seguir as garantias e compromissos dos contratos financeiros relevantes em 31 de dezembro de 2020:

#### Garantias e compromissos

a) Empréstimo obtido em dólares norte-americanos (US\$) e com juros a uma taxa flutuante por ano determinada pelo banco, de 3% acima da Libor. O empréstimo é garantido pela controladora International Meal Company Alimentação S.A. e possui certas cláusulas restritivas calculadas com base em demonstrações financeiras. Em 31 de dezembro de 2020, o Grupo cumpriu com tais cláusulas. .

b) Empréstimos amortizáveis em 10 parcelas semestrais a partir de março de 2018 e garantidos por certas controladas da Companhia. O contrato possui certas cláusulas calculadas com base em demonstrações financeiras que consistem, basicamente, nos quocientes calculados entre a dívida líquida e o LAJIDA, nos índices de cobertura de serviço da dívida e no endividamento total, mensurados semestralmente.

c) Primeira emissão de 250.000 debêntures simples, não conversíveis em ações, em duas séries de 125.000 debêntures cada, com valor nominal de R\$1.000,00, da espécie quirografária com garantia fidejussória, emitidas em 18 de março de 2019, com juros remuneratórios correspondentes a 100% da variação acumulada das taxas médias dos DI – Depósitos Interfinanceiros de um dia, acrescida exponencialmente de spread (sobretaxa) de 4,85% ao ano, com vencimento em 2024 para a primeira série e 5,30% ao ano, com vencimento em 2026 para a segunda série, com pagamento semestral de juros até a data de vencimento.

Os índices financeiros estabelecidos no contrato são acompanhados trimestralmente pelo agente fiduciário e consistem, basicamente, nos quocientes calculados entre a dívida líquida e o LAJIDA e caixa mínimo.

No dia 4 de junho de 2020, a Companhia renegociou as seguintes cláusulas da escritura de debentures, a qual foi aprovada pela unanimidade dos debenturistas:

- Suspensão da verificação do Índice Financeiro com base nas informações financeiras trimestrais consolidadas (ITRs) de 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2020 e 31 de março e 30 de junho de 2021; e nas demonstrações financeiras anuais consolidadas de 31 de dezembro de 2020 relativos ao quociente entre dívida líquida e LAJIDA;
- Alteração no exponencial de spread (sobretaxa) da 1ª Série, passando de 1,15% a.a. para 4,85% a.a., com vencimento em 2024;
- Alteração no exponencial de spread (sobretaxa) da 1ª Série, passando de 1,60% a.a. para 5,30% a.a., com vencimento em 2026.

d) Segunda emissão de 150.000 debêntures simples, não conversíveis em ações, em duas séries de 150.000 debêntures cada (tendo sido emitida apenas uma série até 31.12.19), com valor nominal de R\$1.000,00, da espécie quirografária com garantia fidejussória, emitidas em 14 de setembro de 2019, com juros remuneratórios correspondentes a 100% da variação acumulada das taxas médias dos DI – Depósitos Interfinanceiros de um dia, acrescida exponencialmente de spread (sobretaxa) de 5,00% ao ano, com vencimento em 2025, com pagamento semestral de juros até a data de vencimento

Os índices financeiros estabelecidos no contrato são acompanhados trimestralmente pelo agente fiduciário e consistem, basicamente, nos quocientes calculados entre a dívida líquida e o LAJIDA e caixa mínimo.

No dia 4 de junho de 2020, a Companhia renegociou as seguintes cláusulas da escritura de debentures, a qual foi aprovada pela unanimidade dos debenturistas:

- Suspensão da verificação do Índice Financeiro com base nas informações financeiras trimestrais consolidadas (ITRs) de 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2020 e 31 de março e 30 de junho de 2021; e nas demonstrações financeiras anuais consolidadas de 31 de dezembro de 2020 relativos ao quociente entre dívida líquida e LAJIDA;
- Alteração no exponencial de spread (sobretaxa) da 2ª Série, passando de 1,30% a.a. para 5,00% a.a., com vencimento em 2025.

Os contratos contêm as restrições previstas no item 10.1 (f) (iv) abaixo, bem como demais cláusulas usuais de vencimento antecipado.

**(ii) Outras relações de longo prazo com instituições financeiras**

O nosso relacionamento com instituições financeiras de primeira linha nos permite ter acesso a linhas de créditos adicionais não contratadas, na hipótese de haver necessidade, desde que não excedam as limitações estabelecidas em contratos anteriormente firmados.

**(iii) Grau de subordinação entre as dívidas**

Não existe grau de subordinação contratual entre nossas dívidas quirográficas. As dívidas que são garantidas com garantia real contam com as preferências e prerrogativas previstas em lei.

**(iv) Eventuais restrições impostas ao emissor, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário**

Não podemos prever os impactos decorrentes da pandemia da COVID-19 na nossa situação financeira. Atualmente, possuímos certas restrições, negociáveis, impostas em nossos contratos atuais de empréstimos, 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 cláusulas de vencimento antecipado usualmente utilizadas, tais como nas hipóteses (i) de ocorrência de operações de incorporação, fusão ou cisão das companhias devedoras; (ii) de mudanças adversas na situação financeira das companhias devedoras; (iii) de alteração de controle societário direto ou indireto das companhias devedoras; (iv) e de cumprimento de índice de dívida líquida EBITDA, menor ou igual a 3,0; entre outros.

**(g) Limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados**

Buscamos sempre desenvolver boas relações comerciais com os principais agentes financeiros no mercado, visando a potencializar o relacionamento com os nossos parceiros financeiros.

Em 31 de dezembro de 2020 possuíamos um total de R\$673,8 milhões de empréstimos, financiamentos e debêntures (circulante e não circulante). Em 31 de dezembro de 2019, este montante era de R\$561,7 milhões (R\$297,7 milhões em 31 de dezembro de 2018).

**(h) Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras**

**Principais variações nas linhas da demonstração do resultado consolidado**

**Exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 comparado ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2019**

<i>(Em R\$ Milhões, exceto porcentagens)</i>	Saldo em 31 de dezembro de				
	2020	AV (%)	2019	AV (%)	AH (%)
RECEITA LÍQUIDA	1.153,5	100,0	1.603,3	100,0	(28,1)
CUSTO DE VENDAS E SERVIÇOS	(882,1)	(76,5)	(1.090,6)	(68,0)	19,1
<b>LUCRO BRUTO</b>					
RECEITA (DESPESAS) OPERACIONAIS					
Despesas de vendas e operacionais	(231,7)	(20,1)	(251,5)	(15,7)	7,9
Despesas gerais e administrativas	(124,9)	(10,8)	(135,1)	(8,4)	7,6
Depreciação e amortização	(117,6)	(10,2)	(99,6)	(6,2)	(18,0)
Redução do valor recuperável dos ativos	(327,4)	(28,4)	(3,9)	(0,2)	(8.345,5)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(24,1)	(2,1)	17,1	1,1	(241,0)
Resultado de equivalência patrimonial	(2,7)	(0,2)	9,8	0,6	(127,5)
<b>LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO E DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>(556,9)</b>	<b>(48,3)</b>	<b>49,4</b>	<b>3,1</b>	<b>(1.226,9)</b>
Resultado financeiro, líquido	(51,1)	(4,4)	(57,4)	(3,6)	11,0
<b>PREJUÍZO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>(608,0)</b>	<b>(52,7)</b>	<b>(8,0)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>7.538,7</b>
Imposto de renda e contribuição social	134,4	11,7	(7,9)	(0,5)	1.804,8
<b>PREJUÍZO DO PERÍODO</b>	<b>(473,6)</b>	<b>(41,1)</b>	<b>(15,8)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(2.889,4)</b>

### Receita líquida

A receita líquida foi de R\$1.153,5 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, em comparação com R\$1.603,3 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, o que representou um decréscimo de 28% (ou R\$449 milhões). Isso se deu, principalmente, devido aos efeitos da pandemia do novo coronavírus no período.

A tabela a seguir apresenta um detalhamento de nossa receita líquida por segmento de negócios para os períodos indicados:

<i>(Em milhões de reais, exceto porcentagens)</i>	Saldo em 31 de dezembro de				
	2020	AV (%)	2019	AV (%)	AH (%)
Rodovias	410,4	35,6	513,7	32,0	(20,1)
Shopping Centers	287,1	24,9	297,7	18,6	(3,6)
Aeropostos	117,3	10,2	341,5	21,3	(65,7)
Estados Unidos	338,4	29,3	450,4	28,1	(24,9)
<b>Receita Líquida</b>	<b>1.153,5</b>	<b>100,0</b>	<b>1.603,3</b>	<b>100,00</b>	<b>(28,1)</b>

### *Rodovias*

Nossa receita líquida de operações no segmento de rodovias em 2020 diminuiu R\$100,3 milhões ou 20,1%, de R\$513,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$410,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 (R\$163,5 milhões derivados das vendas de combustíveis em nossos postos de combustíveis, representando 39,8% da receita líquida do segmento e R\$246,9 milhões derivados de vendas em restaurantes, representando 60,2% da receita líquida do segmento). A redução da receita líquida em nosso segmento de rodovias foi resultado principalmente da diminuição do fluxo nas rodovias pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19).

Nossa receita líquida do segmento rodovias representou 35,6% e 32,0% de nossa receita líquida do exercício social encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

### *Shopping Centers*

Nossa receita líquida com as operações no segmento de shopping centers reduziu em R\$10,6 milhões ou 3,6%, dos R\$297,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$287,1 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020. Esse aumento de nossa receita líquida no segmento de *Shopping Centers* resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Redução da receita de R\$7,3 milhões nas vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, motivado principalmente pelos impactos do Covid-19 nas operações da Companhia;
- Aumento de R\$134,4 milhões decorrentes da adição dos negócios de Pizza Hut e KFC aos resultados da Companhia;
- Redução de R\$144,9 milhão excluídos os efeitos da variação cambial, gerados pelo encerramento de operações no Brasil, líquido das aberturas de novas lojas; e
- Aumento de R\$7,2 milhão provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 30,6% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 16,0% no período.

Nossa receita líquida com operações em *Shopping Centers* representou 24,9% e 18,6% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

### *Aeroportos*

Nossa receita líquida com as operações em aeroportos diminuiu em R\$223,9 milhões ou 65,6%, dos R\$341,5 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$117,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020. Essa diminuição de nossa receita líquida no segmento de aeroportos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$148,3 milhões na receita de vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, provocados principalmente pelos efeitos da Covid-19 nas operações da Companhia;
- Redução de R\$75,5 milhões, excluídos os efeitos da variação cambial, principalmente em virtude do encerramento de operações; e
- Aumento de R\$5,1 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 30,6% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 16,0% no período.

Nossa receita líquida com operações no segmento de aeroportos representou 10,8% e 21,3% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

#### *Estados Unidos*

Nossa receita líquida com as operações no segmento Estados Unidos reduziu em R\$112 milhões ou 24,9%, dos R\$450,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$338,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020. Essa redução de nossa receita líquida no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Redução de R\$134,8 milhões, líquido dos efeitos da variação cambial, nas vendas de mesmas lojas provocados, principalmente, pelo menor fluxo de pessoas em nossas operações em virtude da Covid-19;
- Redução de R\$57,0 milhão, líquido dos efeitos da variação cambial, pelo menor fluxo de pessoas em nossas operações em virtude da Covid-19.
- Aumento de R\$79,8 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 30,6% no período.

Nossa receita líquida com operações nos Estados Unidos representou 29,3% e 28,1% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

#### **Custos de vendas e serviços**

Nosso custo de vendas e serviços no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 foi de R\$878,3 milhões contra R\$1.090,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, o que representou uma diminuição de R\$212,3 milhões ou de 19,5%. Esta diminuição no saldo de custo de vendas e serviços é proveniente, principalmente, de:

- Uma diminuição de R\$89,1 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) principalmente pela adição das marcas do KFC e Pizza Hut, que não faziam parte do grupo no mesmo período de 2019.

- Uma redução de R\$122,5 milhão nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial), devido ao aumento no quadro de pessoal pela adição das marcas KFC e Pizza Hut, compensado pela redução de quadros nos demais segmentos;
- Um aumento de R\$8,5 milhões nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial) principalmente pela adição das marcas do KFC e Pizza Hut;
- Uma redução nos custos de combustíveis em R\$9,6 milhões pelo menor fluxo de pessoas em nossas operações em virtude da Covid-19;

O custo das vendas e serviços representou 76,1% e 68,0% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

A tabela a seguir apresenta nossos custos de vendas e serviços por segmento de negócios para os períodos indicados:

<i>(Em milhões de reais, exceto porcentagens)</i>	<b>Período de três meses findo em 31 de dezembro de</b>				
	<b>2020</b>	<b>AV (%)</b>	<b>2019</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>
Rodovias	366,3	41,7	413,4	37,9	(11,4)
Shopping Centers	218,2	24,8	212,6	19,5	2,6
Aeroportos	83,7	9,5	194,2	17,8	(56,9)
Estados Unidos	210,1	23,9	270,3	24,8	(22,3)
<b>Custo de vendas e serviços</b>	<b>878,3</b>	<b>100,0</b>	<b>1.090,6</b>	<b>100,0</b>	<b>(19,5)</b>

#### *Rodovias*

Nosso custo de vendas e serviços das operações no segmento de rodovias reduziram em R\$47,1 milhões, ou 11,4%, dos R\$413,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$366,3 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020.

Essa diminuição deve-se, principalmente, a diminuição nos custos de combustíveis em R\$9,6 milhões em virtude do menor volume transacionado alavancado por convênios com transportadoras para venda de combustível.

O custo de vendas e serviços de operações no segmento de rodovias representou 46,2% e 50,0% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

#### *Aeroportos*

Nossos custos de vendas e serviços com nossas operações no segmento de aeroportos diminuíram em R\$110,5 milhões ou 56,9% dos R\$194,2 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$83,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro 2020.

Essa redução em nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de aeroportos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$61,5 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido de lojas e menor volume de vendas em nossas operações de aeroportos;
- Uma redução de R\$66,6 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) devido a redução do quadro de funcionários, compensado pelas pressões inflacionárias sobre a folha de pagamento;
- Uma redução de R\$16,3 milhão nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial); e
- Um aumento de R\$33,3 milhão provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 30,6% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 16% no período.

O custo das vendas e serviços de operações no segmento de aeroportos representou 9,5% e 17,8% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

#### *Shopping centers*

Nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de shopping centers aumentaram em R\$5,6 milhões ou 2,6%, dos R\$212,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para de R\$218,2 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020. Esse aumento em nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de *Shopping Centers* resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Um aumento de R\$4,9 milhões, excluídos os efeitos da variação cambial, nos custos de alimentos principalmente pela adição das operações com as marcas KFC e Pizza Hut.
- Uma redução de R\$7,1 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) principalmente pela redução no quadro de funcionários, pelos efeitos da covid-19;
- Uma redução de R\$2,4 milhões nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial), principalmente em virtude dos custos de Royalties pagos a detentora das marcas KFC e Pizza Hut; em um aumento de R\$18,3 milhão provocado também pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 30,6% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 16% no período.

#### *Estados Unidos*

Nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento Estados Unidos regrediram em R\$60,2 milhão ou 22,3% dos R\$270,3 milhões no exercício social findos em 31

de dezembro de 2019 para R\$210,1 milhões no exercício social findos em 31 de dezembro de 2020. Essa redução no custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$63,4 milhões em custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos das variações cambiais), causado pelo trabalho intenso de redução de despesas e custos devido ao fechamento temporário de lojas pelo impacto do COVID 19;
- Uma redução de R\$36,1 milhões nos custos dos alimentos (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Uma redução de R\$63,9 milhões nos outros custos primários e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Um aumento de R\$48 milhões provocada pelo efeito de variação cambial, sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 30,6%.

O custo das vendas e serviços de nossas operações no segmento Estados Unidos, representou 23,9% e 24,8% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

### **Lucro bruto**

Como resultado acima descrito, nosso lucro bruto no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 foi de R\$275,4 milhões em comparação com R\$512,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, representando uma redução de R\$237,4 milhões ou 47,1%.

Nosso lucro bruto representou 23,5% e 32% de nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020 e de 2019, respectivamente. Esta diminuição nas margens do nosso lucro bruto deve-se principalmente a não diluição de custos fixos, visto que a receita líquida de nossas operações foi impactada pelo início da pandemia da Covid-19 em março de 2020.

### **Despesas de vendas e operacionais**

Nossas despesas de vendas e operacionais reduziram R\$19,8 milhões ou 11,2%, de R\$251,5 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$231,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020.

As despesas de vendas e operacionais corresponderam a 20,1% e 15,7% da nossa receita líquida nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e de 2019, respectivamente.

O aumento nas despesas de vendas e operacionais se dá principalmente pela adição das operações de Pizza Hut e KFC.

### **Despesas gerais e administrativas**

As despesas gerais e administrativas reduziram R\$10,2 milhões ou 6,8%, de R\$135,1 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$124,9 milhões no exercício social

findo em 31 de dezembro de 2020. A redução das despesas gerais e administrativas deve-se substancialmente aos efeitos da covid-19.

As despesas gerais e administrativas corresponderam a 10,8% e 8,4% da nossa receita líquida nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e de 2019, respectivamente.

### **Depreciação e amortização**

As despesas com depreciação e amortização apresentaram um aumento de R\$18,0 milhões ou 16,6%, de R\$99,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$117,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020. Este aumento ocorreu principalmente pela adição de ativos imobilizados e intangíveis pela aquisição das marcas KFC e Pizza Hut.

As despesas com depreciação e amortização corresponderam a 10,2% e 6,2% da nossa receita líquida nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e de 2019, respectivamente.

### **Redução do valor recuperável dos ativos**

As despesas com redução do valor recuperável dos ativos apresentaram um aumento de R\$323,5 milhões ou 8.294,9%, de R\$3,9 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$327,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020. Este aumento ocorreu principalmente pela baixa contábil por impairment, principalmente, do ágio gerado nas aquisições das operações do Viena, Batata Inglesa e Aeroportos no Brasil visto a redução do valor recuperável destes ativos pelo encerramento definitivo de lojas e mudança nas perspectivas destes negócios no valor de R\$327,4 milhões;

### **Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas**

Nossas outras receitas (despesas) operacionais líquidas tiveram variação de R\$40,3 milhões ou 235,9%, de uma receita de R\$17,1 milhão no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para uma despesa de R\$24,1 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020.

#### *Outras despesas operacionais*

As outras despesas operacionais aumentaram em R\$30,8 milhões ou 181,3% de R\$17,0 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$47,9 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 principalmente em virtude dos gastos com reestruturação.

#### *Outras receitas operacionais*

As outras receitas operacionais reduziram em R\$9,5 milhões ou 27,9% de R\$34,1 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$23,8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, essencialmente pela redução na recuperação de créditos tributários reconhecidos no quarto trimestre de 2019.

Nossas outras receitas (despesas) operacionais, líquidas representaram -2,0% e 1,1% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais findos em 2020 e 2019 respectivamente.

### **Resultado de Equivalência Patrimonial**

Nosso resultado de equivalência patrimonial, teve redução de R\$12,5 milhões ou 127,5%, de R\$9,8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$(2,7) milhão no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, em virtude principalmente dos impactos da pandemia do Covid-19 nas operações de Orlando.

### **Resultado financeiro, líquido**

Nossa despesa financeira, líquida diminuiu de R\$57,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$51,1 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, representando uma redução de R\$6,4 milhão ou 11,4%.

#### *Despesas financeiras*

Nossas despesas financeiras aumentaram em R\$18,4 milhão ou 24,2% de R\$75,8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$57,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, principalmente como resultado da variação monetária, juros (emissão de debêntures e impactos da implementação do IFRS 16/CPC 06) e taxas bancárias incidentes sobre as operações financeiras.

#### *Receitas financeiras*

Nossa receita financeira diminuiu em R\$12,0 milhão ou 64,1%, de R\$18,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para R\$6,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, em virtude, principalmente, da atualização monetária de créditos de impostos no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019.

Nossa receita (despesa) financeira, líquida representou (4,4)% e (3,6)% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019, respectivamente.

### **Prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social**

Como resultado do acima exposto, nós registramos prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social de R\$608,0 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 e de R\$8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019.

### **Impostos de renda e contribuição social (corrente e diferido)**

Os débitos com imposto de renda e contribuição social aumentaram e R\$142,3 milhões de um crédito de R\$7,9 milhão no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para um débito de R\$134,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, em virtude, principalmente, do aumento do prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social.

### **Prejuízo líquido do período**

Como resultado dos itens discutidos acima, nosso prejuízo líquido aumentou em R\$457,7 milhões passando de um prejuízo líquido de R\$15,8 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 para um prejuízo líquido de R\$473,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020.

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018

	No exercício social encerrado em 31 de dezembro de				
	2019	AV (%)	2018	AV (%)	AH (%)
<i>(Em Milhões, exceto porcentagens)</i>					
RECEITA LÍQUIDA	1.603,3	100,0	1.582,1	100,0	1,3
CUSTO DE VENDAS E SERVIÇOS	(1.090,6)	(68,0)	(1.073,0)	(67,8)	1,6
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>512,7</b>	<b>32,0</b>	<b>509,1</b>	<b>32,2</b>	<b>0,7</b>
RECEITA (DESPESAS) OPERACIONAIS					
Despesas de vendas e operacionais	(251,5)	(15,7)	(334,9)	(21,2)	(24,9)
Despesas gerais e administrativas	(135,1)	(8,4)	(114,2)	(7,2)	18,3
Depreciação e amortização	(99,6)	(6,2)	(27,7)	(1,8)	259,6
Redução do valor recuperável dos ativos	(3,9)	(0,2)	(6,0)	(0,4)	(35,0)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	17,1	1,1	(7,9)	(0,5)	(316,5)
Resultado de equivalência patrimonial	9,8	0,6	6,9	0,4	42,0
<b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO E DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>49,4</b>	<b>3,1</b>	<b>25,2</b>	<b>1,6</b>	<b>96,0</b>
Resultado financeiro, líquido	(57,4)	(3,6)	(17,4)	(1,1)	229,9
<b>LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>(8,0)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>7,7</b>	<b>0,5</b>	<b>(203,9)</b>
Imposto de renda e contribuição social corrente e diferido	(7,9)	(0,5)	0,2	0,0	(4.050,0)
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>(15,8)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>7,9</b>	<b>0,5</b>	<b>(300,0)</b>

### Receita líquida

A receita líquida foi de R\$1.603,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, em comparação com R\$1.582,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o que representou um crescimento de 1,3% ou R\$21,2 milhões. Este aumento na nossa receita líquida é resultado principalmente de:

- Aumento de R\$21,2 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar

americano (4,02%) e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano (2,93%) no período;

- No último trimestre adicionamos as operações de KFC e Pizza Hut a partir de 1 de novembro;
- O segmento de rodovias foi o principal destaque, com vendas nas mesmas lojas, apesar do menor número de feriados em relação ao ano passado.

A tabela a seguir apresenta um detalhamento de nossa receita líquida por segmento de negócios para os períodos indicados:

<i>(Em milhões de reais, exceto porcentagens)</i>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>				
	<b>2019</b>	<b>AV (%)</b>	<b>2018</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>
Rodovias	513,7	32,0	483,4	30,6	6,3
Shopping Centers	297,7	18,6	283,2	17,9	5,1
Aeroportos	341,5	21,3	376,5	23,8	(9,3)
Estados Unidos	450,4	28,1	439,0	27,7	2,6
<b>Receita Líquida</b>	<b>1.603,3</b>	<b>100,0</b>	<b>1.582,1</b>	<b>100,0</b>	<b>1,3</b>

#### *Rodovias*

Nossa receita líquida de operações no segmento de rodovias aumentou em R\$30,3 milhões ou 6,3%, de R\$483,4 milhões (R\$235,8 milhões derivados das vendas de combustíveis em nossos postos de combustíveis, representando 48,8% da receita líquida do segmento rodovias e R\$247,6 milhões derivados de vendas em restaurantes, representando 51,2% da receita líquida do segmento rodovias) no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$513,7 milhões (R\$252,2 milhões derivados das vendas de combustíveis em nossos postos de combustíveis, representando 49,1% da receita líquida do segmento rodovias e R\$261,6 milhões derivados de vendas em restaurantes, representando 50,9% da receita líquida do segmento rodovias) no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento da receita líquida em nosso segmento de rodovias foi resultado principalmente de fluxo nas rodovias apesar do impacto pela falta de feriados em 2019 em relação a 2018.

Nossa receita líquida com operações em rodovias representou 32,0% e 30,6% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

#### *Shopping Centers*

Nossa receita líquida com as operações no segmento de *Shopping Centers* aumentou em R\$14,5 milhões ou 5,1%, dos R\$283,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$297,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse

aumento de nossa receita líquida no segmento de *Shopping Centers* resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Redução da receita de R\$4,9 milhões nas vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, motivado principalmente por um ambiente macroeconômico pouco aquecido no Brasil e no Caribe;
- Aumento de R\$18,3 milhões decorrente da inclusão dos negócios de Pizza Hut e KFC aos negócios da Companhia, líquido das vendas realizadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2018 por lojas fechadas no decorrer do exercício corrente;
- Aumento de R\$1,1 milhão provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano no período;
- O impacto na receita líquida, é explicado principalmente pelo incremento de dois meses das operações da Pizza Hut e KFC.

Nossa receita líquida com operações em *Shopping Centers* representaram 18,6% e 17,9% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

#### *Aeroportos*

Nossa receita líquida com as operações em aeroportos regrediu em R\$35,0 milhões ou 9,3%, dos R\$376,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$341,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa diminuição de nossa receita líquida no segmento de aeroportos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$17,0 milhões na receita de vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, provocados principalmente pela redução do fluxo de passageiros nos terminais de aeroportos onde operamos no Brasil e no Panamá, e pela redução de operações no Catering em virtude do pedido de recuperação judicial da Avianca no Brasil;
- Redução de R\$21,6 milhões na receita de vendas pelo encerramento de operações, principalmente, no Brasil;
- Aumento de R\$3,6 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano no período.

Nossa receita líquida com operações no segmento de aeroportos representou 21,3% e 23,8% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

#### *Estados Unidos*

Nossa receita líquida com as operações no segmento Estados Unidos aumentou em R\$11,4 milhões ou 2,6%, dos R\$439,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de

2018 para R\$450,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento de nossa receita líquida no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Redução de R\$12,5 milhões, líquido dos efeitos da variação cambial, nas vendas de mesmas lojas (excluída a operação de Orlando) provocados, principalmente, pelo menor fluxo de pessoas em alguns restaurantes;
- Redução de R\$4,5 milhões, líquido dos efeitos da variação cambial, pelo encerramento de uma operação. Valor líquido da receita adicionada pela loja inaugurada no exercício findo em 31 de dezembro de 2019.
- Aumento de R\$28,5 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a valorização média do real frente ao dólar americano no período.

Nossa receita líquida com operações nos Estados Unidos representou 28,1% e 27,7% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

#### **Custos de vendas e serviços**

Nosso custo de vendas e serviços no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$1.090,6 milhões contra R\$1.073,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o que representa um aumento de R\$17,6 milhões ou de 1,6%. Esta evolução no saldo de custo de vendas e serviços é proveniente, principalmente, de:

- Uma redução de R\$2,5 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido lojas e da redução na venda de mesmas lojas no período;
- Uma redução de R\$10,1 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial), devido a redução do quadro de funcionários;
- Uma redução de R\$3,0 milhões nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial);
- Um aumento nos custos de combustíveis em R\$12,6 milhões em virtude do maior volume de convênios com transportadoras para venda de combustível
- Um aumento de R\$20,5 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de no período.

O custo das vendas e serviços representou 68,0% e 67,8% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

A tabela a seguir apresenta nossos custos de vendas e serviços por segmento operacional para os períodos indicados:

<i>(Em milhões de reais, exceto porcentagens)</i>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>				
	<b>2019</b>	<b>AV (%)</b>	<b>2018</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>
Rodovias	(413,4)	(25,8)	(399,7)	(25,3)	3,4
Shopping Centers	(212,6)	(13,3)	(194,8)	(12,3)	9,1
Aeroportos	(194,2)	(12,1)	(213,3)	(13,5)	(9,0)
Estados Unidos	(270,3)	(16,9)	(265,2)	(16,8)	1,9
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(1.090,6)</b>	<b>(68,0)</b>	<b>(1.073,0)</b>	<b>(67,8)</b>	<b>1,6</b>

#### *Rodovias*

Nosso custo de vendas e serviços das operações no segmento de rodovias aumentaram em R\$13,7 milhões, ou 3,4%, dos R\$399,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$413,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro 2019.

Esse aumento resultou principalmente do aumento nos custos de combustíveis em R\$12,6 milhões em virtude do maior volume de convênios com transportadoras para venda de combustível.

O custo de vendas e serviços de operações no segmento de rodovias representou 25,8% e 25,3% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

#### *Aeroportos*

Nossos custos de vendas e serviços com nossas operações no segmento de aeroportos diminuíram em R\$19,1 milhões ou 9,0% dos R\$213,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$194,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Essa redução em nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de aeroportos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$9,9 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido de lojas e menor volume de vendas em nossas operações de aeroportos;
- Uma redução de R\$8,0 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) devido a redução do quadro de funcionários, compensado pelas pressões inflacionárias sobre a folha de pagamento;
- Uma redução de R\$1,8 milhão nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial);

- Um aumento de R\$0,6 milhão provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano no período.

O custo das vendas e serviços de operações no segmento de aeroportos representou 12,1% e 13,5% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

#### *Shopping centers*

Nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de shopping centers aumentaram em R\$17,8 milhões ou 9,1%, dos R\$194,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para de R\$212,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento em nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de *Shopping Centers* resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Um aumento de R\$8,9 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido a abertura de novas lojas e inclusão das operações do KFC e Pizza Hut no último trimestre;
- Um aumento de R\$1,6 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao acréscimo no quadro de funcionários, por operações adquiridas no exercício;
- Um aumento de R\$5,6 milhões nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial);
- Um aumento de R\$1,8 milhão provocado também pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano no período.

O custo das vendas e serviços de operações no segmento de *Shopping Centers* representou 13,3% e 12,3% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

#### *Estados Unidos*

Nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento Estados Unidos aumentaram em R\$5,1 milhões ou 1,9% dos R\$265,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$270,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento no custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$2,7 milhões em custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos das variações cambiais), causado pelo trabalho intenso de redução de despesas e custos;

- Uma redução de R\$3,7 milhões nos custos dos alimentos (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Uma redução de R\$6,5 milhões nos outros custos primários e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Um aumento de R\$18,0 milhões provocada pelo efeito de variação cambial, sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano.

O custo das vendas e serviços de nossas operações no segmento Estados Unidos, representou 16,9% e 16,8% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

### **Lucro bruto**

Como resultado acima descrito, nosso lucro bruto no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$512,7 milhões em comparação com R\$509,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, o que representou um aumento de R\$3,6 milhões ou 0,7%.

Nosso lucro bruto representou 32,0% e 32,2% de nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente. Esta queda na margem bruta deve-se principalmente a uma menor diluição nos custos de vendas e serviços.

### **Despesas de vendas e operacionais**

Nossas despesas de vendas e operacionais diminuíram R\$83,4 milhões ou 24,9%, de R\$334,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$251,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

A redução nas despesas de vendas e operacionais se dá principalmente pela adoção da IFRS 16 que a partir de 1º de janeiro de 2019 deixou de reconhecer, principalmente, parcela fixa das despesas com aluguéis de lojas, passando a reconhecer despesas de depreciação e amortização sobre direito de uso e despesa de juros sobre o passivo de arrendamento para contratos de arrendamento enquadrados no escopo da norma. Para maiores informações sobre mudanças nas práticas contábeis vide seção 10.4 deste Formulário de Referência.

As despesas de vendas e operacionais corresponderam a 15,7% e 21,2% da nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente.

### **Despesas gerais e administrativas**

As despesas gerais e administrativas aumentaram R\$20,9 milhões, ou 18,3%, de R\$114,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$135,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. O aumento das despesas gerais e administrativas deve-se substancialmente aos gastos relacionados à combinação de negócios com a MultiQSR.

As despesas gerais e administrativas corresponderam a 8,4% e 7,2% da nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente.

### **Depreciação e amortização**

As despesas com depreciação e amortização apresentaram um aumento de R\$71,9 milhão ou 259,6%, de R\$27,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$99,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Este aumento ocorreu principalmente pela mudança na contabilização da parcela fixa das despesas com aluguéis de lojas (IFRS 16/NBC TG 06 (R3)). Para maiores informações sobre mudanças nas práticas contábeis vide seção 10.4 deste Formulário de Referência.

As despesas com depreciação e amortização corresponderam a 6,2% e 1,8% da nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e de 2018, respectivamente.

### **Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas**

Nossas outras receitas (despesas) operacionais, líquidas tiveram variação de R\$25,0 milhões, de uma despesa líquida de R\$7,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para uma receita líquida de R\$17,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

#### *Outras despesas operacionais*

As outras despesas operacionais reduziram em R\$6,1 milhões ou 26,4% de R\$23,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$17,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 principalmente em virtude da redução dos gastos com baixa de ativos e fechamento de lojas, parcialmente compensado pelo aumento na despesa relativa à provisão para disputas trabalhistas, cíveis e tributárias, líquidas de reversões.

#### *Outras receitas operacionais*

As outras receitas operacionais aumentaram em R\$18,9 milhões ou 124,3% de R\$15,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$34,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, essencialmente pela decisão definitiva favorável transitada em julgado em processo, no qual discutiam a constitucionalidade da exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e da COFINS, bem como pelo aumento das receitas provenientes da venda de ativos fixos e pontos comerciais e de verbas e acordos comerciais.

Nossas outras receitas (despesas) operacionais, líquidas representaram 1,1% e (0,5)% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais 2019 e 2018 respectivamente.

### **Resultado financeiro, líquido**

Nosso resultado financeiro, líquido variou de uma despesa financeira, líquida de R\$17,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para uma despesa financeira, líquida de R\$57,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, representando um aumento de R\$40,0 milhões ou 229,9%.

#### *Despesas financeiras*

Nossas despesas financeiras aumentaram em R\$48,7 milhões ou 179,7% de R\$27,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$75,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, principalmente como resultado do aumento dos juros sobre financiamentos e despesas de com juros sobre passivo de arrendamento devido à emissão de debêntures e impactos da implementação do IFRS 16/ NBC TG 06 (R3).

#### *Receitas financeiras*

Nossa receita financeira aumentou em R\$8,7 milhão ou 89,7% de R\$9,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$18,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Nosso resultado financeiro, líquido representou 3,6% e 1,1% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, respectivamente.

#### **Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social**

Como resultado do acima exposto, nós registramos prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social de R\$8,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado ao lucro antes do imposto de renda e da contribuição social de R\$7,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

#### **Impostos de renda e contribuição social corrente e diferido**

O imposto de renda e contribuição social corrente e diferido variou R\$8,1 milhões de um crédito de R\$0,2 milhão no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para uma despesa de R\$7,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, principalmente em virtude de geração de maior base de cálculo tributável nas subsidiárias estrangeiras.

#### **Lucro (prejuízo) líquido do exercício**

Como resultado dos eventos citados acima, apuramos um prejuízo líquido de R\$15,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 em comparação ao lucro líquido de R\$7,9 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma variação de R\$23,4 milhões.

**Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017**

<i>(em R\$milhões, exceto porcentagens)</i>	No exercício social encerrado em 31 de dezembro de				
	2018	AV (%)	2017	AV (%)	AH (%)
RECEITA LÍQUIDA	1.582,1	100,0	1.494,5	100,0	5,9
CUSTO DE VENDAS E SERVIÇOS	(1.073,0)	(67,8)	(1.028,9)	(68,8)	4,3
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>509,1</b>	<b>32,2</b>	<b>465,6</b>	<b>31,2</b>	<b>9,3</b>
RECEITA (DESPESAS) OPERACIONAIS					
Despesas de vendas e operacionais	(334,9)	(21,2)	(314,3)	(21,0)	6,6
Despesas gerais e administrativas	(114,2)	(7,2)	(104,1)	(7,0)	9,7
Depreciação e amortização	(27,7)	(1,8)	(28,7)	(1,9)	(3,5)
Redução (reversão) do valor recuperável dos ativos	(6,0)	(0,4)	0,8	0,1	(850,0)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(7,9)	(0,5)	4,6	0,3	(271,7)
Resultado de equivalência patrimonial	6,9	0,4	4,9	0,3	40,8
<b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO E DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>25,2</b>	<b>1,6</b>	<b>28,8</b>	<b>1,9</b>	<b>(12,5)</b>
Resultado financeiro, líquido	(17,4)	(1,1)	(9,1)	(0,6)	91,2
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>7,7</b>	<b>0,5</b>	<b>19,7</b>	<b>1,3</b>	<b>(60,9)</b>
Imposto de renda e contribuição social corrente e diferido	0,2	0,0	(16,1)	(1,1)	101,2
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>7,9</b>	<b>0,5</b>	<b>3,7</b>	<b>0,2</b>	<b>113,5</b>

### Receita líquida

A receita líquida foi de R\$1.582,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, em comparação com R\$1.494,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, o que representou um crescimento de 5,9% ou R\$87,6 milhões. Este aumento na nossa receita líquida é resultado principalmente de:

- redução de R\$4,3 milhões, líquido dos efeitos da variação cambial, nas vendas de mesmas lojas provocados, principalmente, pela redução do fluxo de consumidores nos shopping centers e pelo menor fluxo de passageiros em alguns aeroportos;
- aumento de R\$11,2 milhões na receita líquida, excluídos efeitos da variação cambial, provocado pela abertura de novas lojas;
- aumento de R\$80,7 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano (14,2%) e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano (14,0%) no período.

A tabela a seguir apresenta um detalhamento de nossa receita líquida por segmento operacional para os períodos indicados:

<i>(Em milhões de reais, exceto porcentagens)</i>	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de				
	2018	AV (%)	2017	AV (%)	AH (%)
Rodovias	483,4	30,6	467,2	31,3	3,5
Shopping Centers	283,2	17,9	291,1	19,5	(2,7)
Aeropostos	376,5	23,8	368,1	24,6	2,3
Estados Unidos	439,0	27,7	368,1	24,6	19,3
<b>Receita Líquida</b>	<b>1.582,1</b>	<b>100,0</b>	<b>1.494,5</b>	<b>100,0</b>	<b>5,9</b>

#### *Rodovias*

Nossa receita líquida de operações no segmento de rodovias aumentou em R\$16,2 milhões ou 3,5%, de R\$467,2 milhões (R\$210,0 milhões derivados das vendas de combustíveis em nossos postos de combustíveis, representando 44,9% da receita líquida do segmento rodovias e R\$257,2 milhões derivados de vendas em restaurantes, representando 55,1% da receita líquida do segmento rodovias) no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$483,4 milhões (R\$235,8 milhões derivados das vendas de combustíveis em nossos postos de combustíveis, representando 48,8% da receita líquida do segmento rodovias e R\$247,7 milhões derivados de vendas em restaurantes, representando 51,2% da receita líquida do segmento rodovias) no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento da receita líquida em nosso segmento de rodovias foi resultado principalmente de:

- um aumento na receita líquida de R\$19,7 milhões nas vendas das mesmas lojas devido a uma boa performance de vendas nos nossos restaurantes e postos de combustíveis.

Nossa receita líquida com operações em rodovias representou 30,6% e 31,3% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

#### *Shopping Centers*

Nossa receita líquida com as operações no segmento de *Shopping Centers* diminuiu em R\$7,9 milhões ou 2,7%, dos R\$291,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$283,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa redução de nossa receita líquida no segmento de *Shopping Centers* resultou principalmente dos seguintes fatores:

- redução da receita de R\$25,2 milhões nas vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, motivado principalmente por um ambiente macroeconômico pouco aquecido no Brasil e no Caribe;
- aumento de R\$6,7 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar

americano (14,2%) e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano (14,0%) no período;

- esses efeitos foram parcialmente compensados pela receita líquida das lojas abertas a menos de 18 meses, o que resultou em um aumento de R\$10,6 milhões, na receita líquida (valor líquido dos efeitos da variação cambial).

Nossa receita líquida com operações em *Shopping Centers* representou 17,9% e 19,5% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

#### *Aeroportos*

Nossa receita líquida com as operações em aeroportos aumentou em R\$8,4 milhões ou 2,3%, dos R\$368,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$376,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento de nossa receita líquida no segmento de aeroportos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Um aumento de R\$2,7 milhões na receita de vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, provocados principalmente pela redução do fluxo de passageiros;
- Aumento de 16,6 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano (14,2%) e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano (14,0%) no período;
- Esses efeitos foram parcialmente compensados pela receita líquida das lojas abertas a menos de 18 meses o que resultou em uma redução de R\$5,1 milhões, na receita líquida (valor líquido dos efeitos da variação cambial).

Nossa receita líquida com operações no segmento de aeroportos representou 23,8% e 24,6% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

#### *Estados Unidos*

Nossa receita líquida com as operações no segmento Estados Unidos aumentou em R\$70,9 milhões ou 19,3%, dos R\$368,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$439,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento de nossa receita líquida no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Redução de R\$1,6 milhões, líquido dos efeitos da variação cambial, nas vendas de mesmas lojas (excluída a operação de Orlando) provocados, principalmente, pelo menor fluxo de pessoas em alguns restaurantes;
- aumento de R\$57,4 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a valorização média do real frente ao dólar americano (14,2%) no período;

- Aumento de R\$15,1 milhões na receita líquida (valor líquido dos efeitos da variação cambial) das lojas abertas a menos de 18 meses – líquidos de fechamento no período.

Nossa receita líquida com operações em nos Estados Unidos representou 27,7% e 24,6% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

### ***Custos e vendas e serviços***

Nosso custo de vendas e serviços no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$1.073,0 milhões contra R\$1.028,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$44,1 milhões ou de 4,3%. Esta evolução no saldo de custo de vendas e serviços é proveniente, principalmente, de:

- Uma redução de R\$16,8 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido de 14 lojas e da redução na venda de mesmas lojas no período;
- Uma redução de R\$4,9 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial), devido a redução do quadro de funcionários, compensado pelas pressões inflacionárias sobre a folha de pagamento;
- Um aumento no custo de combustíveis de R\$22,9 milhões devido ao aumento na venda de mesmos postos de gasolina e a implementação de uma política de descontos em algumas unidades visando aumentar as vendas (também nos restaurantes) e melhorar a escala com maior diluição de custos e despesas fixas, como mão de obra e aluguéis;
- Uma redução de R\$2,0 milhão nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial);
- Um aumento de R\$44,9 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 14,2% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 14% no período.

O custo das vendas e serviços representou 67,8% e 68,8% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

A tabela a seguir apresenta nossos custos de vendas e serviços por segmento de negócios para os períodos indicados:

<i>(Em milhões de reais, exceto porcentagens)</i>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>				
	<b>2018</b>	<b>AV (%)</b>	<b>2017</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>
Rodovias	(399,7)	(25,3)	(376,8)	(25,2)	6,1
Shopping Centers	(194,8)	(12,3)	(203,0)	(13,6)	(4,0)
Aeroportos	(213,3)	(13,5)	(222,2)	(14,9)	(4,0)
Estados Unidos	(265,2)	(16,8)	(227,0)	(15,2)	16,8
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(1.073,0)</b>	<b>(67,8)</b>	<b>(1.028,9)</b>	<b>(68,8)</b>	<b>4,3</b>

#### *Rodovias*

Nosso custo de vendas e serviços das operações no segmento de rodovias aumentaram em R\$22,9 milhões, ou 6,1%, dos R\$376,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$399,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esse aumento resultou principalmente de um aumento no custo de combustíveis, devido ao aumento na venda de mesmos postos de gasolina e a implementação de uma política de descontos em algumas unidades visando aumentar as vendas (também nos restaurantes) e melhorar a escala com maior diluição de custos e despesas fixas, como mão de obra e aluguéis.

O custo de nossas vendas e serviços de operações no segmento de rodovias representou 25,3% e 25,2% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

#### *Aeroportos*

Nossos custos de vendas e serviços com nossas operações no segmento de aeroportos diminuíram em R\$8,9 milhões ou 4,0% dos R\$222,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$213,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa redução em nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de aeroportos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$10,1 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido de 15 lojas e da redução na venda de mesmas lojas no período;
- Uma redução de R\$5,3 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) devido a redução do quadro de funcionários, compensado pelas pressões inflacionárias sobre a folha de pagamento;
- Uma redução de R\$0,4 milhão nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial);

- Um aumento de R\$6,8 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 14,2% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 14,0% no período.

- O custo das vendas e serviços de operações no segmento de aeroportos representou 13,5% e 14,9% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

- *Shopping centers*

Nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de shopping centers diminuíram em R\$8,2 milhões ou 4,0%, dos R\$203,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para de R\$194,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Essa redução em nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de *Shopping Centers* resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$7,6 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido de 1 loja e à redução na venda de mesmas lojas no período;
- Uma redução de R\$2,9 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) devido a redução do quadro de funcionários, compensado pelas pressões inflacionárias sobre a folha de pagamento;
- Uma redução de R\$2,1 milhões nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial);
- Um aumento de R\$4,3 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 14,2% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 14,0% no período.

O custo das vendas e serviços de operações no segmento de *Shopping Centers* representou 12,3% e 13,6% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

#### *Estados Unidos*

Nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento Estados Unidos aumentaram em R\$38,2 milhões ou 16,8% dos R\$227,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$265,2 milhões. Esse aumento no custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Um aumento de R\$3,2 milhões em custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos das variações cambiais) respectivo a abertura de 2 novas lojas;

- Um aumento de R\$2,3 milhões nos custos dos alimentos (excluídos os efeitos das variações cambiais), proveniente da abertura das novas lojas;
- Uma redução de R\$1,0 milhões nos outros custos primários e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Um aumento de R\$33,7 milhões provocada pelo efeito de variação cambial, sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 14,2%.

O custo das vendas e serviços de nossas operações no segmento Estados Unidos, representou 16,8% e 15,2% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

#### ***Lucro bruto***

Como resultado do acima descrito, nosso lucro bruto no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$509,1 milhões em comparação com R\$465,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, o que representou um aumento de R\$43,5 milhões ou 9,3%.

Nosso lucro bruto representou 32,2% e 31,2% de nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, respectivamente. Este aumento nas margens do nosso lucro bruto deve-se principalmente a uma maior diluição dos custos de vendas e serviços impactados pela redução nos custos de mão de obra.

#### ***Despesas de vendas e operacionais***

Nossas despesas de vendas e operacionais aumentaram R\$20,6 milhões, ou 6,6%, de R\$314,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$334,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Este aumento é resultado, principalmente, do efeito de variação cambial sobre as despesas de vendas e operacionais de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano (14,2%) e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano (14,0%) no período.

As despesas de vendas e operacionais corresponderam a 21,2% e 21,0% da nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, respectivamente.

#### ***Despesas gerais e administrativas***

As despesas gerais e administrativas aumentaram R\$10,1 milhões ou 9,7%, de R\$104,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$114,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. O aumento destas despesas deve-se substancialmente aos gastos na integração das cozinhas centrais.

As despesas gerais e administrativas corresponderam a 7,2% e 7,0% da nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, respectivamente.

### ***Depreciação e amortização***

As despesas com depreciação e amortização apresentaram uma redução de R\$1,0 milhão ou 3,5%, de R\$28,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$27,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018. Esta redução deve-se principalmente ao fechamento líquido de 14 lojas.

As despesas com depreciação e amortização corresponderam a 1,8% e 1,9% da nossa receita líquida nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, respectivamente.

### ***Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas***

Nossas outras receitas (despesas) operacionais líquidas tiveram variação de R\$12,5 milhões, de uma receita líquida de R\$4,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para uma despesa líquida de R\$7,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

#### *Outras despesas operacionais*

As outras despesas operacionais aumentaram em R\$9,7 milhões ou 72,4% de R\$13,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$23,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 principalmente em virtude dos gastos com baixa de ativos e com fechamento de lojas (14 lojas líquidas) em 2018.

#### *Outras receitas operacionais*

As outras receitas operacionais diminuíram em R\$2,8 milhões ou 15,6% de R\$18,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$15,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, essencialmente pela redução nas receitas de verbas e acordos comerciais e vendas de ativos fixos e pontos comerciais.

Nossas outras receitas (despesas) operacionais, líquidas representaram (0,5) % e 0,3% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais 2018 e 2017 respectivamente.

### ***Resultado financeiro, líquido***

Nossa despesa financeira, líquida aumentou de R\$9,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$17,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$8,3 milhões ou 91,2%.

#### *Despesas financeiras*

Nossas despesas financeiras aumentaram em R\$7,3 milhões ou 36,9% de R\$19,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$27,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, principalmente como resultado da variação da rubrica de outras despesas financeiras.

#### *Receitas financeiras*

Nossa receita financeira diminuiu em R\$1,0 milhão ou 9,3% de R\$10,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$9,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Nosso resultado financeiro, líquido representou 1,1% e 0,6% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente.

#### ***Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social***

Como resultado do acima exposto, nós apuramos lucro antes do imposto de renda e da contribuição social de R\$7,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado a R\$19,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

#### ***Impostos de renda e contribuição social corrente e diferido***

O imposto de renda e contribuição social corrente e diferido variaram em R\$16,3 milhões de uma despesa de R\$16,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para um crédito de R\$0,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, explicado, principalmente, pela reversão da provisão para não realização de impostos diferidos.

#### ***Lucro líquido do exercício***

Como resultado supradito, nosso lucro líquido aumentou em R\$4,2 milhões passando de R\$3,7 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$7,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

### **BALANÇOS PATRIMONIAIS**

#### **COMPARAÇÃO DAS PRINCIPAIS CONTAS PATRIMONIAIS CONSOLIDADAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E 31 DE DEZEMBRO DE 2019.**

<b>ATIVO</b> (Em R\$ milhões, exceto %)	<b>Em</b> <b>31/12/2020</b>	<b>AV (%)</b>	<b>Em</b> <b>31/12/2019</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>
<b>CIRCULANTE</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	537,6	19,5	332,8	12,4	61,5
Contas a receber	35,4	1,3	62,9	2,3	(43,7)
Estoques	44,1	1,6	53,2	2,0	(17,1)
Tributos e contribuições a recuperar	90,8	3,3	90,3	3,4	0,6
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	0,1	0,0	(100,0)
Despesas antecipadas	12,0	0,4	8,6	0,3	39,5
Outros ativos circulantes	3,6	0,1	8,3	0,3	(56,6)
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>723,5</b>	<b>26,3</b>	<b>556,3</b>	<b>20,7</b>	<b>30,1</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Contas a receber	1,0	0,0	1,4	0,1	(27,3)
Depósitos judiciais	11,0	0,4	13,7	0,5	(19,7)
Contas a receber de partes relacionadas	-	-	2,5	0,1	0,00
Imposto de renda e contribuição social diferidos	134,1	4,8	17,5	0,7	659,4
Outros ativos não circulantes	18,9	0,7	13,4	0,5	41,0
Investimentos	23,1	0,8	22,8	0,8	1,3
Imobilizado	356,4	13,0	372,7	13,9	(4,4)
Intangível	1.085,9	39,5	1.300,3	48,4	(16,5)
Direito de uso	399,1	14,5	385,0	14,3	3,6
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>2.029,5</b>	<b>73,7</b>	<b>2.129,5</b>	<b>79,3</b>	<b>(4,8)</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.753,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2.685,7</b>	<b>100,0</b>	<b>2,5</b>

<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b> (em R\$ milhões, exceto %)	<b>Em</b> <b>31/12/2020</b>	<b>AV</b>	<b>Em</b> <b>31/12/2019</b>	<b>AV</b>	<b>AH</b>
<b>CIRCULANTE</b>					
Fornecedores	162,9	5,9	188,1	7,0	(13,4)
Empréstimos, financiamentos e debêntures	70,1	2,5	83,2	3,1	(16,7)
Salários e encargos sociais	52,9	1,9	65,9	2,5	(19,7)
Tributos a recolher	15,4	0,6	27,4	1,0	(43,8)
Receita diferida	10,8	0,4	16,4	0,6	(34,1)
Parcelamento de aquisição de empresas	2,0	0,1	6,4	0,2	(68,8)
Acordos e parcelamentos trabalhistas	2,7	0,1	1,1	0,0	145,5
Passivo de Arrendamento ("direito de uso")	54,2	2,0	92,1	3,4	(41,2)
Outros passivos circulantes	28,1	1,0	14,4	0,5	95,1
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>399,1</b>	<b>14,5</b>	<b>495,0</b>	<b>18,4</b>	<b>(19,5)</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	603,7	22,2	478,5	17,8	26,3
Contas a pagar a partes relacionadas	1,5	0,1	3,1	0,1	(52,6)
Acordos e parcelamentos trabalhistas	0,4	-	0,1	0,0	397,3
Provisão para disputas trabalhistas, cíveis e tributárias	85,7	3,1	84,7	3,2	1,2
Receita diferida	14,6	0,5	19,2	0,7	(23,9)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	56,8	2,0	77,5	2,9	(28,3)
Parcelamento de aquisição de empresas	7,6	0,3	35,2	1,3	(78,4)
Passivo de Arrendamento ("direito de uso")	374,3	13,6	309,2	11,5	21,1
Outros passivos circulantes	28,0	1,0	38,2	1,4	(26,6)
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>1.172,5</b>	<b>42,6</b>	<b>1.045,1</b>	<b>38,9</b>	<b>12,1</b>
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.181,4</b>	<b>42,9</b>	<b>1.145,1</b>	<b>42,6</b>	<b>3,2</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>2.753,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2.685,7</b>	<b>100,0</b>	<b>2,5</b>

#### Ativo circulante

Em 31 de dezembro de 2020, o ativo circulante era de R\$723,5 milhões, em comparação com R\$556,3 milhões em 31 de dezembro de 2019. Em relação ao total do ativo, o ativo circulante representava 26,3% em 31 de dezembro de 2020 e 20,7% em 31 de dezembro de 2019.

O aumento de R\$167,3 milhões no ativo circulante foi ocasionada, principalmente, pelo aumento na rubrica de caixa e equivalentes de caixa, em virtude dos efeitos da desvalorização do real frente ao dólar no período.

#### Ativo não circulante

Em 31 de dezembro de 2020, o ativo não circulante era de R\$2.029,5 milhões, em comparação com R\$2.129,4 milhões em 31 de dezembro de 2019. Em relação ao total do ativo, o ativo não circulante representava 73,7% em 31 de dezembro de 2020 e 79,3% em 31 de dezembro de 2019.

A diminuição de R\$100,1 milhões no ativo não circulante deve-se principalmente aos impactos das reduções dos valores recuperáveis dos ativos da Companhia, com impacto nas rubricas de Imobilizado e Intangível.

#### **Passivo circulante**

Em 31 de dezembro de 2020 o passivo circulante era de R\$399,1 milhões, em comparação com R\$495,0 milhões em 31 de dezembro de 2019. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo circulante representava 14,5% em 31 de dezembro de 2020 e 18,4% em 31 de dezembro de 2019.

A diminuição de R\$95,9 milhões, ou 19,5%, ocorreu principalmente pela diminuição nas rubricas de fornecedores e passivo de arrendamento, devido principalmente ao fechamento de algumas lojas pela evolução da pandemia de covid-19 no período.

#### **Passivo não circulante**

Em 31 de dezembro de 2020, o passivo não circulante era de R\$1.172,5 milhões, em comparação com R\$1.045,6 milhões em 31 de dezembro de 2019. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo não circulante representava 42,6% em 31 de dezembro de 2020 e de 38,9% em 31 de dezembro de 2019.

O aumento de R\$126,9 milhões ou 12,1%, deve-se principalmente pela renegociação das debêntures emitidas pela Companhia.

#### **Patrimônio líquido**

Em 31 de dezembro de 2020, o patrimônio líquido era de R\$1.181,4 milhões, em comparação com R\$1.145,1 milhões em 31 de dezembro de 2019. Tal aumento de R\$36,3 milhões ou 3,2%, corresponde principalmente ao incremento nas rubricas reserva de capital e outros resultados abrangentes.

### **COMPARAÇÃO DAS PRINCIPAIS CONTAS PATRIMONIAIS CONSOLIDADAS EM DEZEMBRO DE 2019 e 2018**

<b>ATIVO</b> (em R\$ milhões, exceto %)	<b>Em</b> <b>31/12/2019</b>	<b>AV (%)</b>	<b>Em</b> <b>31/12/2018</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>
<b>CIRCULANTE</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	332,8	12,4	268,6	16,4	23,9
Contas a receber	62,9	2,3	78,9	4,8	(20,3)
Estoques	53,2	2,0	37,7	2,3	41,1
Tributos e contribuições a recuperar	90,3	3,4	61,7	3,8	46,4
Instrumentos financeiros derivativos	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
Despesas antecipadas	8,6	0,3	5,3	0,3	62,3
Outros ativos circulares	8,3	0,3	6,1	0,4	36,1
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>556,3</b>	<b>20,7</b>	<b>458,3</b>	<b>28,0</b>	<b>21,4</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Aplicações financeiras	-	-	0,0	0,0	(100,0)
Contas a receber	1,4	0,1	3,9	0,2	(64,1)
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	0,0	0,0	(100,0)
Depósitos judiciais	13,7	0,5	12,1	0,7	13,2
Contas a receber de partes relacionadas	2,5	0,1	-	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	17,5	0,7	9,9	0,6	76,8
Outros ativos não circulantes	13,4	0,5	17,0	1,0	(21,2)
Investimentos	22,8	0,8	24,3	1,5	(6,2)
Imobilizado	372,7	13,9	259,4	15,8	43,7
Intangível	1.300,3	48,4	853,6	52,1	52,3
Direito de uso	385,0	14,3	-	-	-
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>2.129,4</b>	<b>79,3</b>	<b>1.180,2</b>	<b>72,0</b>	<b>80,4</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.685,7</b>	<b>100,0</b>	<b>1.638,5</b>	<b>100,0</b>	<b>63,9</b>

<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b> (em R\$ milhões, exceto %)	<b>31/12/2019</b>	<b>AV (%)</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH</b>
<b>CIRCULANTE</b>					
Fornecedores	188,1	7,0	81,0	4,9	132,2
Empréstimos, financiamentos e debêntures	83,2	3,1	189,6	11,6	(56,1)
Salários e encargos sociais	65,9	2,5	55,7	3,4	18,3
Tributos a recolher	27,4	1,0	16,1	1,0	70,2
Receita diferida	16,4	0,6	7,7	0,5	113,0
Parcelamento de aquisição de empresas	6,4	0,2	6,5	0,4	(1,5)
Dividendos propostos	-	-	1,9	0,1	(100,0)
Acordos e parcelamentos trabalhistas	1,1	0,0	1,0	0,1	10,0
Passivo de arrendamento ("direito de uso")	92,1	3,4	-	-	-
Outros passivos circulantes	14,4	0,5	16,8	1,0	(14,3)
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>495,0</b>	<b>18,4</b>	<b>376,4</b>	<b>23,0</b>	<b>31,5</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	478,5	17,8	108,1	6,6	342,6
Contas a pagar a partes relacionadas	3,1	0,1	-	-	-
Acordos e parcelamentos trabalhistas	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
Provisão para disputas trabalhistas, cíveis e tributárias	84,7	3,2	12,9	0,8	556,6
Receita diferida	19,2	0,7	9,7	0,6	97,9
Imposto de renda e contribuição social diferidos	77,5	2,9	71,6	4,4	8,2
Parcelamento de aquisição de empresas	35,2	1,3	30,2	1,8	16,6
Passivo de arrendamento ("direito de uso")	309,2	11,5	-	-	-
Outros passivos circulantes	38,2	1,4	14,3	0,9	167,1
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>1.045,6</b>	<b>38,9</b>	<b>246,9</b>	<b>15,1</b>	<b>323,5</b>
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.145,1</b>	<b>42,6</b>	<b>1.015,2</b>	<b>62,0</b>	<b>12,8</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>2.685,7</b>	<b>100,0</b>	<b>1.638,5</b>	<b>100,0</b>	<b>63,9</b>

### Ativo circulante

Em 31 de dezembro de 2019, o ativo circulante era de R\$556,3 milhões, em comparação com R\$458,3 milhões em 31 de dezembro de 2018. Em relação ao total do ativo, o ativo circulante representava 20,7% em 31 de dezembro de 2019 e de 28,0% em 31 de dezembro de 2018.

O aumento de R\$98,0 milhões, foi ocasionado principalmente pelo aumento da rubrica de caixa e equivalentes de caixa, em virtude da captação de recursos através da emissão de debêntures e aquisição das operações KFC e Pizza Hut.

### Ativo não circulante

Em 31 de dezembro de 2019, o ativo não circulante era de R\$2.129,4 milhões, em comparação com R\$1.180,2 milhões em 31 de dezembro de 2018. Em relação ao total do ativo, o ativo não circulante representava 72,0% em 31 dezembro de 2018 e 79,3% em 31 de dezembro de 2019.

O aumento de R\$949,2 milhões no ativo não circulante reflete, principalmente: (i) pela aquisição das operações da MultiQSR; e (ii) pela adoção da nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil - NBC TG 06 (R3), equivalente a IFRS 16 emitida pelo IASB, sendo que o total de ativo de direito de uso em 31 de dezembro de 2019 era de R\$385,0 milhões.

#### **Passivo circulante**

Em 31 de dezembro de 2019 o passivo circulante era de R\$495,0 milhões, em comparação com R\$376,4 milhões em 31 de dezembro de 2018. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo circulante era de 18,4% em 31 de dezembro de 2019 e 23,0% em 31 de dezembro de 2018.

O aumento observado de R\$118,6 milhões, ou 31,5%, ocorreu, principalmente: (i) pela aquisição de passivos da operação com Multi QSR (KFC e Pizza Hut); e (ii) pela adoção da nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil - NBC TG 06 (R3), equivalente a IFRS 16 emitida pelo IASB, sendo que o passivo de arrendamento em 31 de dezembro de 2019 era de R\$401,3 milhões, dos quais R\$92,1 milhões correspondem ao passivo circulante.

#### **Passivo não circulante**

Em 31 de dezembro de 2019, o passivo não circulante era de R\$1.045,6 milhões, em comparação com R\$246,9 milhões em 31 de dezembro de 2018. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo não circulante representava 38,9% em 31 de dezembro de 2019 e de 15,1% em 31 de dezembro de 2018.

O aumento observado de R\$798,7 milhões ou 323,5% deve-se, principalmente: (i) pela emissão de debêntures no primeiro trimestre no valor bruto de R\$250,0 milhões e no terceiro trimestre no valor de 150 milhões; e (ii) pela adoção da nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil - NBC TG 06 (R3), equivalente a IFRS 16 emitida pelo IASB, sendo que o passivo de arrendamento em 31 de dezembro de 2019 era de R\$401,3 milhões, dos quais R\$309,2 milhões correspondem ao passivo não circulante.

#### **Patrimônio líquido**

Em 31 de dezembro de 2018, o patrimônio líquido era de R\$1.015,2 milhões, em comparação com R\$1.145,1 milhões em 31 de dezembro de 2019. Tal aumento, de R\$129,9 milhões ou 12,8%, corresponde principalmente ao incremento nas rubricas reserva de capital e outros resultados abrangentes.

### **COMPARAÇÃO DAS PRINCIPAIS CONTAS PATRIMONIAIS CONSOLIDADAS EM DEZEMBRO DE 2018 e 2017.**

<b>ATIVO</b> (em R\$ milhões, exceto %)	<b>31/12/2018</b>	<b>AV (%)</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>
<b>CIRCULANTE</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	268,6	16,4	183,6	12,1	46,3
Contas a receber	78,9	4,8	86,9	5,7	(9,2)
Estoques	37,7	2,3	43,7	2,9	(13,7)
Tributos e contribuições a recuperar	61,7	3,8	45,8	3,0	34,7
Instrumentos financeiros derivativos	0,1	0,0	1,1	0,1	(90,9)
Despesas antecipadas	5,3	0,3	6,7	0,4	(20,9)
Outros ativos circulares	6,1	0,4	4,8	0,3	27,1
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>458,3</b>	<b>28,0</b>	<b>372,5</b>	<b>24,6</b>	<b>23,0</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Aplicações financeiras	0,0	0,0	0,1	0,0	(100,0)
Contas a receber	3,9	0,2	6,0	0,4	(35,0)
Instrumentos financeiros derivativos	0,0	0,0	0,7	0,0	(100,0)
Depósitos judiciais	12,1	0,7	11,7	0,8	3,4
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9,9	0,6	0,9	0,1	1.000,0
Outros ativos não circulantes	17,0	1,0	13,2	0,9	28,8
Investimentos	24,3	1,5	25,1	1,7	(3,2)
Imobilizado	259,4	15,8	244,1	16,1	6,3
Intangível	853,6	52,1	838,1	55,4	1,8
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>1.180,2</b>	<b>72,0</b>	<b>1.139,9</b>	<b>75,4</b>	<b>3,5</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.638,5</b>	<b>100,0</b>	<b>1.512,4</b>	<b>100,0</b>	<b>8,3</b>

<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b> (em R\$milhares, exceto %)	<b>31/12/2018</b>	<b>AV (%)</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH</b>
<b>CIRCULANTE</b>					
Fornecedores	81,0	4,9	89,5	5,9	(9,5)
Empréstimos e financiamentos	189,6	11,6	45,4	3,0	317,6
Salários e encargos sociais	55,7	3,4	61,9	4,1	(10,0)
Acordos e parcelamentos trabalhistas	1,0	0,1	4,1	0,3	(75,6)
Tributos a recolher	16,1	1,0	16,0	1,1	0,6
Receita diferida	7,7	0,5	6,5	0,4	18,5
Parcelamento de aquisição de empresas	6,5	0,4	5,2	0,3	25,0
Dividendos propostos	1,9	0,1	0,9	0,1	111,1
Outros passivos circulantes	16,8	1,0	15,2	1,0	10,5
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>376,4</b>	<b>23,0</b>	<b>244,6</b>	<b>16,2</b>	<b>53,9</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Empréstimos e financiamentos	108,1	6,6	125,9	8,3	(14,1)
Acordos e parcelamentos trabalhistas	0,1	0,0	0,3	0,0	(66,7)
Provisão para disputas trabalhistas, cíveis e tributárias	12,9	0,8	12,5	0,8	3,2
Receita diferida	9,7	0,6	13,5	0,9	(28,1)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	71,6	4,4	69,6	4,6	2,9
Parcelamento de aquisição de empresas	30,2	1,8	31,2	2,1	(3,2)
Outros passivos circulantes	14,3	0,9	10,8	0,7	32,4
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>246,9</b>	<b>15,1</b>	<b>263,8</b>	<b>17,4</b>	<b>(6,4)</b>
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.015,2</b>	<b>62,0</b>	<b>1.004,0</b>	<b>66,4</b>	<b>1,1</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.638,5</b>	<b>100,0</b>	<b>1.512,4</b>	<b>100,0</b>	<b>8,3</b>

#### Ativo circulante

Em 31 de dezembro de 2018, o ativo circulante era de R\$458,3 milhões, em comparação com R\$372,5 milhões em 31 de dezembro de 2017. Em relação ao total do ativo, o ativo circulante representava 28,0% em 31 de dezembro de 2018 e de 24,6% em 31 de dezembro de 2017.

O aumento de R\$85,8 milhões, foi ocasionado principalmente pelo aumento da rubrica de caixa e equivalentes de caixa, em virtude da captação de recursos através de notas promissórias comerciais no montante de R\$150,0 milhões em 2018.

#### Ativo não circulante

Em 31 de dezembro de 2018, o ativo não circulante era de R\$1.180,2 milhões, em comparação com R\$1.139,9 milhões em 31 de dezembro de 2017. Em relação ao total do ativo, o ativo não circulante representava 72,0% em 31 dezembro de 2018 e 75,4% em 31 de dezembro de 2017.

O aumento de R\$40,3 milhões no ativo não circulante reflete, principalmente, os investimentos de Capex realizados ao longo de 2018 para remodelagem de alguns restaurantes e abertura de novas lojas.

### Passivo circulante

Em 31 de dezembro de 2018, o passivo circulante era de R\$376,4 milhões, em comparação com R\$244,6 milhões em 31 de dezembro de 2017. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo circulante representava 23,0% em 31 de dezembro de 2018 e 16,2% em 31 de dezembro de 2017.

O aumento observado de R\$131,8 milhões, ou 53,9%, ocorreu principalmente pela captação de recursos através de notas promissórias comerciais no montante de R\$150,0 milhões.

### Passivo não circulante

Em 31 de dezembro de 2018, o passivo não circulante era de R\$246,9 milhões, em comparação com R\$263,8 milhões em 31 de dezembro de 2017. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo não circulante representava 15,1% em 31 de dezembro de 2018 e 17,4% em 31 de dezembro de 2017.

A redução observada de R\$16,9 milhões ou 6,4%, ocorreu principalmente pela liquidação das parcelas de empréstimos captados em anos anteriores nas subsidiárias internacionais.

### Patrimônio líquido

Em 31 de dezembro de 2017, o patrimônio líquido era de R\$1.004,0 milhões, em comparação com R\$1.015,2 milhões em 31 de dezembro de 2018. Tal aumento, de R\$11,2 milhões ou 1,1%, corresponde, principalmente, à redução nas rubricas reserva de capital, parcialmente compensada pelo aumento na rubrica de outros resultados abrangentes.

### Informações selecionadas das demonstrações dos fluxos de caixa

<i>(Em milhões de reais)</i>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>			
	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades operacionais	(88,5)	170,9	76,3	69,8
Caixa líquido aplicado nas (gerado pelas) atividades de investimentos	(141,7)	(110,6)	(73,4)	(63,6)
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades de financiamento	406,4	(1,9)	71,6	(10,7)

### Atividades operacionais

O caixa líquido aplicado nas atividades operacionais totalizou R\$88,5 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, comparado aos R\$170,9 milhões gerado pelas atividades operacionais no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, representando uma variação de R\$259,4 milhões ou 151,8%, justificado principalmente pela piora operacional em virtude dos efeitos da COVID – 19 com o consequente aumento do prejuízo do exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 em comparação ao mesmo período do ano anterior.

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais totalizou R\$170,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado aos R\$76,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$94,6 milhões ou 124,0%, explicado pela melhora do capital de giro.

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais totalizou R\$76,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado aos R\$69,8 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$6,5 milhões ou 9,3%, explicado principalmente pela redução no pagamento de imposto de renda e contribuição social no montante de R\$9,0 milhões, os quais foram parcialmente compensados pelo aumento no pagamento de juros sobre empréstimos no montante de R\$2,4 milhões.

### **Atividades de investimentos**

O caixa aplicado nas atividades de investimento totalizou R\$141,7 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, comparado aos R\$110,6 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, representando um aumento de R\$31,1 milhões, devido aos investimentos de Capex nas lojas de Pizza Hut e KFC.

O caixa aplicado nas atividades de investimento totalizou R\$110,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado aos R\$73,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando um aumento de R\$37,2 milhões, devido aos investimentos de Capex para abertura de novas lojas em virtude da incorporação de Pizza Hut e KFC.

O caixa aplicado nas atividades de investimento totalizou R\$73,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado aos R\$63,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando um aumento de R\$9,8 milhões, devido aos investimentos de Capex para remodelagem de restaurantes e abertura de novas lojas.

### **Atividades de financiamento**

O caixa líquido gerado nas atividades de financiamento totalizou R\$406,4 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, comparado a R\$(1,9) milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, representando um aumento de R\$408,3 milhões, impactado principalmente pelo aumento gerado pela oferta restrita de ações.

O caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento totalizou R\$1,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, comparado aos R\$71,6 milhões gerado pelas atividades de financiamento no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, representando uma variação de R\$73,5 milhões, impactado principalmente pela redução de capital de R\$100,0 milhões de reais realizada no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

O caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento totalizou R\$71,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado aos R\$10,7 milhões de caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando uma variação de R\$82,3 milhões, impactado, principalmente: (i) pela variação no caixa gerado pela captação de empréstimos, líquido de amortizações no valor de

R\$64,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 em relação ao exercício social de 2017; (ii) pelo caixa líquido aplicado na redução de capital social no montante de R\$48,3 milhões no exercício social de 2017, parcialmente compensado; (iii) pelo aumento do caixa líquido aplicado na aquisição de ações para tesouraria no montante de R\$28,2 milhões; e (iv) pelo pagamento de dividendos no valor de R\$0,9 milhão no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

## 10.2 - Resultado operacional e financeiro

### (a) Resultados das operações do emissor

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

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, 85,8% da receita líquida da Companhia, frente a 84,3% em 31 de dezembro de 2019 (85,1% e 85,9% nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente), adviram da venda de alimentos e bebidas em nossos restaurantes, lanchonetes, bares e quiosques, em aeroportos, rodovias, shopping centers e outros, além de serviços de alimentação a bordo de aeronaves comerciais (“*catering*”).

Adicionalmente, a Companhia vende combustível em seus postos de gasolina no Brasil que complementam as suas receitas, além da venda de outros produtos e serviços correlatos.

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, as operações do Brasil corresponderam a 63,7% da receita líquida frente a 60,0% no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 (60,2% no exercício social findo em 31 de dezembro de 2018 e 63,4% em 2017).

O aumento da representatividade no mercado brasileiro, deve-se a aquisição das marcas KFC e Pizza Hut no último trimestre do exercício de 2019.

#### (ii) Fatores que afetam materialmente os resultados operacionais

Ativos, passivos, receitas e despesas são apurados de acordo com o regime de competência.

A receita é calculada 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 refeições e produtos é reconhecida quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e o consumidor obtiver o controle desse produto.

A receita de prestação de serviço de gerenciamento e assessoria a franqueados somente é reconhecida quando ocorre a efetiva prestação dos serviços e quando os benefícios forem transferidos aos franqueados mediante aplicação de percentuais sobre as vendas mensais.

Nossa receita líquida é gerada pelas vendas de alimentos, combustíveis, produtos e serviços correlatos nos aeroportos, shopping centers, rodovias e outros.

Nossos principais gastos incluem custos com vendas de alimentos e combustíveis, custos de mão-de-obra direta, depreciação de ativos operacionais, despesas operacionais (principalmente despesas relacionadas a royalties, concessões, arrendamento, manutenção de instalações), despesas comerciais (principalmente comissões de cartão de crédito e custos de

marketing), despesas administrativas (principalmente despesas relacionadas a contratação de terceiros e salários de nossos profissionais) e despesas financeiras.

A descrição a seguir apresenta os principais componentes e direcionadores de nossos resultados operacionais e considera a aquisição das operações da MultiQSR e suas subsidiárias em 31 de outubro de 2019 pela Companhia.

### **Receita líquida**

Nossa receita líquida é calculada pela soma das vendas líquidas de alimentos, produtos e serviços nos aeroportos, shopping centers, rodovias e outros e prestação de serviços a franqueados (royalties pela exploração das marcas Pizza Hut e KFC).

As vendas líquidas são as vendas brutas deduzidas dos impostos aplicáveis a nossos negócios de acordo com o local onde as receitas são geradas e os produtos e serviços são vendidos, devoluções, descontos e outras provisões similares estimadas.

- *Fluxos de pessoas:* A quantidade de consumidores nos shopping centers, passageiros transitando pelos aeroportos, bem como o número de voos nos aeroportos, e os motoristas que circulam nas rodovias onde temos praças de serviços são os principais fatores que afetam nossas receitas líquidas.
- *Preço de nossos produtos:* Geralmente determinamos os preços de nossos produtos duas vezes por ano. Ao determinar os preços de nossos produtos, consideramos a inflação, quaisquer alterações em nossos custos e a precificação adotada por nossos concorrentes. Também oferecemos descontos promocionais em determinados dias e durante determinadas horas do dia para aumentar a circulação de pessoas em nossos restaurantes, assim como consideramos as combinações de produtos que nos fornecem margens maiores para decidirmos sobre as promoções a serem oferecidas a nossos clientes.
- *Produtividade das receitas líquidas:* Em relação aos nossos quatro segmentos de negócios operacionais, geralmente, procuramos aumentar nossa receita líquida por meio da nossa penetração entre os consumidores, do aumento do percentual de pessoas que compram nossos produtos durante as viagens, bem como o aumento do gasto médio por cliente. A nossa penetração e o gasto médio por cliente podem aumentar por meio de restaurantes mais atrativos. Obtemos isso reformando os restaurantes existentes, melhorando continuamente os serviços prestados aos nossos clientes, introduzindo novos layouts, mudando os cardápios e apresentando novos conceitos em termos de alimentação. Adicionalmente, constantemente buscamos pela introdução de produtos ou mix de produtos que atraiam demanda e aumentem a lucratividade.
- *Oscilações de preço de combustível:* Uma parte de nossa receita líquida é derivada da venda de combustível vendido em postos de gasolina localizados em nossos centros de serviços de rodovias. Nossa receita está sujeita a oscilações baseada no preço do combustível, que

historicamente, tem sido volátil. Além disso, o preço do combustível está ligado ao mercado internacional de petróleo, que é estabelecido em dólares.

Os resultados da Companhia também são altamente influenciados por fatores que afetam o setor de viagens nos países em que operamos.

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, 35,6% de nossa receita líquida derivou do segmento de rodovias, 10,2% do segmento de aeroportos, 29,3% do segmento Estados Unidos e 24,9% de shopping centers.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, 32,0% (30,6% e 31,3% nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, respectivamente) de nossa receita líquida derivou do segmento de rodovias, 21,3% (23,8% e 24,6% nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, respectivamente) do segmento de aeroportos, 28,1% (27,7% e 24,6% nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, respectivamente) do segmento Estados Unidos e 18,6% (17,9% e 19,5% nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e de 2017, respectivamente) de shopping centers.

### Sazonalidade

Nossos resultados operacionais estão sujeitos a variações sazonais. Feriados, férias escolares e condições climáticas adversas, bem como acidentes nos aeroportos e rodovias onde operamos podem afetar o volume de nossas vendas de forma sazonal. Nosso portfólio diversificado de segmentos de atuação, no entanto, protege nossas atividades contra certos efeitos climáticos: dias chuvosos favorecem nossos negócios de *shopping center* em relação ao nosso segmento de rodovias, enquanto dias ensolarados têm efeito contrário. Nossas vendas são normalmente maiores em dezembro e janeiro (por causa das férias) e começam a declinar em fevereiro. Voltamos a registrar aumento nas vendas em julho (também por causa das férias), permanecendo estáveis até setembro. As vendas tipicamente aumentam mais de outubro a dezembro, principalmente devido aos feriados. Dessa forma, os meses de pico de vendas são janeiro, julho, outubro, novembro e dezembro.

Nos EUA a sazonalidade é invertida em relação ao Brasil, tendo em vista que os meses de verão são junho, julho e agosto, período no qual se concentra o faturamento da Companhia.

### **Lucro Bruto e Custo de Vendas e Serviços**

Nosso lucro bruto é calculado subtraindo os custos de vendas e serviços do total da receita líquida. O custo das vendas e serviços é reconhecido quando vendemos um produto; e compreende o preço de compra e o custo incorrido pelos produtos a serem oferecidos nos restaurantes, incluindo custos com alimentos, bebidas, transporte e manuseio, bem como a mão-de-obra operacional direta. Adicionalmente, custos de vendas e serviços também compreendem custos operacionais diretamente relacionados às atividades de cada

restaurante, inclusive equipamentos, materiais e despesas de manutenção. Incluímos, ainda, a depreciação dos ativos operacionais (como, por exemplo, móveis de cozinha) no nosso custo de vendas e serviços.

Nossa política de precificação e o *mix* de produtos também 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.

Consideramos o nosso custo de vendas e serviços e o lucro bruto resultante como medidas importantes de nosso desempenho operacional. Buscamos reduzir nosso custo de vendas e serviços por meio de negociações com fornecedores realizadas de forma centralizada e também pela ativa administração de nosso relacionamento com fornecedores. Em decorrência do nosso contínuo crescimento orgânico, nos beneficiamos de um maior poder de compra na negociação destes contratos que possuem descontos relacionados aos volumes adquiridos. Também nos beneficiamos de redução de custos decorrente de economias de escala em nossos processos industriais, especialmente em nossas cozinhas centralizadas. Investimentos em equipamentos industriais nos permitem capturar sinergias com ganho de eficiência.

Adicionalmente, acreditamos que nossos sistemas de tecnologia da informação, incluindo o controle SAP (administração da cadeia de fornecimento e estoques) contribuem para o aumento de nossas margens através do nível de informações disponíveis para auxiliar nossas negociações com os fornecedores. Nossos sistemas de tecnologia de informação nos permitem calcular custos hipotéticos para cada mix de produtos, de modo que possamos visualizar os desvios entre os custos hipotéticos e os efetivos dos alimentos. O controle destes desvios permite uma sensível redução nos desperdícios e nos permite visualizar melhor as margens dos nossos produtos. Compreendendo melhor nossas margens por produtos, podemos obter melhores margens por mix de produtos, protegendo e incrementando nosso lucro bruto.

### **Despesas com Vendas e Operacionais**

Despesas com Vendas e Operacionais compreendem despesas com publicidade e marketing, royalties, despesas com aluguel, despesa com serviço de terceiros, comissões de cartão de crédito, despesa com infraestrutura e comunicação, logística, dentre outras.

### **Despesas Gerais e Administrativas**

As despesas gerais e administrativas compreendem despesas com folha de pagamento, 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 da matéria-prima, mas também quanto às despesas operacionais, seguros, tecnologia de informação, comunicação, dentre outras.

### **Custos e Despesas Variáveis e Fixos**

Determinados custos de vendas, despesas operacionais e despesas comerciais (como royalties, comissões de cartão de crédito e serviços profissionais), variam de acordo com sua natureza e geralmente oscilam (para mais ou para menos) de acordo com as variações no nosso volume de vendas. Por outro lado, outras despesas operacionais e administrativas, como reparos e manutenção, locações a taxas fixas para nossos restaurantes e escritórios administrativos, administração e marketing geral não possuem relação com o volume de vendas e são administradas no curto prazo.

Adicionalmente, as despesas com pessoal compreendem componentes fixos e variáveis, uma vez que a mão-de-obra é administrada no médio prazo com o objetivo de manter os níveis de produtividade, bem como devido ao fato de que o bônus e as comissões são baseados no desempenho operacional de nossos negócios. Outras despesas e receitas operacionais refletem ganhos ou perdas sobre a venda do imobilizado ou dos ativos intangíveis, bem como alterações nas provisões.

### **Depreciação e Amortização**

Nosso imobilizado é depreciado de forma linear dependendo da vida útil estimada do ativo (por exemplo, as benfeitorias em imóveis de terceiros são depreciadas pelo prazo do contrato) ou do prazo estimado da concessão à qual os ativos estejam relacionados, se inferior. Os ativos intangíveis com vida útil finita são amortizados durante suas vidas econômicas úteis, as quais são revisadas anualmente de forma a determinar se a avaliação de vida útil será mantida. Os ativos intangíveis com vida útil indefinida, incluindo *ágio*, são testados anualmente de forma individual ou no nível da unidade geradora de caixa para determinar se há redução ao valor recuperável (*impairment*).

O ativo do direito de uso é depreciado pelo método linear desde a data de início do contrato até o final do prazo de vida útil do ativo do direito de uso ou o término do prazo do arrendamento.

### **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. Beneficiamo-nos de créditos fiscais significativos como resultado do *ágio* registrado em nosso balanço patrimonial geralmente amortizável para fins de imposto de renda. Dessa forma, existem diferenças positivas significativas entre nossas alíquotas locais de imposto de renda e as alíquotas fiscais efetivas aplicáveis a nossas controladas. As alíquotas fiscais obrigatórias

aplicáveis em cada país que atuamos são: 34% no Brasil, 27% nos Estados Unidos, 34% na Colômbia e 25% no Panamá.

### **Vendas em Mesmas Lojas**

A variação das vendas em mesmas lojas 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. Vendas em mesmas lojas não é uma medida de desempenho financeiro segundo as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil (BR GAAP) ou Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) e não deve ser considerada como alternativa ao lucro líquido, como indicador de desempenho operacional, como alternativa ao fluxo de caixa operacional, ou como indicador de liquidez.

Vendas em mesmas lojas não tem significado padronizado no mercado, e nossa definição pode não ser a mesma definição de vendas em mesmas lojas utilizada por outras companhias.

Os aumentos ou as reduções nas vendas das mesmas lojas representam a variação percentual nas vendas em relação ao mesmo período no ano anterior para todas as lojas que mantiveram operações em períodos comparáveis, incluindo as lojas que estão ou estiveram temporariamente fechadas.

Alguns dos motivos do fechamento temporário de nossas lojas incluem reforma ou remodelagem, reconstrução, construção de rodovias e desastres naturais.

Preparamos relatórios anuais e, posteriormente, providenciamos comparações do mesmo mês, trimestre e ano com o período correspondente do ano anterior para avaliarmos o impacto de acordo com o *mix* dos dias. 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 devido aos padrões do consumidor e representam os efeitos mais significativos nas vendas, enquanto os impactos anuais são tipicamente mínimos.

### **Ciclo de Amadurecimento - Novas Lojas**

Para abertura de cada uma de nossas lojas estimamos um ciclo de amadurecimento, que leva em consideração o tipo e a marca de loja, o local e fluxo de clientes. O ciclo de amadurecimento consiste no período estimado para que determinada loja atinja a receita projetada. Ressaltamos que tais ciclos foram estimados com base em aberturas de lojas anteriores, e, portanto, não podemos assegurar os prazos de nossas aberturas futuras.

**(b) Variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços.**

Parte de nossa receita líquida é efetuada em outros países onde operamos, quais sejam, Colômbia, Panamá, e Estados Unidos, no exercício social encerrado 31 de dezembro de 2020, 36,3%, frente a 40,0% no mesmo período de 2019 (39,8% e 36,6% nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente) de nossa receita líquida foi auferida em outros países onde operamos. Conseqüentemente, nossas vendas foram impactadas pela variação das taxas de câmbio desses países, quando analisadas na moeda de apresentação, que é o real brasileiro.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, nossa receita líquida foi de R\$1.153,5 milhões, frente a R\$1.603,4 milhões no mesmo período de 2019 (R\$1.582,1 milhões e R\$1.494,5 milhões nos exercícios sociais encerrados em 2018 e 2017, respectivamente), sendo que R\$418,4 milhões frente a R\$641,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019 (R\$630,1 milhões e R\$547,4 milhões nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente) foram realizadas por nossas controladas fora do Brasil, nos países citados acima. Observamos que a taxa média do dólar, principal moeda referencial para nossos mercados no exterior, foi de 30,6% exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, superior ao mesmo período de 2019, que por sua vez foi 7,9% superior à 2018.

Nossas vendas também foram impactadas pela inflação, principalmente no mercado brasileiro. Por isso, geralmente revisamos os preços de nossos produtos duas vezes por ano. Ao determinar o preço de nossos produtos, além da inflação, consideramos também as alterações em nossos custos e a precificação adotada por nossos concorrentes.

Adicionalmente, uma parte de nossa receita é derivada da venda de combustível vendido em nossos postos de gasolina. Como consequência, nossa receita está sujeita a oscilações baseada no preço do combustível, que historicamente, tem sido volátil.

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

Nossos resultados são diretamente impactados pela inflação. Em 2018 o contrato do aeroporto de Guarulhos foi renegociado. Em 2016, renegociamos alguns contratos de aluguéis nos aeroportos brasileiros, atenuando o impacto inflacionário sofrido em 2015, quando tivemos aumentos relevantes nos aluguéis de novas lojas e em renovações de contratos de aluguéis.

Quanto aos impactos de câmbio, conforme citado no item acima, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, 40,0% (39,8% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018) de nossas receitas líquidas estão em Colômbia, Panamá e Estados Unidos. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, este foi de 36,3%. Todos os gastos nesses países são na mesma moeda de nossas vendas.

Estamos expostos a riscos de taxas de juros. Estamos expostos à variação da taxa CDI (taxa de depósito interbancário) referentes aos nossos empréstimos e dívidas no Brasil, e à taxa LIBOR (taxa de longo prazo) para nossos empréstimos nos Estados Unidos.

Em 31 de dezembro de 2020, para efetuar a análise de sensibilidade da taxa de juros incidente sobre os empréstimos contratados e outras obrigações, a Companhia e suas controladas utilizam, para um cenário “provável”, a taxa de mercado obtida em bolsas brasileiras ou internacionais e considera um acréscimo dessa taxa de 25% e 50% nos Cenários I e II, respectivamente. Os resultados são apresentados a seguir:

	Consolidado		
	Provável	Cenário I	Cenário II
Debentures - CDI mais juros de 4,85% a 5,30% ao ano	6,13%	8,49%	9,18%
Encargos estimados	32.817	35.170	38.604
LIBOR 30 dias mais juros de 1,95% ao ano	2,10%	2,14%	2,17%
Encargos estimados	3.731	3.797	3.864
LIBOR 180 dias mais juros de 3,40% a 4,05% ao ano	3,63%	3,69%	3,75%
Encargos estimados	2.305	2.342	2.379
IBR (ao ano) mais juros de 3,70% ao ano	5,48%	5,93%	6,37%
Encargos estimados	782	849	913

Compramos nossas principais matérias-primas e itens para revenda, incluindo carne, frango, produtos agrícolas, queijo, produtos líquidos e laticínios, suportados por contratos com nossos fornecedores que definem os respectivos preços de compra.

Esses preços têm influência significativa dos mercados internacionais, por se tratar em grande parte, de commodities agrícolas e pecuárias. Portanto, estamos expostos a variações positivas nos preços dessas commodities. Não contratamos nenhum tipo de termo futuro ou opções como forma de *hedge* dessas variações nos preços de commodities. Buscamos reduzir nosso risco por meio de acordos de preço anuais e semestrais com nossos principais fornecedores. Isso permite nos beneficiar dos custos incorridos enquanto evitamos os custos relacionados à utilização de instrumentos derivativos.

### 10.3 - Eventos com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, nas demonstrações financeiras

#### (a) Introdução ou alienação de segmento operacional

Não há.

#### (b) Constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Em 31 de outubro de 2019, ocorreu a consumação e fechamento da incorporação de ações de emissão da MultiQSR Gestão de Restaurantes S.A. (“MultiQSR”) pela Companhia (“Incorporação”), conforme aprovada em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 28 de agosto de 2019.

Na data da aquisição (31 de outubro de 2019), a MultiQSR, por meio de suas controladas, possuía: (a) 13 restaurantes próprios do sistema Pizza Hut no Brasil, além de deter o direito de, em caráter de exclusividade, operar e subfranquear restaurantes do sistema Pizza Hut no Brasil; e (b) 20 restaurantes próprios do sistema KFC no Brasil, além de deter o direito de, em caráter de exclusividade, operar e subfranquear restaurantes do sistema KFC no Brasil. No Brasil, entre restaurantes próprios e subfranqueados, havia 180 restaurantes do sistema Pizza Hut e 46 restaurantes do sistema KFC. O contrato de exclusividade também permite à MultiQSR a abertura de um determinado número de novos restaurantes.

O valor da transação foi de R\$216,9 milhões equivalentes às 29.387.930 ações ordinárias de emissão da Companhia, que foram transferidas à Família Martins e valorizadas pelo valor de mercado da ação da Companhia em 31 de outubro de 2019.

#### (c) Eventos ou operações não usuais

Exceto pelo descrito no item 10.9 em relação à pandemia de COVID-19 e seus efeitos nas atividades e na condição financeira da Companhia, no exercício social findo em 31 de dezembro de 2020 e nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019 e 2018, não houve eventos ou operações não usuais.

#### **10.4 - Mudanças significativas nas práticas contábeis - Ressalvas e ênfase no parecer do auditor**

##### **(a) Mudanças significativas nas práticas contábeis**

Elaboramos as nossas demonstrações financeiras consolidadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (*International Financial Reporting Standards* - “IFRS”) emitidas pelo Comitê Internacional de Normas Contábeis (*International Accounting Standards Board* - “IASB”), e as práticas contábeis adotadas no Brasil. As práticas contábeis adotadas no Brasil compreendem aquelas incluídas na legislação societária brasileira e os Pronunciamentos, as Orientações e as Interpretações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC e aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

As práticas contábeis adotadas no Brasil, as quais contemplam os pronunciamentos, orientações e interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), estão substancialmente convergidas ao IFRS, uma vez que estes pronunciamentos técnicos contábeis vêm sendo expedidos em consonância com as IFRS.

Como decidimos por adotar o IFRS desde o início de nossas operações em 2007 e pelo fato de as práticas contábeis adotadas no Brasil estarem substancialmente convergidas ao IFRS, nosso patrimônio líquido constante nas demonstrações financeiras individuais reflete o mesmo saldo do patrimônio líquido consolidado preparado conforme as IFRS.

Na preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas o Grupo, considerou, quando aplicável, novas revisões, alterações e interpretações às IFRS’s e aos pronunciamentos técnicos, emitidos pelo IASB e pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC.

##### **(b) Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis**

Não houve.

##### **(c) Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor**

Não aplicável.

## 10.5 - Políticas contábeis críticas

As demonstrações financeiras consolidadas da Companhia do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e dos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018 foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (*International Financial Reporting Standards* - IFRS) e as práticas contábeis adotadas no Brasil, identificadas como IFRS e BR GAAP.

Consideramos uma prática contábil crítica quando ela é importante para retratar a situação financeira da Companhia e resultados operacionais, e requer julgamentos e estimativas complexos ou significativos por parte da administração da Companhia.

Na elaboração das demonstrações financeiras, realizamos estimativas e julgamentos que afetam os montantes de ativos, passivos, receitas e despesas divulgadas, bem como todos os dados relacionados. Constantemente avaliamos nossas estimativas e julgamentos com base em nossa experiência e em outros fatores diversos que acreditamos serem razoáveis diante das circunstâncias. Por isso, os resultados finais podem ser diferentes daqueles estimados.

Nós revisamos nossas demonstrações financeiras para assegurar que vão resultar em informações precisas e transparentes relativas às condições econômicas vigentes e ao ambiente de negócios.

### Práticas Contábeis Críticas

As principais práticas contábeis, descritas a seguir, foram aplicadas de forma consistente para todos os exercícios apresentados nas demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, da Companhia.

#### (a) Moeda estrangeira

As principais práticas contábeis, descritas a seguir, foram aplicadas de forma consistente para todos os exercícios apresentados nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

##### a.1) Moeda funcional e de apresentação

As demonstrações financeiras de cada controlada incluída nas demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com base na moeda funcional de cada entidade. A moeda funcional é a moeda do principal ambiente econômico em que ela atua. A Companhia define a moeda funcional de cada uma de suas controladas analisando qual moeda influencia significativamente o preço de venda de seus produtos e serviços, e a moeda na qual a maior parte de seus custos operacionais e administrativos é paga ou incorrida, como segue:

<b>País</b>	<b>Moeda funcional</b>
Brasil	Real - R\$
Estados Unidos	Dólar norte-americano - US\$
Panamá	Balboa - PAB\$ <sup>1</sup>
Colômbia	Peso colombiano - COP\$

As demonstrações financeiras estão apresentadas em reais (R\$), que é a moeda de apresentação do Grupo, e os ajustes de conversão estão reconhecidos na demonstração do resultado abrangente, na rubrica “Ajustes de conversão de balanço de controladas no exterior”.

#### a.2) Transações e saldos

A Companhia contabiliza as transações em moeda estrangeira pela taxa de câmbio do dia da transação. Ativos e passivos denominados em moedas estrangeiras são convertidos pela taxa de câmbio nas datas dos balanços e as respectivas variações cambiais são registradas na demonstração do resultado, como despesa ou receita financeira, à medida que ocorrem.

#### a.3) Controladas no exterior

Os resultados das operações e a posição financeira de todas as controladas incluídas nas demonstrações financeiras que têm a moeda funcional diferente da moeda de apresentação são convertidos para a moeda de apresentação, conforme segue:

- i. Os saldos ativos e passivos são convertidos pela taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços.
- ii. As contas de resultado são convertidas pela taxa média mensal de câmbio.
- iii. Todos os ajustes de conversão cambiais são reconhecidos na demonstração do resultado abrangente, na rubrica “Ajustes de conversão de balanço de controladas no exterior”, e acumulados no patrimônio líquido.

#### **(b) Redução do valor recuperável do ágio**

Com o objetivo de testar as perdas do valor recuperável, o ágio é alocado a cada unidade geradora de caixa do Grupo que se beneficia das sinergias da combinação. As unidades geradoras de caixa correspondem a cada segmento de negócio ou país. As unidades geradoras de caixa às quais o ágio foi alocado são submetidas a testes de perda do valor recuperável anualmente ou, mais frequentemente, quando houver indicação de que a unidade possa ter perdido o seu valor recuperável. Se o valor recuperável da unidade geradora de caixa for inferior ao seu valor contábil, a perda do valor recuperável é primeiramente alocada para reduzir o valor contábil de qualquer ágio alocado à unidade e posteriormente aos outros ativos da unidade pelo critério “pro rata”, com base no valor contábil de cada ativo na unidade. Uma perda do valor recuperável reconhecida para ágio não é revertida em um período subsequente.

Na alienação de uma controlada, o valor do ágio atribuível é incluído na determinação do resultado da alienação.

**(c) Perda do valor recuperável de ativos tangíveis e intangíveis, excluindo o ágio**

Nas datas dos balanços, o Grupo revisa o valor contábil de seus ativos tangíveis e intangíveis para determinar se há alguma indicação de que tais ativos sofreram alguma perda por redução ao valor recuperável. Se houver tal indicação, o montante recuperável do ativo é estimado com a finalidade de determinar a extensão da perda do valor recuperável (se houver). Quando não for possível estimar o valor recuperável de um ativo individualmente, o Grupo calcula o valor recuperável da unidade geradora de caixa à qual pertence o ativo.

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

O valor recuperável é o valor justo menos os custos de alienação ou o valor em uso, dos dois o maior. Na avaliação do valor em 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 ao 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.

**(d) 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 individualmente, por empresa do Grupo com base nas alíquotas vigentes nas datas dos balanços.

#### 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 a sua realização esperada, conforme divulgado na nota explicativa nº 23.

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 o Grupo 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, estes estão relacionados ao imposto de renda aplicado pela mesma autoridade fiscal e o Grupo pretende liquidar seus ativos e passivos fiscais circulantes de acordo com o seu valor líquido.

#### **(e) Provisões**

Reconhecidas apenas quando um evento passado resulta em uma obrigação presente, legal ou não formalizada, uma saída de recursos é considerada como provável e o montante da obrigação pode ser razoavelmente estimado.

O valor reconhecido como provisão corresponde à melhor estimativa do pagamento necessário para liquidar a obrigação presente nas datas dos balanços, levando em consideração os riscos e as incertezas que cercam a obrigação.

#### **(f) Reconhecimento de receitas**

A receita é reconhecida na extensão em que for provável que benefícios econômicos serão gerados a Companhia e quando possa ser mensurado de forma confiável. A receita é mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida, excluindo impostos, devoluções, abatimentos e descontos.

#### Vendas em restaurantes e postos de combustíveis

Referentes às principais fontes de receitas do Grupo e consideradas sem obrigação subsequente de desempenho, as receitas são reconhecidas no momento do pagamento da compra pelo cliente, quando a mercadoria está entregue, aceita pelo cliente, e os riscos e benefícios relacionados à mercadoria foram transferidos.

#### Royalties e prestação de serviços

A receita de prestação de serviço de gerenciamento e assessoria a franqueados somente é reconhecida quando ocorre a efetiva prestação dos serviços e quando os benefícios forem transferidos aos franqueados mediante aplicação de percentuais sobre as vendas mensais.

#### Vendas realizadas nas operações de catering

Representadas pela preparação de refeições e abastecimento de aeronaves, o reconhecimento da receita só ocorre após o “aceite” do cliente, ocasião em que a mercadoria já foi entregue, bem como os seus riscos e benefícios foram transferidos e a Companhia cumpriu com a sua obrigação de desempenho.

### **(g) Provisão para disputas trabalhistas, cíveis e tributárias**

#### Disputas trabalhistas

A Companhia figura no polo passivo de ações trabalhistas que possuem natureza similar, ou seja, ações de conteúdo recorrente, oriundas, em geral, de autores reclamantes que ocuparam determinados cargos e funções e que deduzem pedidos baseados em ofensores comuns. Para as ações trabalhistas similares, portanto, entende-se que a melhor estimativa de risco de perda (e conseqüentemente da constituição da provisão) é avaliar o comportamento histórico de desempenho com base nas perdas efetivas em ações dessa natureza. Assim, a mensuração da provisão para disputas trabalhistas é obtida através da aplicação do percentual histórico de perdas sobre o valor total da causa (que representa a exposição máxima a que a Companhia está sujeita), informada para cada processo pelos assessores jurídicos da Companhia.

A mensuração da provisão para contingências trabalhistas considera a avaliação do histórico de perdas em causas trabalhistas dos últimos 5 (cinco) anos e é revisado no mínimo anualmente.

#### Disputas cíveis e tributárias

A provisão é mensurada com base na opinião dos assessores jurídicos, que avalia a probabilidade de perda e estima os valores prováveis de pagamento, para cada uma das ações individualmente.

#### 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras

(a) Os ativos e passivos detidos pelo emissor, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items), tais como:

- (i) Arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos
- (ii) Carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos
- (iii) Contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços
- (iv) Contratos de construção não terminada
- (v) Contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Não existem ativos ou passivos não evidenciados em nossas demonstrações financeiras.

#### (b) Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não há outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

#### 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
- (b) Natureza e o propósito da operação
- (c) Natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação

Não existem ativos ou passivos que não são evidenciados nas demonstrações financeiras, balanços patrimoniais e demonstrações de resultado.

10.8 - Os diretores devem indicar e comentar os principais elementos do plano de negócios do emissor, explorando especificamente os seguintes tópicos:

a) ***Investimentos:***

(i) ***Descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos***

Os investimentos de capital previstos pela Companhia consistem fundamentalmente em investimentos associados à implantação de novas lojas e reforma das lojas existentes.

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, a Companhia investiu R\$117,5 milhões em aquisição de imobilizado e intangíveis (líquido do saldo parcelado), sendo que no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, este número foi de R\$ 143,6 milhões (R\$ 78,8 milhões e R\$ 65,8 milhões exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente), principalmente devido aos investimentos na cozinha central no Brasil e expansão no Brasil e nos Estados Unidos.

(ii) ***Fontes de financiamento dos investimentos***

As principais fontes de financiamento dos investimentos de capital que a Companhia costuma realizar são: (i) a geração de caixa; e (ii) obtenção de crédito junto a entidades financeiras independentes, conforme descritos no item 10.1 (f) abaixo.

(iii) ***Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos.***

Não está em andamento ou prevista a realização de quaisquer desinvestimentos.

b) ***Desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor***

Não há aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente na capacidade produtiva da Companhia.

c) ***Novos produtos e serviços***

(i) ***Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas***

Não aplicável.

(ii) ***Montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimentos de novos produtos ou serviços***

Não aplicável.

**(iii) *Projetos em desenvolvimento já divulgados***

Não aplicável.

**(iv) *Montantes totais gastos pelo emissor no desenvolvimento de novos produtos ou serviços***

Não aplicável.

## 10.9 - Outros fatores com influência relevante

### IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA AS ATIVIDADES DA COMPANHIA

#### Impactos nas condições financeiras da Companhia

O ano de 2020 foi marcado pela pandemia de COVID-19 e o impacto acarretado em diferentes setores da economia. Nossas operações, bem como as operações das sociedades direta ou indiretamente controladas por nós sofreram e continuam a sofrer um impacto relevante em razão das medidas tomadas pelos governos, em cada uma das regiões onde operamos, para combater a propagação do vírus, inclusive de restrição à circulação de pessoas, adotadas a partir de março como consequência da pandemia da COVID-19, que ocasionaram uma diminuição de forma relevante na circulação de pessoas em vias comuns, *shopping centers*, aeroportos, universidades, hospitais, prédios comerciais, entre outros locais públicos. Além disso, acreditamos que a extensão dos impactos da pandemia nos nossos resultados para os próximos trimestres dependerá de desenvolvimentos futuros, que são altamente incertos, imprevisíveis e muitas vezes fora do nosso controle.

Esses eventos adversos impactaram em maior grau as nossas operações a partir do mês de março de 2020, quando parte significativa de nossas operações foram temporariamente interrompidas, o que teve impacto direto e relevante em nossos resultados.

Visto que alguns segmentos onde atuamos são considerados como essenciais pelas autoridades e, que em outros, existe a possibilidade de vendas através de canais de *delivery*, ao longo do segundo trimestre de 2020, após reavaliação criteriosa e cautelosa seguindo as determinações governamentais de cada região, demos início à reabertura gradual de nossas operações, sendo que, inicialmente, com horário e quadro reduzidos. Apesar disso, os impactos mencionados anteriormente se estenderam e continuam sendo verificados, ainda que de maneira menos relevante e apesar de termos, em 31 de dezembro de 2020, 100% das operações reabertas, mas ainda sujeitas a medidas de restrições em menor ou maior grau dependendo de sua localização. Ademais, não podemos prever se e em que medida os clientes voltarão a ir a pontos de venda (incluindo nossas lojas), tendo em vista o impacto contínuo da COVID-19, nem que nossas lojas não voltarão a ter suas operações interrompidas ou que eventualmente tenham que ser fechadas.

Diante disto, os impactos que foram avaliados e reconhecidos nas informações financeiras anuais referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020 e mencionados nesta Proposta da Administração podem sofrer alterações em períodos futuros. Dessa forma, não é possível assegurar a extensão dos impactos da COVID-19, tampouco é possível assegurar que não haverá impactos materiais na capacidade da Companhia continuar operando nossos negócios.

Além disso, os impactos decorrentes do surto da COVID-19 são contínuos e, portanto, continuaremos a avaliar a evolução dos efeitos da atual pandemia em nossas receitas, ativos,

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

Estamos monitorando os desdobramentos da pandemia em razão da disseminação global da COVID-19, com o objetivo de preservar a nossa segurança, de nossos colaboradores, fornecedores e clientes, bem como mapeando os reflexos da pandemia em nossos negócios. Acompanhamos, ainda, continuamente o faturamento de nossas operações, o que nos possibilita antever, em certa medida, o impacto da pandemia da COVID-19 em nossas atividades.

Não temos como prever quando as medidas, tais como a de distanciamento social deixarão de ser necessárias, e, em nosso entendimento, a recuperação do volume de vendas nas nossas operações verificadas até o momento, ainda é influenciada por essas medidas, e continuarão a ser influenciadas até que elas sejam reduzidas e, gradualmente, se tornem inexistentes.

Conforme consta nas informações contábeis consolidadas do exercício findo em 31 de dezembro de 2020, a Companhia efetuou na data uma análise nos ativos e passivos sujeitos as estimativas contábeis, tais como provisão para redução ao valor recuperável, provisão para créditos de liquidação duvidosa, provisão para ajuste ao valor realizável dos estoques, imposto de renda diferido, provisão para riscos cíveis, tributários, trabalhistas e mensuração do valor justo de instrumentos financeiros, além de renovar as análises sobre a continuidade operacional da Companhia. De acordo com as estimativas da Administração e com o acompanhamento dos impactos da pandemia, não há efeitos que deveriam ser registrados nas informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas da Companhia e tampouco há efeitos na continuidade e/ou estimativas que justificariam alterações destas informações contábeis intermediárias.

Em razão das medidas tomadas pelos governos, em cada uma das regiões onde operamos, para combater a propagação do vírus, parte significativa de nossas operações foram temporariamente fechadas. Ao longo do segundo trimestre de 2020, após reavaliação criteriosa e cautelosa seguindo as determinações governamentais de cada região, demos início à reabertura gradual das nossas operações, sendo que, inicialmente, elas voltaram horário e quadro reduzidos. Apesar disso, os impactos mencionados anteriormente se estenderam e continuam sendo verificados, ainda que de maneira menos relevante e apesar de termos, em 31 de dezembro de 2020, 100% das operações reabertas, mas ainda sujeitas a medidas de restrições em menor ou maior grau dependendo de sua localização. Assim, em 31 de dezembro de 2020, parte de nossas operações, que tiveram as operações interrompidas durante o período inicial da pandemia, já haviam retomado parcialmente as operações, embora algumas

delas ainda sujeitas a determinadas restrições de funcionamento (como, entre outras, com quadro reduzido de colaboradores e restrições de horários de funcionamento).

### **Medidas adotadas pela Companhia**

Nossas principais preocupações neste período são a preservação da integridade de nossos colaboradores, clientes, fornecedores e das comunidades onde atuamos, bem como a continuidade das operações da companhia de maneira segura. Tais medidas estão em linha ao Comunicado ao Mercado divulgado pela Companhia em 23 de março de 2020, bem como possuem atualizações, tendo em vista aos avanços nas medidas governamentais referentes à contenção da propagação da doença, que evoluíram e caminham para a normalização nas atividades da Companhia.

Por este motivo, decidimos adotar o trabalho remoto na área administrativa (*home office*) a partir da segunda quinzena de março. Além de termos interrompido as operações em parte de nossas operações a partir da segunda quinzena de março, seguindo as regulamentações locais, diante da disseminação do vírus.

Os principais eixos de atuação da Companhia em decorrência da pandemia foram os seguintes:

- **Saúde e segurança de nossos colaboradores e clientes:** (i) aos nossos funcionários do administrativo, disponibilizamos laptops e tecnologia para que o home office fosse efetivo e não afetasse a segurança deles e não impactasse a continuidade de nossas operações. Além disso, para toda posição existe um back-up como forma de mitigar eventuais problemas por afastamento; (ii) aos funcionários de nossas lojas, implementamos protocolos rígidos de segurança alimentar e disponibilizamos termômetros, máscaras e luvas e álcool gel. Além de espaçar as mesas e disponibilizar álcool gel em abundância nas lojas que ainda estão funcionando;
- **Reforço do Delivery – Alternativas de geração de receita no período:** No Brasil, reforçamos o delivery nas marcas Pizza Hut, KFC, Olive Garden e Viena; e inauguramos o delivery do Frango Assado na cidade de São Paulo. Nossas campanhas de marketing foram direcionada para os canais digitais e entramos com promoções focadas na família. Como citando anteriormente, nossos funcionários estão focados não somente na segurança deles, como também na segurança de nossos clientes, seguindo padrões de segurança desde a produção até o armazenamento na embalagem de entrega.
- **Redução de despesas e preservação do caixa da Companhia:** na redução de custos e despesas, realizamos uma redução no cardápio para focar somente nos itens de alto giro, ajustamos nossa base de lojas disponíveis no delivery, focando na eficiência (lojas que absorveram 95% da venda de outras que foram fechadas), suspensão dos investimentos em projetos que estava em fase inicial e, infelizmente, tivemos que avançar na redução do time. Renegociamos aluguéis, focamos em um orçamento base zero, além de já visualizar uma redução estrutural do quadro pós-pandemia.

- **Liquidez:** renegociamos os termos de nossas debêntures como forma de aliviar o fluxo de caixa da companhia no curto prazo com a capitalização dos juros semestrais até o fim de 2021 em troca de um aumento nas taxas. Renegociamos os financiamentos nos EUA e Caribe, com carência de pagamentos e alongamento do prazo de pagamento (pelo período de carência) sem aumento de custos, e também acessamos o PPP “Paychek Protection Program” do governo americano para nossas operações nos EUA (US\$11,0 milhões). Em dezembro de 2020 a Companhia encaminhou toda documentação necessária para receber o perdão do governo. Em janeiro de 2021, o governo norte americano garantiu o perdão total as operações da IMCMV nos Estados Unidos da América. Além disso, buscamos o fortalecimento de nosso caixa através aumento de capital realizado em julho através da oferta restrita de ações.

**ANEXO II**  
**Proposta de Destinação do Resultado**  
**Anexo 9-1-ii da Instrução CVM nº 481/09**

**1. Informar o lucro líquido do exercício**

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia apurou prejuízo de R\$ 473.578.262,54 (quatrocentos e setenta e três milhões, quinhentos e setenta e oito mil, duzentos e sessenta e dois reais e cinquenta e quatro centavos).

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

Não aplicável. A Companhia apurou prejuízo no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

**3. Informar o percentual do lucro líquido do exercício distribuído**

Não aplicável. A Companhia apurou prejuízo no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

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

Não aplicável.

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

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

Não aplicável

**b. A forma e o prazo de pagamento dos dividendos e juros sobre capital próprio**

Não aplicável

c. **Eventual incidência de atualização e juros sobre os dividendos e juros sobre capital próprio**

Não aplicável

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

Não aplicável

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

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

Não aplicável

b. **Informar a data dos respectivos pagamentos**

Não aplicável

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

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

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

	2020	2019	2018
Lucro (prejuízo) líquido do exercício	- R\$ 473.578.262,54	-15.842.451,88	7.893.536,13
Lucro (prejuízo) líquido por ação	-1,649844997	-0,080862035	0,04996731

Dividendos / Juros sobre capital próprio distribuídos no exercício	-	-	1.874.714,83
Dividendos / Juros sobre capital próprio distribuídos por ação	-	-	0,01186724

**8. Havendo destinação de lucros à reserva legal**

**a. Identificar o montante destinado à reserva legal**

Não aplicável

**b. Detalhar a forma de cálculo da reserva legal**

Não aplicável

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

**a. Descrever a forma de cálculos dos dividendos fixos ou mínimos**

Não se aplica.

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

Não se aplica.

**c. Identificar se eventual parcela não paga é cumulativa**

Não se aplica.

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

Não se aplica.

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

Não se aplica.

**10. Em relação ao dividendo obrigatório**

**a. Descrever a forma de cálculo prevista no estatuto**

Os acionistas têm direito a um dividendo anual não cumulativo de pelo menos 25% do lucro líquido do exercício, nos termos do artigo 202 da Lei nº 6.404/76.

**b. Informar se ele está sendo pago integralmente**

Não aplicável. A Companhia apurou prejuízo no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020

**c. Informar o montante eventualmente retido**

Não se aplica.

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

**a. Informar o montante da retenção**

Não se aplica.

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

Não se aplica.

**c. Justificar a retenção dos dividendos**

Não se aplica.

**12. Havendo destinação de resultado para reserva de contingências**

**a. Identificar o montante destinado à reserva**

Não se aplica.

**b. Identificar a perda considerada provável e sua causa**

Não se aplica.

**c. Explicar porque a perda foi considerada provável**

Não se aplica.

**d. Justificar a constituição da reserva**

Não se aplica.

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

**a. Informar o montante destinado à reserva de lucros a realizar**

Não se aplica.

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

Não se aplica.

**14. Havendo destinação de resultado para reservas estatutárias**

**a. Descrever as cláusulas estatutárias que estabelecem a reserva**

Não se aplica.

**b. Identificar o montante destinado à reserva**

Não se aplica.

**c. Descrever como o montante foi calculado**

Não se aplica.

**15. Havendo retenção de lucros prevista em orçamento de capital**

**a. Identificar o montante da retenção**

Não se aplica.

**b. Fornecer cópia do orçamento de capital**

Não se aplica.

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

**a. Informar o montante destinado à reserva**

Não se aplica.

**b. Explicar a natureza da destinação**

Não se aplica.

## ANEXO III

### Proposta de Remuneração Global dos Administradores

*Item 13 do formulário de referência, cf. art. 12, inciso II, da Instrução CVM nº 481/09*

#### 13. Remuneração dos administradores

##### 13.1 - Descrição da política ou prática de remuneração, inclusive da diretoria não estatutária

(a) **Objetivos da política ou prática de remuneração, informando se a política de remuneração foi formalmente aprovada, órgão responsável por sua aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

O conselho de administração da Companhia aprovou, em reunião realizada em 17 de junho de 2020 a política de remuneração aplicável a membros do conselho de administração, diretoria, membros do conselho fiscal e membros de comitês de assessoramento ao conselho de administração, estatutários ou não. Tal política se encontra disponível nas páginas eletrônicas da B3 (<http://www.b3.com.br>), da CVM (<http://www.cvm.gov.br>) e da Companhia (<http://ri.internationalmealcompany.com/>).

Seus objetivos, conforme expostos no documento, são atrair, incentivar, recompensar e reter os administradores à condução dos negócios de forma sustentável, observados os limites de risco adequados nas estratégias de curto, médio e longo prazo da Companhia e suas subsidiárias, conciliando os interesses dos acionistas e das demais partes interessadas.

Com relação especificamente aos diretores, a política tem como base o equilíbrio entre a estratégia de negócios, interesses dos acionistas e práticas de mercado. A política busca, além da retribuição justa do desempenho, a alavancagem de resultados para a Companhia, a retenção de nossos administradores e a recompensa para os nossos executivos pelo alcance de metas financeiras e operacionais e pela criação de valor. Cumpre salientar, ainda, que a prática de remuneração implementada é coerente com a remuneração adotada pelo nosso setor e possibilita a atração e valorização de nossos profissionais.

##### (b) **Composição da remuneração**

##### i. **descrição dos elementos da remuneração e os objetivos de cada um deles**

A remuneração global da administração da Companhia poderá ser constituída pelos seguintes componentes: (i) remuneração fixa; (ii) remuneração variável; (iii) remuneração baseada em

ações; e **(iv)** outros que o conselho de administração ou os Comitês de Finanças e Recursos Humanos venham a determinar, sendo que os próximos itens desta seção 13 descrevem as práticas já implementadas atualmente.

#### Conselho de Administração:

A remuneração global do conselho de administração é fixada em assembleia geral de acionistas, com pró-labore mensal fixado pelo Comitê de Recursos Humanos. Para o estabelecimento de tal remuneração poderá ser requerida a assessoria de empresa especializada.

A remuneração fixa do conselho de administração é baseada nas responsabilidades do cargo e experiências individuais, revista e aprovada anualmente pelo Comitê de Recursos Humanos, de forma que seja adequada as práticas de mercado e atualizada monetariamente. O conselho de administração também tem remuneração variável de médio e longo prazo, cujo objetivo é promover o alinhamento entre os administradores e os acionistas da Companhia, mediante a outorga de opções a determinados conselheiros, nos termos dos Planos de Opção, descritos no item 13.4 a seguir.

Qualquer novo plano de remuneração baseada em ações dependerá de aprovação em assembleia geral de acionistas.

#### Diretoria:

A remuneração global dos diretores da Companhia é fixada por assembleia geral de acionistas, com pró-labore mensal fixado pelo conselho de administração. Para o estabelecimento de tal remuneração poderá ser requerida a assessoria de empresa especializada. A remuneração fixa da diretoria é baseada nas responsabilidades do cargo e experiências individuais, revista e aprovada anualmente pelo conselho de administração, de forma que seja adequada as práticas de mercado e atualizada monetariamente.

A diretoria também tem remuneração variável **(i)** de curto prazo, cujo objetivo é premiar o alcance de metas financeiras e operacionais anuais da Companhia, da área de responsabilidade com administrador e o desempenho individual através de um bônus anual, respeitando os limites previstos nos contratos de cada diretor estatutário e mediante a aprovação do conselho de administração ou do Comitê de Finanças; e **(ii)** de médio e longo prazo, cujo objetivo é promover o alinhamento entre executivos e os acionistas da Companhia, mediante a outorga de opções, nos termos dos Planos de Opção, descritos no item 13.4 a seguir.

Qualquer novo plano de remuneração baseada em ações dependerá de aprovação em assembleia geral de acionistas.

Conselho Fiscal:

A remuneração dos membros do conselho fiscal da Companhia, quando instalado, será fixada pela assembleia geral de acionistas que os eleger, respeitando os valores mínimos estabelecidos por lei.

Comitês de Assessoramento:

A participação em comitê de assessoramento é voluntária, sendo que nenhum membro tem sua jornada de trabalho estendida, nem desconto em remuneração do cargo na Companhia por participar de comitê. Portanto, não há padrão de remuneração para esses cargos.

Em qualquer caso, os membros dos comitês da Companhia estão sujeitos às determinações do conselho de administração, que poderá futuramente modificar o acima descrito, sendo que a Companhia não dispõe de outras regras específicas a respeito da remuneração dos comitês no atual momento.

**ii. qual a proporção de cada elemento na remuneração total**

Conselho de Administração:

A participação de cada um dos elementos listados acima na remuneração global de nossos administradores obedece à seguinte distribuição:

<b>Tipo de Remuneração</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Fixa</b>	64%	67%	61%
<b>Variável (opções)</b>	36%	33%	39%

Diretoria:

A participação de cada um dos elementos listados acima na remuneração global de nossos administradores obedece à seguinte distribuição:

<b>Tipo de Remuneração</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Fixa</b>	43%	57%	57%
<b>Variável (bônus+opções)</b>	57%	43%	43%

Conselho Fiscal:

Não aplicável, uma vez que a Companhia não instalou Conselho Fiscal.

Comitês de Assessoramento:

A análise não é aplicável, uma vez que, conforme disposto em item anterior, não foi até o momento definido nenhum padrão de remuneração aos membros de comitês que não a manutenção de suas remunerações pelas demais funções desempenhadas na Companhia.

**iii. metodologia de cálculo e de reajuste de cada um dos elementos da remuneração**

O valor global máximo a ser pago aos administradores a título de remuneração é determinado pela assembleia geral de acionistas, estando a remuneração global máxima para tal público atendendo aos limites impostos pelo artigo 152 da Lei das Sociedades por Ações, assim como a remuneração individual dos membros do conselho de administração, cuja determinação de pró-labore mensal e revisões anuais de remuneração são incumbência do Comitê de Recursos Humanos da Companhia.

A remuneração total alvo individual dos diretores estatutários é determinada pelo conselho de administração, podendo ter por base avaliações apresentadas pelo Comitê de Recursos Humanos, pautadas em referências de mercado para posições de complexidade similar. O conselho de administração também é responsável por determinar, anualmente, o índice de reajuste de honorários fixos.

O salário base da Diretoria é reajustado conforme o desempenho de cada administrador, de acordo com indicadores de desempenho, usando o princípio da meritocracia. A remuneração variável de nossos administradores é calculada de acordo com o alcance das metas financeiras, metas internas de nossos resultados e metas individuais de cada administrador (“*targets*”), sendo esses *targets* estabelecidos de acordo com a função de cada administrador, e não consideram eventuais gratificações/bonificações específicas que podem ser realizadas em casos de projetos específicos que envolvam a Companhia, tais como *private placements*, ofertas de ações e aquisições.

Além da remuneração em si, há benefícios que são reajustados uma vez por ano na data de vencimento dos contratos.

**iv. razões que justificam a composição da remuneração**

Analisamos nossa *performance* e o desempenho de nossos administradores para manter uma remuneração de acordo com as práticas de mercado adequadas à qualidade de nossos executivos e dentro de nossas possibilidades financeiras. As razões que justificam a composição da remuneração são o incentivo na melhoria da nossa gestão e a permanência de nossos executivos, visando ganhos pelo comprometimento com os resultados de longo prazo e ao desempenho no curto prazo.

**v. a existência de membros não remunerados pelo emissor e a razão para esse fato**

Não aplicável, pois não há cargos sem remuneração.

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

Com relação à remuneração variável de membros do conselho de administração e diretores, além da avaliação global da *performance* da Companhia no período, são considerados também indicadores de desempenho individuais, tais como o alcance de metas e cumprimento de tarefas pré-determinadas para cada administrador. Ainda, as competências de cada indivíduo tornam-se um fator adicional na sua remuneração, uma vez que procuramos reconhecer seus talentos e retê-los.

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

A remuneração é estruturada para refletir a evolução dos indicadores de desempenho da seguinte maneira: analisamos nossa *performance* e o desempenho de nossa Diretoria regularmente através de uma avaliação formal de desempenho ao final de cada ano, de forma a acompanhar o atingimento das metas pré-estabelecidas, da Companhia e individuais, calculando o aumento do salário base e o valor da bonificação (remuneração variável) de acordo com o merecimento de cada administrador.

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

A nossa política de remuneração se alinha com os nossos interesses de curto, médio e longo prazo na medida em que atrela os administradores a metas financeiras, metas internas de resultados da Companhia e metas individuais, todas voltadas ao nosso plano de negócios.

**(f) Existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos.**

A Companhia é responsável pelo pagamento da totalidade da remuneração dos membros da administração da Companhia e possui remuneração suportada por subsidiárias.

**(g) Existência de qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como alienação do controle societário da Companhia.**

Não se aplica.

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

**i. os órgãos e comitês do emissor que participam do processo decisório, identificando de que forma participam**

O conselho de administração, dentro dos limites fixados em assembleia geral de acionistas, é responsável por fixar o pró-labore mensal dos diretores a cada ano, bem como sua participação como beneficiários de planos de remuneração baseada em ações.

Em relação à remuneração de membros do conselho de administração, o exato papel descrito acima é desempenhado pelo Comitê de Recursos Humanos da Companhia.

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

Conforme a Política de Remuneração da Companhia, a remuneração fixa do conselho de administração, da diretoria da Companhia e dos membros dos comitês de assessoramento ao conselho de administração será baseada nas responsabilidades do cargo e experiência individuais. Para o estabelecimento de tal remuneração o Conselho de Administração ou os Comitês de Finanças e Recursos Humanos poderão requerer a assessoria de empresa especializada.

**iii. com que frequência e de que forma o conselho de administração avalia a adequação da política de remuneração do emissor**

A frequência é anual. A cada novo exercício social, após a consolidação de resultados do exercício social anterior, o Comitê de Recursos Humanos da Companhia se reúne e discute a política de remuneração, levando em consideração o atingimento de metas preestabelecidas da Companhia. As eventuais considerações do Comitê de Recursos Humanos são levadas ao conselho de administração para que este delibere alterações. Caso não haja recomendação do Comitê de Recursos Humanos, o conselho de administração não irá expressamente ratificar a política já vigente, fazendo-o de forma tácita.

### 13.2 - Remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal

<b>Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2021 - Valores Anuais</b>				
	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Total</b>
Nº total de membros	7,00	9,75		16,75
Nº de membros remunerados	4,67	9,75		14,42
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore		12.814.811,72		12.814.811,72
Benefícios direto e indireto		1.280.233,54		1.280.233,54
Participações em comitês	1.000.000,00			1.000.000,00
Outros				0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus				
Participação de resultados		7.708.673,41		7.708.673,41
Participação em reuniões				
Comissões				
Outros				
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>				
<b>Cessação do cargo</b>				
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	2.098.655,89	6.362.112,03		8.460.767,91
<b>Observação</b>	O número de membros do Conselho foi apurado conforme orientação do Ofício Circular SEP 01/2021.	O número de membros do Conselho foi apurado conforme orientação do Ofício Circular SEP 01/2021.		
<b>Total da remuneração</b>	<b>3.098.655,89</b>	<b>28.165.830,70</b>		<b>31.264.486,59</b>

<b>Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2020 - Valores Anuais</b>				
	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Total</b>
Nº total de membros	7,00	9,00		16,00
Nº de membros remunerados	7,00	9,00		16,00
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore		6.989.016,43		6.989.016,43
Benefícios direto e indireto		951.432,59		951.432,59
Participações em comitês	1.415.420,30			1.415.420,30
Outros		1.420.170,36		1.420.170,36
Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus				
Participação de resultados		3.523.271,13		3.523.271,13
Participação em reuniões				
Comissões				
Outros				
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>				
<b>Cessação do cargo</b>				
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	921.719,01	3.653.984,99		4.575.704,00
<b>Observação</b>	O número de membros do Conselho foi apurado conforme orientação do Ofício Circular SEP 01/2020.	O número de membros do Conselho foi apurado conforme orientação do Ofício Circular SEP 01/2020.		
<b>Total da remuneração</b>	<b>2.337.139,31</b>	<b>16.537.875,50</b>		<b>18.875.014,81</b>

<b>Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2019 - Valores Anuais</b>				
	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Total</b>
Nº total de membros	6,17	8,92		15,08
Nº de membros remunerados	4,83	8,92		13,75
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore		6.525.043,74		6.525.043,74
Benefícios direto e indireto		799.665,52		799.665,52
Participações em comitês	1.201.077,12	-		1.201.077,12
Outros		1.364.760,60		1.364.760,60
Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	-			
Participação de resultados		2.466.207,46		2.466.207,46
Participação em reuniões				-
Comissões				-
Outros				-
Descrição de outras remunerações variáveis				-
<b>Pós-emprego</b>				
Cessação do cargo				-
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	588.107,16	4.079.883,49		4.667.990,65
<b>Observação</b>	O número de membros do Conselho foi apurado conforme orientação do Ofício Circular SEP 03/2019.	O número de membros da Diretoria foi apurado conforme orientação do Ofício Circular SEP 03/2019.		
<b>Total da remuneração</b>	<b>1.789.184,28</b>	<b>15.235.560,81</b>		<b>17.024.745,09</b>

<b>Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2018 - Valores Anuais</b>				
	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Total</b>
Nº total de membros	6,00	7,00		13,00
Nº de membros remunerados	3,42	7,00		10,42
<b>Remuneração fixa anual</b>				
Salário ou pró-labore		5.232.626,37		5.232.626,37
Benefícios direto e indireto		486.466,11		486.466,11
Participações em comitês	673.734,69			673.734,69
Outros		1.105.283,61		1.105.283,61
Descrição de outras remunerações fixas				
<b>Remuneração variável</b>				
Bônus	0,00	0,00		0,00
Participação de resultados	0,00	1.485.137,80		1.485.137,80
Participação em reuniões	0,00	0,00		0,00
Comissões	0,00	0,00		0,00
Outros	0,00	0,00		0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
<b>Pós-emprego</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Cessação do cargo</b>	0,00	0,00		0,00
<b>Baseada em ações (incluindo opções)</b>	381.616,88	7.431.150,22		7.812.767,10
<b>Observação</b>	O número de membros do Conselho foi apurado conforme orientação do Ofício Circular SEP 02/2017.	O número de membros da Diretoria foi apurado conforme orientação do Ofício Circular SEP 02/2017.		
Total da remuneração	1.055.351,57	15.740.664,11		16.796.015,68

### 13.3 - Remuneração variável do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal

Remuneração variável prevista para o exercício social corrente (2021)				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
<b>Nº total de membros</b>	7,00	9,75		16,75
<b>Nº de membros remunerados</b>	4,67	9,75		14,42
<b>Bônus</b>	-	-		-
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-		-
Valor máximo previsto no plano de remuneração				
Valor previsto no plano de remuneração caso as metas sejam atingidas	-	7.708.673,41		7.708.673,41
<b>Participação nos resultados</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	7.708.673,41		7.708.673,41
Valor máximo previsto no plano de remuneração				
Valor previsto no plano de remuneração caso as metas sejam atingidas	-	-		-

Remuneração variável - exercício social encerrado em 31.12.2020				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
<b>Nº total de membros</b>	7,00	9,00	-	16,00
<b>Nº de membros remunerados</b>	7,00	9,00		16,00
<b>Bônus</b>	-	3.523.271,13		3.523.271,13
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-		-
Valor máximo previsto no plano de remuneração				
Valor previsto no plano de remuneração caso as metas sejam atingidas	-	7.811.035,98		7.811.035,98
<b>Participação nos resultados</b>				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	7.811.035,98		7.811.035,98
Valor máximo previsto no plano de remuneração				
Valor previsto no plano de remuneração caso as metas sejam atingidas	-	3.523.271,13		3.523.271,13

Remuneração variável - exercício social encerrado em 31.12.2019				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
<b>Nº total de membros</b>	6,17	8,92	-	15,08
<b>Nº de membros remunerados</b>	4,83	8,92	-	13,75
<b>Bônus</b>	-	R\$2.466.207,46	N/A	R\$2.466.207,46
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	-	-	N/A	R\$0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	-	R\$7.423.298,58	N/A	R\$7.423.298,58
Valor previsto no plano de remuneração caso as metas sejam atingidas	-	R\$7.423.298,58	N/A	R\$7.423.298,58
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	-	2.466.207,46	-	2.466.207,46
<b>Participação nos resultados</b>	R\$0,00	R\$0,00	-	R\$0,00
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	R\$0,00	R\$0,00	N/A	R\$0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	R\$0,00	R\$0,00	N/A	R\$0,00
Valor previsto no plano de remuneração caso as metas sejam atingidas	R\$0,00	R\$0,00	N/A	R\$0,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado				

Remuneração variável - exercício social encerrado em 31.12.2018				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
<b>Nº total de membros</b>	6,00	7,00	-	13,00
<b>Nº de membros remunerados</b>	3,42	7,00	-	10,42
<b>Bônus</b>	R\$0,00	R\$1.485.137,80	N/A	R\$1.485.137,80
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	R\$0,00	-	N/A	-
Valor máximo previsto no plano de remuneração	R\$0,00	R\$7.013.105,45	N/A	R\$7.013.105,45
Valor previsto no plano de remuneração caso as metas fossem atingidas	R\$0,00	R\$7.013.105,45	N/A	R\$7.013.105,45
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	R\$0,00	R\$1.485.137,80	N/A	R\$1.485.137,80
<b>Participação nos resultados</b>	R\$0,00	R\$0,00	N/A	R\$0,00
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	R\$0,00	R\$0,00	-	R\$0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	R\$0,00	R\$0,00	N/A	R\$0,00
Valor previsto no plano de remuneração caso as metas fossem atingidas	R\$0,00	R\$0,00	N/A	R\$0,00
Valor efetivamente reconhecido no resultado	R\$0,00	R\$0,00	N/A	R\$0,00

### 13.4 - Plano de remuneração baseado em ações do conselho de administração e diretoria estatutária

A Companhia possui três planos de opção de compra de ações: (i) O Plano de Opção de Compra de Ações, aprovado em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia, realizada em 30 de abril de 2015 e alterado em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2016 (“Plano de Opção 2015”); (ii) o Plano de Opção de Compra de Ações, aprovado em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia, realizada em 18 de outubro de 2017 (“Plano de Opção 2017”); e (iii) o Plano de Opção de Compra de Ações, aprovado em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia, realizada em 28 de agosto de 2019 (“Plano de Opção 2019” e, quando em conjunto com o “Plano de Opção 2015” e “Plano de Opção 2017”, “Planos de Opção”). Exceto quando disposto em contrário, os Planos de Opção possuem os mesmos termos e condições gerais.

#### (a) Termos e condições gerais

##### 1. Potenciais beneficiários

Os potenciais beneficiários dos Planos de Opção são administradores (sendo que no caso do Plano de Opção 2019, somente são elegíveis conselheiros que sejam independentes) e empregados da Companhia e de suas controladas, bem como as pessoas naturais que prestem serviços à Companhia ou a suas controladas.

##### 2. Número máximo de opções a serem outorgadas

Nos termos do Plano de Opção 2015, aprovado em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30 de abril de 2015, as opções outorgadas não poderão abranger mais do que o limite máximo de 8.326.580 (oito milhões trezentas e vinte e seis mil quinhentas e oitenta) ações ordinárias.

Em 27 de outubro de 2017, o Conselho de Administração aprovou o Plano de Opção 2017, com outorgas de opções limitadas a 4.550.000 ações ordinárias.

O Plano de Opção 2019, aprovado em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 28 de agosto de 2019, autorizou a outorga de 4.325.000 (quatro milhões, trezentas e vinte e cinco mil) opções de compra de ações (“Opção(ões)”) após a implementação operação de combinação de negócios do Grupo Sforza Holding e da Companhia.

##### 3. Número máximo de ações abrangidas pelo plano

Conforme explicado no item “b” acima, o “Plano de Opção – 2015” prevê que as ações por ele abrangidas devem respeitar o limite máximo de 8.326.580 ações ordinárias, “Plano de Opção – 2017” deve ter opções outorgadas no limite de 4.550.000 ações ordinárias e o “Plano de Opção – 2019” deve ter opções outorgadas no limite de 4.325.000 ações ordinárias.

4. Condições de aquisição

O Conselho de Administração ou o Comitê de Remuneração (“Comitê”), conforme o caso definirá, sempre observando as diretrizes gerais do Plano de Opção: (i) os Beneficiários; (ii) o número total de ações da Companhia objeto de outorga; (iii) a divisão da outorga em lotes, se for o caso; (iv) o preço de exercício; (v) o prazo de exercício; (vi) eventuais restrições às ações recebidas pelo exercício da opção; (vii) períodos de vesting e hipóteses de antecipação; e (viii) eventuais disposições sobre penalidades. Ainda o Conselho de Administração ou o Comitê, conforme o caso deverá fixar os termos e as condições de cada opção em Contrato de Outorga de Opção de Compra de Ações (“Contrato”), a ser celebrado entre a Companhia e cada Beneficiário. O Contrato definirá o número de ações que o Beneficiário terá direito de adquirir ou subscrever com o exercício da opção e quaisquer outros termos e condições.

5. Crítérios pormenorizados para fixação do preço de exercício.

O preço de exercício será determinado pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê, conforme o caso, e será baseado na média de preços de negociação das ações da Companhia na B3 em período a ser determinado pelo Conselho de Administração ou Comitê, conforme o caso, no momento da outorga das opções.

6. Crítérios para fixação do prazo de exercício

Conforme previsto nos Planos de Opção, os prazos de exercício serão definidos pelo Conselho de Administração ou do Comitê, conforme o caso, nos contratos a serem celebrados com os Beneficiários por ocasião da outorga das opções, e de acordo com os objetivos do Plano.

Caso as opções não sejam exercidas no prazo fixado em contrato, o Beneficiário perderá o direito ao exercício das respectivas opções sem direito a qualquer indenização, salvo no caso de prazo final para exercício fixado de maneira distinta no Contrato por autorização do Conselho de Administração ou do Comitê, conforme o caso, e sempre respeitando eventuais restrições à transferência das ações resultante do exercício das opções, se aplicável.

Os Vestings poderão ser antecipados, integral ou parcialmente, a critério do Conselho de Administração ou do Comitê, conforme o caso, em observância às situações especiais previstas no contrato de cada Beneficiário.

Além disso, os Beneficiários estarão sujeitos às regras restritivas ao uso de informação privilegiada aplicáveis às companhias abertas em geral, conforme legislação aplicável.

De tal forma, o Conselho de Administração ou o Comitê, conforme o caso poderá determinar a suspensão do direito ao exercício das opções, sempre que se verificarem situações que, nos termos da lei ou regulamentação em vigor, restrinjam ou impeçam a negociação de ações por parte dos Beneficiários. A referida suspensão eventualmente imposta pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê, conforme o caso terá vigência até que a causa que lhe deu origem seja sanada ou superada.

7. Forma de liquidação de opções

O conselho de administração ou o comitê, conforme o caso, fixará os termos e condições específicos para a liquidação das opções outorgadas aos Beneficiários em cada Contrato, sempre observando as diretrizes previstas no Plano de Opção.

Deve-se ressaltar que a parcela da opção não exercida nos prazos e condições estipulados no Plano de Opção ou no Contrato será considerada automaticamente extinta, sem direito a indenização.

O preço de exercício da opção será pago pelos Beneficiários à vista, no ato da aquisição ou da subscrição, ou na forma estipulada pelo conselho de administração ou comitê, conforme o caso.

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

Os Planos de Opção preveem que o mesmo poderá ser alterado a qualquer tempo por decisão do Conselho de Administração, desde que observado: (i) a impossibilidade de aumento do limite total das ações que possam ser conferidas pelo exercício de opções outorgadas; (ii) a impossibilidade de alteração ou prejuízos a quaisquer direitos ou obrigações de qualquer acordo existente sobre opção de compra sem o consentimento do Beneficiário; e (iii) os Contratos a serem celebrados com os respectivos Beneficiários, que deverão permanecer em vigor, de acordo com as suas cláusulas e condições.

Na hipótese de dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou reorganização da Companhia, na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente, o Conselho de Administração determinará, a seu critério, a extinção ou continuidade do Plano, quando viável, efetivando, nesta última hipótese, os ajustes necessários para garantir sua continuidade.

**(b) Principais objetivos do plano**

Os principais objetivos dos Planos de Opção são: (i) a retenção e valorização profissional de executivos da Companhia e de suas sociedades controladas diretas ou indiretas; e (ii) a obtenção de maior alinhamento dos interesses desses executivos com os interesses dos acionistas e da Companhia.

**(c) Forma como o plano contribui para esses objetivos**

A outorga de opções sob os Planos de Opção permite que os Beneficiários se sintam estimulados a se tornarem acionistas da Companhia. Com isso, ao investir seus próprios recursos na Companhia, os Beneficiários têm fortes incentivos para que: (i) tomem as suas decisões tendo em vista a geração de valor para a Companhia e seus acionistas; e (ii) pautem as suas ações visando o cumprimento dos objetivos estratégicos e planos de crescimento para a Companhia.

Ao mesmo tempo, as outorgas de opções são estruturadas de maneira a permitir que os potenciais ganhos decorrentes da venda de ações sejam realizados, se for o caso, apenas no longo prazo, e caso o participante permaneça vinculado à Companhia, assim atuando para estimular sua permanência, no sentido de lograr o objetivo de retenção dos executivos de alto nível da Companhia.

**(d) Como o plano se insere na nossa política de remuneração**

Os Planos de Opção estão inseridos na política de remuneração da Companhia, constituindo instrumentos de incentivo ao bom desempenho de seus profissionais e ao comprometimento, por parte dos Beneficiários, com as metas estabelecidas pela Companhia, ou seja, está vinculado à remuneração dos conselheiros independentes, diretores estatutários e executivos, bem como, dos executivos de nossas sociedades controladas.

**(e) Como o plano alinha os interesses dos administradores e do emissor a curto, médio e longo prazo**

O Plano de Opção alinha os interesses da Companhia aos de seus administradores e acionistas por meio de benefícios vinculados ao desempenho de suas ações. Por meio do Plano de Opção, a Companhia busca estimular a melhoria em sua gestão e a permanência de seus administradores e executivos, visando ganhos pelo comprometimento com os resultados em longo prazo. No médio prazo, a melhoria dos resultados e valorização das ações de emissão da Companhia, maximizam os ganhos dos Beneficiários, os incentivando a permanecerem trabalhando na Companhia. No curto prazo, o cumprimento das metas estabelecidas e o alcance dos resultados anuais propostos resultam em um alinhamento entre os interesses da Companhia e os interesses dos Beneficiários. Por fim, em longo prazo, com o *Vesting* sendo estabelecidos pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê, conforme o caso, para que o beneficiário receba a integralidade das opções a que tem direito, tornando-o, neste ponto,

atrativo para a fidelização destes executivos, além de tornar comum o interesse entre a Companhia e seus executivos no crescimento das operações.

**(f) Número máximo de ações abrangidas**

A quantidade máxima de ações que podem ser objeto de Opção de Compra é equivalente a 5,0% das ações representativas do capital social da Companhia (vide item a.2 supra).

**(g) Número máximo de opções a serem outorgadas**

A quantidade máxima de opções a serem outorgadas sob o Plano é idêntica ao número máximo de ações abrangidas.

**(h) Condições de aquisição de ações**

O Conselho de Administração ou o Comitê de Remuneração (“Comitê”), conforme o caso, definirá, sempre observando as diretrizes gerais do Plano de Opção: (i) os Beneficiários; (ii) o número total de ações da Companhia objeto de outorga; (iii) a divisão da outorga em lotes, se for o caso; (iv) o preço de exercício; (v) o prazo de exercício; (vi) eventuais restrições às ações recebidas pelo exercício da opção; (vii) períodos de vesting e hipóteses de antecipação; e (viii) eventuais disposições sobre penalidades. Ainda o Conselho de Administração ou o Comitê, conforme o caso, deverá fixar os termos e as condições de cada opção em Contrato de Outorga de Opção de Compra de Ações (“Contrato”), a ser celebrado entre a Companhia e cada Beneficiário. O Contrato definirá o número de ações que o Beneficiário terá direito de adquirir ou subscrever com o exercício da opção e quaisquer outros termos e condições.

Nenhuma ação será entregue ao Beneficiário em decorrência do exercício da opção a não ser que todas as exigências legais, estatutárias, contratuais e regulamentares tenham sido integralmente cumpridas.

**(i) Critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício**

Vide item a.5 acima.

**(j) Critérios para fixação de prazo de exercício**

Vide item a.6 acima.

**(k) Forma de liquidação**

Vide item a.7 acima.

**(l) Restrições à transferência das ações**

Não há, além das dispostas na política de negociação de valores mobiliários da Companhia.

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

Vide item a.8 acima.

**(n) Efeitos da saída do administrador dos órgãos do emissor sobre seus direitos previstos no plano de remuneração baseado em ações**

O Conselho de Administração ou o Comitê, conforme o caso, estabelecerá no Contrato se haverá antecipação do *Vesting* ou extinção das opções nas hipóteses de dispensa sem Justa Causa, pedido de demissão do Beneficiário, falecimento, aposentadoria ou invalidez permanente do Beneficiário (cada uma destas hipóteses um "Evento").

### 13.5 - Remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária

#### Remuneração baseada em ações - exercício social encerrado em 31/12/2020

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
<b>Nº total de membros</b>	<b>7,00</b>	<b>9,00</b>
<b>Nº de membros remunerados</b>	<b>7,00</b>	<b>9,00</b>
Preço médio ponderado do exercício:		
(a) Das opções em aberto no início do exercício social	8,09	7,87
(b) Das opções perdidas durante o exercício social	-	7,67
(c) Das opções exercidas durante o exercício social	-	5,20
(d) Das opções expiradas durante o exercício social	10,54	10,08
<b>Diluição potencial no caso de exercício de todas as opções outorgadas</b>	<b>0,33%</b>	<b>2,35%</b>

#### Remuneração baseada em ações - exercício social encerrado em 31/12/2019

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
<b>Nº total de membros</b>	<b>6,17</b>	<b>8,92</b>
<b>Nº de membros remunerados</b>	<b>4,83</b>	<b>8,92</b>
Preço médio ponderado do exercício:		
(a) Das opções em aberto no início do exercício social	7,86	6,74
(b) Das opções perdidas durante o exercício social	10,27	7,41
(c) Das opções exercidas durante o exercício social	5,03	4,44
(d) Das opções expiradas durante o exercício social	10,27	8,53
<b>Diluição potencial no caso de exercício de todas as opções outorgadas</b>	<b>0,52%</b>	<b>3,23%</b>

#### Remuneração baseada em ações - exercício social encerrado em 31/12/2018

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
<b>Nº total de membros</b>	<b>6,00</b>	<b>7,00</b>
<b>Nº de membros remunerados</b>	<b>3,42</b>	<b>7,00</b>
Preço médio ponderado do exercício:		
(a) Das opções em aberto no início do exercício social	6,57	7,83
(b) Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	10,88
(c) Das opções exercidas durante o exercício social	4,48	3,31
(d) Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
<b>Diluição potencial no caso de exercício de todas as opções outorgadas</b>	<b>0,25%</b>	<b>3,17%</b>

<b>29/05/2018</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga (a partir de)	29/05/2018	N/A
Quantidade de opções outorgadas	50.000	N/A
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	12 meses após a outorga	N/A
Prazo máximo para exercício das opções	24 meses após o vesting	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	1,61	N/A

<b>21/12/2018</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga (a partir de)	N/A	21/12/2018
Quantidade de opções outorgadas	N/A	100.000
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	12 meses após a outorga
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	24 meses após o vesting
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	1,96

<b>26/04/2019</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga (a partir de)	N/A	26/04/2019
Quantidade de opções outorgadas	N/A	350.000
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	12 meses após a outorga
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	24 meses após o vesting
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	3,01

<b>28/08/2019</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga (a partir de)	28/08/2019	28/08/2019
Quantidade de opções outorgadas	900.000	2.200.000
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	12 meses após a outorga	12 meses após a outorga
Prazo máximo para exercício das opções	24 meses após o vesting	24 meses após o vesting
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	3,12	3,12

<b>01/10/2020</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga (a partir de)	N/A	01/10/2020
Quantidade de opções outorgadas	-	750.000
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	N/A	12 meses após a outorga
Prazo máximo para exercício das opções	N/A	24 meses após o vesting
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	N/A	1,25

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

Para mais informações, vide item 13.5.

Opções em aberto ao final do exercício social encerrado em 31/12/2020:

<b>31 de dezembro de 2020</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>
<b>Número total de membros</b>	7,00	9,00
<b>Número total de membros remunerados</b>	7,00	9,00
Opções ainda não exercíveis		
<b>Quantidade</b>	750.000	3.827.500
<b>Prazo máximo para o exercício das opções</b>	24 meses após o vesting	36 meses após o vesting
<b>Prazo de restrição à transferência das ações</b>	N/A	N/A
<b>Preço médio ponderado de exercício</b>	7,74	6,60
<b>Valor justo das ações no último dia do período</b>	4,15	3,79
Opções exercíveis		
<b>Quantidade</b>	190.000	2.892.500
<b>Prazo máximo para o exercício das opções</b>	28/08/2022	09/11/2023
<b>Prazo de restrição à transferência das ações</b>	N/A	N/A
<b>Preço médio ponderado de exercício</b>	7,73	7,17
<b>Valor justo das ações no último dia do período</b>	2,66	3,53

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

**Exercício Social findo em 31 de dezembro de 2020**

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, foram exercidas 40.000 opções.

**Opções exercidas ao final do exercício social encerrado**

<b>31 de dezembro de 2020</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>
<b>Nº total de membros</b>	7,00	9,00
<b>Nº de membros remunerados</b>	7,00	9,00
<b>Opções exercidas</b>		
Número de ações	-	40.000
Preço médio ponderado de exercício	-	5,20
Diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às opções exercidas	-	- 2,11
<b>Ações entregues</b>		
Número de ações entregues	-	40.000
Preço médio ponderado de aquisição	-	5,20
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	-	- 2,11

### 13.8 - Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.5 a 13.7 - Método de precificação do valor das ações e das opções

O valor justo das opções outorgadas sob o Plano de Opção e que tenham período de carência é precificado conforme as determinações do Pronunciamento Técnico CPC 10 - Pagamento Baseado em Ações.

- (a) Modelo de precificação
- (b) Dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, ponderado das ações, preço do exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco
- (c) Método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado
- (d) Forma de determinação da volatilidade esperada
- (e) Se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo

O valor justo para o Plano foi calculado na data de outorga de cada Plano e ajustado de acordo com cada aditamento, quando aplicável, com base no modelo de precificação “Black & Scholes”.

Na determinação do valor justo das opções de compra de ações, foram utilizadas as seguintes premissas econômicas:

#### Média ponderada

	<b>Média ponderada</b>
Expectativa de prazo de vida da opção <sup>(1)</sup>	2,6 anos
Volatilidade <sup>(2)</sup>	43,9%
Taxa de risco <sup>(3)</sup>	4,6%

(1) Representa o período em que se acredita que as opções serão exercidas e foi determinado com base na premissa que os beneficiários exercerão suas opções no limite do prazo de vencimento;

(2) A volatilidade estimada levou em consideração a ponderação do histórico de negociações das ações da Companhia;

A Companhia utiliza como taxa de juros livre de risco a taxa referencial da B3 disponível na data do cálculo e com vencimento equivalente ao prazo da opção.

13.9 - Participações em ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis, detidas por administradores e conselheiros fiscais - por órgão

Sociedade	Exercício encerrado em 31/12/2019			
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Companhia	19.306.498 ações (6,74%)	1.416.000 ações (0,49%)	0 ação (0%)	20.722.498

**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 confere planos 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		
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
<b>Nº de membros</b>	9,00	8,92	7,00	7,00	6,17	6,00
<b>Nº de membros remunerados</b>	9,00	8,92	7,00	7,00	4,83	3,42
<b>Valor da maior remuneração (Reais)</b>	7.051.610,59	6.142.024,86	6.129.032,36	916.334,97	559.376,56	561.509,00
<b>Valor da menor remuneração (Reais)</b>	878.982,24	750.454,17	727.214,60	150.000,00	536.132,10	118.258,50
<b>Valor médio da remuneração (Reais)</b>	1.837.541,72	1.708.661,03	2.248.666,30	333.877,04	370.176,06	308.883,39

Diretoria Estatutária	
<b>31/12/2020</b>	Número de membros remunerados calculado de acordo com o Ofício Circular SEP 03/2020.
<b>31/12/2019</b>	Número de membros remunerados calculado de acordo com o Ofício Circular SEP 03/2019.
<b>31/12/2018</b>	Número de membros remunerados calculado de acordo com o Ofício Circular SEP 02/2018.

Conselho de Administração	
<b>31/12/2020</b>	Número de membros remunerados calculado de acordo com o Ofício Circular SEP 03/2020.
<b>31/12/2019</b>	Número de membros remunerados calculado de acordo com o Ofício Circular SEP 03/2019.
<b>31/12/2018</b>	Número de membros remunerados calculado de acordo com o Ofício Circular SEP 02/2018.

### **13.12 - Mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria**

Para alguns dos membros de nossa diretoria, o mecanismo que usamos caso eles sejam destituídos de seus cargos sem justa causa, é a indenização com o pagamento de remuneração que pode variar de 3 a 24 salários, a qual é determinada contratualmente e consiste em um valor fixo estipulado individualmente em cada contrato.

Não há mecanismos formais de remuneração ou indenização para os nossos administradores em caso de aposentadoria.

13.13 - Percentual na remuneração total devido por administradores e membros do conselho fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores

	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria Estatutária</b>	<b>Conselho Fiscal</b>
<b>Exercício encerrado em 31/12/2020</b>	0%	0%	N/A
<b>Exercício encerrado em 31/12/2019</b>	0%	0%	N/A
<b>Exercício encerrado em 31/12/2018</b>	0%	0%	N/A

**13.14 - Remuneração de administradores e membros do conselho fiscal, agrupados por órgão, recebida por qualquer razão que não a função que ocupam**

Não se aplica, tendo em vista que, nos três últimos exercícios sociais, os administradores não receberam remuneração por qualquer outra razão que não a função que ocupam, à exceção dos conselheiros que participam de comitês na administração, e cuja remuneração está descrita no item 13.1 deste Formulário de Referência.

**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**

Não aplicável, tendo em vista que os administradores da Companhia não recebem remuneração de seus controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de suas controladas.

### **13.16 - Outras informações relevantes**

Os valores de remuneração dos administradores previstos para 2021 divulgados neste formulário estão líquidos de encargos sociais que sejam ônus do empregador, conforme entendimento previsto no Ofício Circular CVM/SNC/SEP 01/21.

**ANEXO IV**
**Informações relativas aos candidatos para o Conselho de Administração**
*Itens 12.5 a 12.10 do formulário de referência, cf. art. 10, inciso I, da Instrução CVM nº 481/09*
**12.5/6 Membros do Conselho de Administração**

Nome	Data de nascimento	Órgão da administração	Data de eleição	Prazo do mandato	Número de mandatos consecutivos
Luiz Fernando Ziegler de Saint Edmond	15/04/1966	Pertence apenas ao Conselho de Administração	30.04.2021	Até a AGO de 2023	1
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data da posse	Foi eleito pelo controlador	Participação em reuniões
022.725.508-94	Engenheiro	Presidente do Conselho de Administração	30.04.2021	Não	100%
Outros cargos ou funções exercidas na Companhia					
Não ocupa outros cargos					
Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações					
<p>O Sr. Luiz é Engenheiro de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e concluiu o OPM for Key Executives na Harvard Business School, além de outros cursos de formação executiva em Stanford, Kellogg e Yale.</p> <p>Luiz é Co-Fundador da Dreampact Ventures, membro do Conselho de Administração da Alpargatas e membro do Conselho de Administração da Companhia. Foi também membro do Conselho de Administração da Life Equals, foi CEO da Ambev e da Anheuser-Busch e Chief Sales Officer da ABInbev. Também serviu como Membro do Conselho de Administração da Ambev.</p> <p>Atualmente é membro do Conselho de Administração da Companhia.</p> <p>Declara que: (i) não esteve sujeito, nos últimos cinco anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301/99.</p> <p>O critério utilizado pela Companhia para determinar a independência foi o estabelecido no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, aplicável para a Companhia no momento da eleição do membro.</p>					

Nome	Data de nascimento	Órgão da administração	Data de eleição	Prazo do mandato	Número de mandatos consecutivos
Lucas Santos Rodas	08/02/1977	Pertence apenas ao Conselho de Administração	30.04.2021	Até a AGO de 2023	1
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data da posse	Foi eleito pelo controlador	Participação em reuniões
217.156.938-76	Empresário	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	30.04.2021	Não	100%
Outros cargos ou funções exercidas na Companhia					
Não ocupa outros cargos					
Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações					
<p>O Sr. Lucas S. Rodas é Sócio-diretor da FARO Capital, Presidente do Conselho de Administração da Companhia Nitro Química Brasileira, Membro do Conselho de Administração da Montecitrus, membro do Conselho do IEDI - Instituto de Estudos para Desenvolvimento Industrial, sócio e membro do Comitê de Investimentos da Baraúna Gestora. Anteriormente foi sócio fundador da Sagatiba Brasil, trabalhou nas áreas de fusão, aquisição e mercado de capitais no Bank of America e trabalhou também no Unibanco. Formado em Administração de Empresas pela FAAP e concluiu o OPM da Harvard Business School. Atualmente é membro do Conselho de Administração e do Comitê Financeiro da Companhia.</p> <p>Declara que: (i) não esteve sujeito, nos últimos cinco anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301/99.</p> <p>O critério utilizado pela Companhia para determinar a independência foi o estabelecido no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, aplicável para a Companhia no momento da eleição do membro.</p>					

Nome	Data de nascimento	Órgão da administração	Data de eleição	Prazo do mandato	Número de mandatos consecutivos
Charles Pimentel Martins	20/02/1980	Pertence apenas ao Conselho de Administração	30.04.2021	Até a AGO de 2023	1
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data da posse	Foi eleito pelo controlador	Participação em reuniões
325.136.558-42	Empresário	Conselheiro de Administração (Efetivo)	30.04.2021	Não	100%
Outros cargos ou funções exercidas na Companhia					
Não ocupa outros cargos					
Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações					
<p>O Sr. Charles Pimentel Martins é formado em ciências políticas na Brigham Young University, nos Estados Unidos (2006), complementou sua formação acadêmica com os seguintes cursos: Finanças Públicas na Harvard University (2008), Conselheiro de Administração no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009); Gestão Avançada na Insead (2010) e Owner President Management na Harvard Business School (2016). Sua atuação profissional envolveu os seguintes cargos: (i) Presidente do Conselho de Administração e CEO da rede de produtos naturais Mundo Verde; (ii) Presidente do Conselho de Administração da Hub Prepaid, maior empresa de cartões pré-pagos da América Latina; (iii) Presidente do Conselho de Administração da Br Sports, detentora das marcas Topper e Rainha; (iv) Membro do Conselho de Administração da Wiser, que detém as marcas Wise Up e Number One; (v) Membro do Conselho de Administração da Visual Cue, empresa norte americana, focada em visualização de Big Data; (vi) Membro do Conselho de Administração da Hickies, start up de tecnologia em cadarços; (vii) Membro do Conselho de Administração da Act10n, agência de gestão de imagens de celebridades; (viii) Membro do Conselho de Administração da Orion, empresa de real estate focada em imóveis de varejo; (ix) Membro do Conselho de Administração da Care for Life, ONG americana que ajuda famílias carentes em Moçambique; e (x) Presidente do Conselho de Administração da ProSports, franquias de escolas de futebol que detém as marcas Ronaldo Academy e Neymar Sports.</p> <p>Atualmente é membro do Conselho de Administração da Companhia.</p> <p>O Sr. Charles Pimentel Martins declara que (i) não possui relação conjugal, união ou parentesco até o segundo grau com outros administradores da Companhia ou de suas controladas, exceto pelo seu irmão Lincoln Pimentel Martins; (ii) não manteve, nos últimos três exercícios sociais, relação de subordinação, prestação de serviço ou controle com nenhum administrador da Companhia ou de sociedade por ela controlada, tampouco com fornecedores, clientes, devedores ou credores relevantes de tais sociedades; (iii) não teve, nos últimos 5 anos qualquer condenação criminal, em processo administrativo da CVM ou qualquer outra condenação na esfera judicial ou administrativa que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (iv) não ocupa cargo de administrador em outras sociedades ou organizações do terceiro setor. Declara que: (i) não esteve sujeito, nos últimos cinco anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301/99.</p>					

Nome	Data de nascimento	Órgão da administração	Data de eleição	Prazo do mandato	Número de mandatos consecutivos
Lincoln Pimentel Martins	20/02/1980	Pertence apenas ao Conselho de Administração	30.04.2021	Até a AGO de 2023	1
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data da posse	Foi eleito pelo controlador	Participação em reuniões
313.242.508-79	Empresário	Conselheiro de Administração (Efetivo)	30.04.2021	Não	100%
Outros cargos ou funções exercidas na Companhia					
Não ocupa outros cargos					
Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações					
<p>O Sr. Lincoln é formado em Economia pela Brigham Young University, nos Estados Unidos e cursou MBA em Gestão Comercial pela Fundação Getulio Vargas. Iniciou sua carreira em 2003, na Wizard, chegando ao cargo de CEO em 2010. Durante esse período, foi responsável pela consolidação do Grupo Multi Educação, por meio da aquisição de oito redes de ensino de idiomas e profissionalizante, tais como Yázigi, Microlins e Skill. Liderou e concluiu, em dezembro de 2013, a venda do Grupo Multi Educação à empresa britânica Pearson, pelo valor de R\$2,0 bilhões. Após a venda do Grupo Multi Educação, fundou a holding familiar, Sforza Holding, da qual é CEO. A Sforza investe nos mercados de varejo, esportes e real estate, tanto no Brasil quanto no exterior. É detentora das marcas Mundo Verde, Aloha, Topper, Rainha, Ronaldo Academy e Taco Bell no Brasil, entre outras. Atualmente é membro do Conselho de Administração e dos Comitês de Recursos Humanos, Financeiro, Auditoria e Franquia da Companhia.</p> <p>O Sr. Lincoln Pimentel Martins declara que (i) não possui relação conjugal, união ou parentesco até o segundo grau com outros administradores da Companhia ou de suas controladas, exceto pelo seu irmão Charles Pimentel Martins; (ii) não manteve, nos últimos três exercício sociais, relação de subordinação, prestação de serviço ou controle com nenhum administrador da Companhia ou de sociedade por ela controlada, tampouco com fornecedores, clientes, devedores ou credores relevantes de tais sociedades; (iii) não teve, nos últimos 5 anos qualquer condenação criminal, em processo administrativo da CVM ou qualquer outra condenação na esfera judicial ou administrativa que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (iv) não ocupa cargo de administrador em outras sociedades ou organizações do terceiro setor. Declara que: (i) não esteve sujeito, nos últimos cinco anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301/99.</p>					

Nome	Data de nascimento	Órgão da administração	Data de eleição	Prazo do mandato	Número de mandatos consecutivos
Joseph B. Call	03/11/1974	Pertence apenas ao Conselho de Administração.	30.04.2021	Até a AGO de 2023	1
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data da posse	Foi eleito pelo controlador	Participação em reuniões
025.747.138-34	Empresário	Conselho de Administração (Efetivo)	30.04.2021	Não	100%
Outros cargos ou funções exercidas na Companhia					
Não ocupa outros cargos					
Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações					
<p>O Sr. Joseph B. Call é formado pela Universidade Brigham Young e é um executivo com grande experiência na indústria de restaurantes, com mais de 20 anos de experiência no setor, tendo iniciado sua carreira como membro da equipe de restaurantes até conquistar seu cargo atual como Diretor de Desenvolvimento da Pizza Hut Internacional. Antes de ocupar seu cargo atual, o Sr. Joseph B. Call foi diretor Sênior de Desenvolvimento da KFC, Diretor de Desenvolvimento da KFC África, Diretor Financeiro da KFC África e Diretor Financeiro da Yum! Restaurantes Internacionais no Canadá. Ainda, o Sr. Joseph B. Call é fundador da Trustee of Add Hope da KFC África que, atualmente, alimenta mais de 160.000 crianças diariamente, em parceria com mais de 100 beneficiários parceiros da África do Sul. Sua experiência em mais de 4 países traz uma amplitude única de compreensão real dos desafios de uma marca global. Atualmente é membro do Conselho de Administração da Companhia.</p> <p>O Sr. Joseph B. Call declara que (i) não possui relação conjugal, união ou parentesco até o segundo grau com outros administradores da Companhia ou de suas controladas; (ii) não manteve, nos últimos três exercícios sociais, relação de subordinação, prestação de serviço ou controle com nenhum administrador da Companhia ou de sociedade por ela controlada, tampouco com fornecedores, clientes, devedores ou credores relevantes de tais sociedades; (iii) não teve, nos últimos 5 anos qualquer condenação criminal, em processo administrativo da CVM ou qualquer outra condenação na esfera judicial ou administrativa que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (iv) não ocupa cargo de administrador em outras sociedades ou organizações do terceiro setor.</p> <p>Declara que: (i) não esteve sujeito, nos últimos cinco anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301/99.</p>					

Nome	Data de nascimento	Órgão da administração	Data de eleição	Prazo do mandato	Número de mandatos consecutivos
Grace Cury de Almeida Gonçalves Tourinho	01/09/1965	Pertence apenas ao Conselho de Administração	30.04.2021	Até a AGO de 2023	0
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data da posse	Foi eleito pelo controlador	Participação em reuniões
387.797.575-53	Administrador de Empresas	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	30.04.2021	Não	%
Outros cargos ou funções exercidas na Companhia					
Não ocupa outros cargos					
Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações					
<p>A Sra. Grace é formada em Ciências Econômicas pela Faculdade Católica de Salvador e Master Business Administration (MBA) pelo IBMEC – São Paulo. Desenvolveu sua carreira profissional na Price Waterhouse do Brasil e Portugal (sociedade do setor de consultoria) durante o período de 1986 a 1994, bem como atuou na OPP Petroquímica / Braskem (sociedade do setor de indústria química), empresa do Grupo Odebrecht (sociedade do setor de engenharia e infraestrutura) no período de 1996 a 1998 na área de USGAAP. De 1998 a 2005 atuou na Controladoria da Companhia de Bebidas das Américas AmBev (integra o grupo econômico do emissor ou é controlada por acionista do emissor). No período de 2005 a junho de 2008, foi Controller da Kimberly Clark Brazil (do setor de indústria de limpeza e higienização). De julho de 2008 a setembro de 2012 assumiu os cargos de Diretora Financeira e de Relações com Investidores e posteriormente Diretora Geral Brasil da T4F Entretenimento S.A. (sociedade do setor de entretenimento e organização de eventos e que não integra o grupo econômico da Companhia ou é controlada por acionista que detenha participação direta ou indireta, igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário da Companhia). De 2012 a 2014 ocupou a posição de Diretora Geral do UFC – Brasil (sociedade do setor de entretenimento e organização de eventos de lutas marciais e que não integra o grupo econômico da Companhia ou é controlada por acionista que detenha participação direta ou indireta, igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário da Companhia). De 2014 a 2020 atuou como Diretora Financeira (CFO) e Diretora de Relações com Investidores na Qualicorp S.A.</p> <p>Declara que: (i) não esteve sujeito, nos últimos cinco anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301/99.</p> <p>O critério utilizado pela Companhia para determinar a independência foi o estabelecido no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, aplicável para a Companhia no momento da eleição do membro.</p>					

Nome	Data de nascimento	Órgão da administração	Data de eleição	Prazo do mandato	Número de mandatos consecutivos
Fued Elias Sadala Junior	25/7/1968	Pertence apenas ao Conselho de Administração	30.04.2021	Até a AGO de 2023	0
CPF	Profissão	Cargo eletivo ocupado	Data da posse	Foi eleito pelo controlador	Participação em reuniões
808.665.066-91	Engenheiro	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	30.04.2021	Não	%
Outros cargos ou funções exercidas na Companhia					
Não ocupa outros cargos					
Experiência profissional / Declaração de eventuais condenações					
<p>O Sr. Fued é formado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Minas Gerais. Ele participou de programas executivos na Insead-Wharton e na Harvard Business School. Fued atua como presidente do conselho da Ryvit, uma empresa de tecnologia de informação (Missouri), e como observador no conselho da Misfits, uma empresa de Esports (Flórida).</p> <p>Fued iniciou sua carreira como trainee na Anheuser-Busch InBev (ABI), onde trabalhou por 23 anos, com grande destaque nas áreas de operações industriais, tecnologia e serviços compartilhados. Ele ocupou cargos de liderança sênior global e regional na Europa, Américas do Sul, Central, e Norte. Durante seu período na ABI, ele liderou várias transformações de negócios, incluindo integração de empresas em fusões e aquisições.</p> <p>Atualmente, como co-fundador e diretor da Dreampact, uma parceria de capital fechado, Fued apoia suas empresas iniciantes no desenvolvimento de estratégias de negócios. Dada sua longa experiência em Operações, ele os aconselha especificamente sobre a cadeia logística, fornecimento estratégico, melhoria da eficiência, inovação tecnológica e atração de talentos. Fued também é responsável, junto com seus parceiros, em pesquisar e analisar oportunidades de investimento, conectando-se com várias partes interessadas na comunidade de investimentos e em sua própria rede construída durante sua carreira em grandes empresas.</p> <p>Declara que: (i) não esteve sujeito, nos últimos cinco anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 301/99.</p> <p>O critério utilizado pela Companhia para determinar a independência foi o estabelecido no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, aplicável para a Companhia no momento da eleição do membro.</p>					

**12.7. Membros dos comitês estatutários, comitês de auditoria, comitês de risco, comitês financeiros e comitê de remuneração:**

Dentre os candidatos à eleição do Conselho de Administração de Administração a ser realizada na AGOE, participaram de comitês de assessoramento da Companhia durante o exercício social de 2020: (i) o Sr. Luiz Fernando Ziegler de Saint Edmond, que integra o Comitê Financeiro e o Comitê de Recursos Humanos; (ii) o Sr. Lucas Santos Rodas, que integra o Comitê Financeiro; e (iii) Lincoln Pimentel Martins, que integra o Comitê de Auditoria, o Comitê de Franquias, o Comitê Financeiro e o Comitê de Recursos Humanos.

As informações relacionadas a tais pessoas se encontram descritas no item 12.5 acima.

12.8. Percentual de participação de cada uma das pessoas que atuaram como membro dos comitês estatutários, comitês de auditoria, comitês de risco, comitês financeiros e comitê de remuneração nas reuniões realizadas no último exercício social pelo respectivo comitê e que tenham ocorrido após a posse no cargo:

<b>COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>Membros Titulares</b>	<b>Total de reuniões realizadas desde a posse</b>	<b>% Participação do membro desde a posse</b>
Luiz Fernando Ziegler de Saint Edmond	1	100%
Lincoln Pimentel Martins	5	100%
<b>COMITÊ FINANCEIRO</b>		
<b>Membros Titulares</b>	<b>Total de reuniões realizadas desde a posse</b>	<b>% Participação do membro desde a posse</b>
Luiz Fernando Ziegler de Saint Edmond	1	100%
Lincoln Pimentel Martins	4	100%
Lucas Santos Rodas	1	100%
<b>COMITÊ DE AUDITORIA</b>		
<b>Membros Titulares</b>	<b>Total de reuniões realizadas desde a posse</b>	<b>% Participação do membro desde a posse</b>
Lincoln Pimentel Martins	4	100%
<b>COMITÊ DE FRANQUIAS</b>		
<b>Membros Titulares</b>	<b>Total de reuniões realizadas desde a posse</b>	<b>% Participação do membro desde a posse</b>
Lincoln Pimentel Martins	4	100%

12.9. Relações conjugais, uniões estáveis ou parentesco até o segundo grau existentes entre (i) administradores da Companhia; (ii) administradores da Companhia e administradores de controladas diretas ou indiretas da Companhia; (iii) administradores da Companhia ou de suas controladas diretas ou indiretas e controladores diretos ou indiretos da Companhia; e (iv) administradores da Companhia e administradores das sociedades controladoras diretas e indiretas da Companhia.

Não há relação conjugal, união estável ou parentesco até segundo grau entre administradores da companhia, ou entre administradores da companhia e administradores de suas controladas.

12.10 – Relação de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e (i) sociedade controlada, direta ou indiretamente, pelo emissor, com exceção daquelas em que o emissor detenha, direta ou indiretamente, a totalidade do capital social, (ii) controlador direto ou indireto do emissor, e (iii) caso seja relevante, fornecedor, cliente, devedor ou credor do emissor, de sua controlada ou controladoras ou controladas de alguma dessas pessoas.

Não aplicável, por não há relações de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores e controladas, controladores e outros.

## ANEXO V

### ANEXO 13 DA INSTRUÇÃO CVM 481

#### PLANO DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES DE 2021

##### 1. OBJETIVO DA OUTORGA DE OPÇÕES

1.1. O objetivo do Plano de Opção de Compra de Ações da International Meal Company Alimentação S.A. ("Companhia"), instituído nos termos do art. 168, § 3º, da Lei nº 6.404/76 ("Plano"), é obter um maior alinhamento dos interesses dos executivos da Companhia e de suas sociedades controladas diretas ou indiretas (incluídas no conceito de Companhia para os fins deste Plano) com os interesses dos acionistas e da Companhia .

1.2. São elegíveis para participar do Plano os membros do conselho de administração, os diretores estatutários e os empregados da Companhia e de suas controladas, bem como as pessoas naturais que prestem serviços à Companhia ou a suas controladas ("Participantes"). A outorga de Opções a Participantes que sejam membros do Conselho de Administração deverá observar o disposto no Item 4.1.1 abaixo.

##### 2. AÇÕES INCLUÍDAS NO PLANO

2.1. Este Plano autoriza a outorga de opções de compra de ações ("Opções") que não excedam a 7% (sete por cento) da quantidade total de ações de emissão da Companhia na data de cada outorga ("Quantidade Limite"), sendo certo que para o cálculo da Quantidade Limite a Companhia deverá considerar, a cada data de outorga, todas as Opções outorgadas e não exercidas objeto deste Plano, bem como todas as opções de compra de ações outorgadas e não exercidas objeto dos planos de opção de compra de ações da Companhia aprovados em 2015, 2017 e 2019, conforme alterados ("Plano 2015", "Plano 2017", "Plano 2019", respectivamente, e, em conjunto, os "Planos Anteriores"). Se qualquer opção objeto deste Plano e dos Planos Antigos for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as Ações vinculadas a tais opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de opções no âmbito deste Plano.

2.2. Uma vez exercida a Opção pelo Participante, as ações correspondentes serão objeto de emissão através de aumento do capital da Companhia. Alternativamente, a Companhia poderá alienar, mediante operação privada, ações existentes em tesouraria. Caberá ao Conselho de Administração definir a forma de entrega das ações decorrentes do exercício das Opções aos Participantes.

2.3. Os acionistas, nos termos do que dispõe o art. 171, § 3º, da Lei nº 6.404/76, não terão preferência na outorga ou no exercício das Opções.

### 3. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO

**3.1.** O Plano será administrado pelo Conselho de Administração da Companhia ou, por opção deste último, pelo Comitê de RH ou outro comitê especificamente designado para tanto (“Comitê”). O Conselho de Administração da Companhia será o único responsável por aprovar outorgas e administrar o Plano quando em relação a Participantes que forem membros do Conselho de Administração, ficando o Comitê ou membros do Conselho de Administração que integrem o Comitê proibidos de participar de deliberações sobre o Plano nesta hipótese. Quando em relação a Participantes que não forem membros do Conselho de Administração, a aprovação de outorgas e a administração do Plano poderão ser executadas pelo Conselho de Administração ou, a critério deste, pelo Comitê.

**3.2.** O Conselho de Administração ou o Comitê, conforme o caso, terá amplos poderes para, respeitados os termos do Plano e, no caso do Comitê, as diretrizes do Conselho de Administração da Companhia, a organização e administração do Plano e dos contratos de opção de compra de ações outorgados no seu âmbito, inclusive eventuais aditamentos, nos termos do Item 9.4 abaixo.

**3.2.1.** Não obstante o disposto no caput, nenhuma decisão do Conselho de Administração ou do Comitê poderá, excetuados os ajustamentos permitidos pelo Plano, aumentar o limite total das ações que podem ser entregues aos Participantes nos termos do Item 2.1, ou alterar ou prejudicar quaisquer direitos ou obrigações de qualquer acordo existente sobre as Opções sem o consentimento do Participante.

**3.3.** O Conselho de Administração poderá, a qualquer tempo, sempre observado o disposto no Item 3.2.1 acima: (i) estabelecer as regras aplicáveis aos casos omissos; (ii) estabelecer eventuais restrições à transferência das ações resultantes do exercício das Opções; (iii) prorrogar, mas nunca reduzir, o prazo final fixado em Contrato, para o exercício das Opções vigentes; e (iv) observada a legislação aplicável, aprovar a aquisição, pela Companhia, da totalidade ou de parte, conforme o caso, das ações detidas pelos Participantes em determinadas situações a serem especificadas pelo próprio Conselho de Administração.

### 4. TERMOS E CONDIÇÕES DAS OPÇÕES

**4.1.** O Conselho de Administração ou o Comitê, conforme o caso, definirá os Participantes, o número total de ações da Companhia objeto de outorga, a divisão da outorga em lotes, se for o caso, os prazos de carência (*vesting period*), o pagamento de prêmio pela outorga, o preço de exercício, observado o disposto no item 5 abaixo, eventuais restrições às ações recebidas pelo exercício da Opção e eventuais disposições sobre penalidades, sempre observando as diretrizes gerais previstas neste Plano. Não obstante o acima disposto, parte das ações recebidas pelo exercício da Opção poderá permanecer sujeita a um período de restrição, durante o qual o Participante não poderá negociar com as referidas as ações (“Lock-Up”), cabendo ao Conselho de Administração definir em cada Contrato a quantidade de ações sujeita à referida restrição e o respectivo prazo de restrição.

**4.1.1.** Não obstante o disposto neste Plano, especificamente para Participantes que forem membros do Conselho de Administração da Companhia, os Programas e Contratos (conforme definido abaixo) deverão observar os termos e condições definidos no Anexo I a este Plano.

**4.2.** O Conselho de Administração ou o Comitê, conforme o caso, fixará os termos e as condições de cada Opção em Contrato de Outorga de Opção de Compra de Ações (“Contrato”), a ser celebrado

entre a Companhia e cada Participante. O Contrato definirá o número e a espécie de ações que o Participante terá direito de adquirir ou subscrever com o exercício da Opção e quaisquer outros termos e condições, sempre observando as diretrizes gerais previstas neste Plano.

**4.3.** Nenhuma ação será entregue ao Participante em decorrência do exercício da Opção a não ser que todas as exigências legais, estatutárias, contratuais e regulamentares tenham sido integralmente cumpridas.

**4.4.** Ao Participante não são conferidos quaisquer direitos com respeito à manutenção de vínculo contratual com a Companhia e a outorga da Opção no âmbito do Plano não interferirá, de qualquer modo, com os direitos de a Companhia interromper a qualquer tempo o contrato de serviço com o Participante.

**4.5.** Observado o Lock-Up, a partir do momento da subscrição ou aquisição efetiva das ações resultantes do exercício das Opções, o Participante terá todos os direitos e privilégios inerentes à condição de acionista previstos em lei e no estatuto social da Companhia, observado eventual direito de a Companhia adquirir suas ações, conforme o caso.

## **5. PREÇO DE EXERCÍCIO**

**5.1.** O preço de exercício será determinado pelo Conselho de Administração e será baseado em média de preço de negociação das ações da Companhia na B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão (“B3”) em determinado período anterior à data de outorga, conforme parâmetros de cálculo definidos pelo Conselho de Administração ou Comitê, conforme o caso, em cada Contrato (“Preço de Exercício”).

**5.1.1.** Exclusivamente para o Diretor Presidente da Companhia e exclusivamente para as Opções objeto da primeira outorga a ser conferida a ele no âmbito deste Plano, o Preço de Exercício será equivalente à média de preço de negociação das ações da Companhia na B3 durante os 30 pregões anteriores ao dia 12 de março de 2021. Para Opções que não aquelas objeto da primeira outorga no âmbito deste Plano, o Preço de Exercício a ser pago pelo Diretor Presidente da Companhia será determinado na forma da Cláusula 5.1 acima.

**5.2.** O Conselho de Administração poderá determinar nos respectivos Contratos que o Preço de Exercício seja acrescido de correção monetária calculada com base na variação de um índice de preços a ser determinado nos respectivos Contratos.

**5.3.** O Preço de Exercício será pago pelos Participantes à Companhia à vista, no ato da aquisição ou da subscrição, na forma determinada pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê para cada Contrato.

**5.4.** O Preço de Exercício será reduzido por distribuições de dividendos, juros sobre o capital próprio ou qualquer distribuição realizada pela Companhia entre a data de outorga das Opções e a data de exercício das Opções, conforme definido pelo Conselho de Administração em cada Contrato.

## **6. EXERCÍCIO DA OPÇÃO**

**6.1.** O Conselho de Administração definirá, em cada Contrato, a forma de exercício das opções e o prazo de carência para que a Opção adquirida pelos Participantes se torne potencialmente apta a exercício (“Vesting”).

**6.2.** Para efeitos deste Plano, as Opções cujo Vesting já tenha decorrido ou que já estejam aptas para exercício serão denominadas “Opções Vestidas”, enquanto as Opções cujo Vesting não tenha decorrido serão denominadas “Opções Não-Vestidas”.

**6.3.** Para os efeitos deste Plano, exceto se de outra forma definida pelo Conselho de Administração, considera-se “Data da Outorga” a data de assinatura de cada Contrato com o respectivo Participante.

**6.4.** Sujeito ao disposto nos Itens 7 e 8 e abaixo, o Conselho de Administração definirá em cada Contrato o prazo máximo para o exercício das Opções após a data do cumprimento dos respectivos Prazos de Carência. Caso o Participante não exerça suas Opções dentro do prazo máximo definido no Contrato, o Participante perderá o direito ao exercício das respectivas Opções Vestidas, salvo se previsto de forma distinta no Contrato, e sempre respeitado o disposto no Item 3.3 (iii) acima.

**6.5.** Os Prazos de Carência poderão ser antecipados, a critério do Conselho de Administração, nas hipóteses de mudança de Controle da Companhia ou de outro evento societário relevante, tendo “Controle” o significado disposto no artigo 116 da Lei 6.404/76.

## **7. DISPENSA POR JUSTA CAUSA**

**7.1.** Salvo decisão específica em contrário do Conselho de Administração, no caso de dispensa por Justa Causa caducarão sem indenização todas as opções não exercidas, ainda que cumprido o respectivo Vesting.

**7.2.** Para fins deste Plano considera-se como “Justa Causa” a violação a deveres e responsabilidades previstos na legislação aplicável, no Estatuto Social, neste Plano e no Contrato, bem como os casos previstos como tal na legislação trabalhista aplicável, na hipótese do Participante ser empregado.

## **8. DISPENSA SEM JUSTA CAUSA, FALECIMENTO, PEDIDO DE DEMISSÃO DO PARTICIPANTE, APOSENTADORIA OU INVALIDEZ PERMANENTE DO PARTICIPANTE**

**8.1.** Salvo decisão específica em contrário do Conselho de Administração, nas hipóteses de dispensa sem Justa Causa, pedido de demissão do Participante, falecimento, aposentadoria ou invalidez permanente do Participante (cada uma desta hipóteses, um “Evento”) serão observadas as seguintes disposições:

(i) caso já tenha sido cumprido integralmente o Vesting na forma estabelecida pelo respectivo Contrato, o Participante (ou seus sucessores no caso de falecimento) poderá exercer as Opções Vestidas no prazo previsto no respectivo Contrato; e

(ii) caso não tenha sido cumprido o Vesting na forma estabelecida pelo respectivo Contrato, o Participante (ou seus sucessores no caso de falecimento) perderá o direito de exercer as Opções Não Vestidas, sem nenhuma indenização.

## **9. AJUSTAMENTOS**

**9.1.** Se o número de ações existentes da Companhia for aumentado ou diminuído como resultado de bonificações em ações, grupamentos ou desdobramentos serão feitos ajustamentos apropriados (i) no limite máximo do Plano, conforme estipulado no Item 2.1 acima; e (ii) no número de ações objeto de outorga de Opções não exercidas.

**9.1.1.** Para os fins da Item 9.1 isto é, em caso de aumento ou redução do número de ações da Companhia existentes, quaisquer ajustamentos nas Opções serão feitos sem mudança no valor de compra do total aplicável à parcela não exercida da Opção, mas com ajustamento correspondente ao Preço de Exercício.

**9.2.** Na hipótese de dissolução, transformação, incorporação, fusão, cisão ou reorganização da Companhia, na qual a Companhia não seja a sociedade remanescente, o Plano terminará e qualquer Opção até então concedida extinguir-se-á, a não ser que, em conexão com tal operação (quando cabível) e observado o disposto no Item 10.2, estabeleça-se por escrito a permanência do Plano e a assunção das Opções até então concedidas com a substituição de tais Opções por novas Opções, assumindo a companhia sucessora ou sua afiliada ou subsidiária os ajustamentos apropriados no número e preço de ações, caso em que o Plano continuará na forma então prevista.

**9.3.** Os ajustes segundo as condições do Item 9.2 acima serão feitos pelo Conselho de Administração e tal decisão será definitiva e obrigatória. Nenhuma fração de ações será vendida ou emitida em razão de qualquer desses ajustamentos.

**9.4.** Os Contratos poderão ser aditados, com a repactuação de quaisquer de seus termos e condições, por mútuo consentimento entre a Companhia e os seus respectivos Participantes, desde que na forma que vier a ser proposta pelo Conselho de Administração.

## **10. OBRIGAÇÕES COMPLEMENTARES**

**10.1.** Adesão. A assinatura do Contrato implicará na expressa aceitação de todos os termos do Plano pelo Participante, os quais se obriga plena e integralmente a cumprir.

**10.2.** Cessão. Os direitos e obrigações decorrentes do Plano e do Contrato não poderão ser cedidos ou transferidos, no todo ou em parte, por qualquer das partes, nem dados como garantia de obrigações, sem a prévia anuência escrita da outra parte.

**10.3.** Novação. Fica expressamente convencionado que não constituirá novação a abstenção de qualquer das partes do exercício de qualquer direito, poder, recurso ou faculdade assegurado por lei, pelo Plano ou pelo Contrato, nem a eventual tolerância de atraso no cumprimento de quaisquer obrigações por qualquer das partes, que não impedirão que a outra parte, a seu exclusivo critério, venha a exercer a qualquer momento esses direitos, poderes, recursos ou faculdades, os quais são cumulativos e não excludentes em relação aos previstos em lei.

**10.4.** Averbação. O texto do Contrato vale como Acordo de Acionistas e será averbado à margem dos registros societários da Companhia, para todos os fins do artigo 118 da Lei nº 6.404/76.

**10.5.** Solução de Disputas. O Participante e a Companhia obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, de acordo com seu respectivo Regulamento

de Arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas no presente Plano, nos Contratos e na legislação aplicável.

**10.6.** A Companhia não outorgará novas opções no âmbito dos Planos Anteriores, no entanto as opções já outorgadas permanecerão em vigor e sujeitas às condições estabelecidas nos respectivos Planos Anteriores, conforme aplicável.

**10.7.** O Plano entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembleia Geral Extraordinária da Companhia e expirará, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral Extraordinária ou do Conselho de Administração. O término de vigência do Plano não afetará a eficácia das Opções ainda em vigor, anteriormente outorgadas, sendo que o Plano permanecerá em vigor até a extinção ou exercício de referidas Opções outorgadas.

## ANEXO I

### **Termos e Condições aplicáveis aos Participantes membros do Conselho de Administração**

Nos termos do Item 4.1.1 do Plano, os seguintes termos e condições serão aplicáveis para participantes que forem membros do Conselho de Administração da Companhia:

(i) Quantidade máxima de Opções que poderão ser outorgadas a membros do Conselho de Administração durante a vigência do Plano: 0,9% da quantidade total de ações de emissão da Companhia na data de cada outorga.

(ii) Preço de Exercício:  
Média ponderada pelo volume de 30 pregões anteriores à data de outorga.

(iii) Prazos de Vesting:  
O exercício das opções de compra de ações estará sujeito aos seguintes períodos de carência: 40% (quarenta por cento) das opções se tornará apto a exercício após o segundo aniversário da data de outorga, 40% (quarenta por cento) das opções se tornará apto a exercício após o quarto aniversário da data de outorga e 20% (vinte por cento) das opções se tornará apto a exercício após o quinto aniversário da data de outorga.

(iv) Lock-up:  
Todas as ações adquiridas mediante exercício das opções Vestidas, nos termos do item (iii) acima, ficarão sujeitas a lock-up até o quinto aniversário da data de outorga, sendo que após o quinto aniversário as ações estarão livres do lock-up.

(v) Prazo de Exercício das Opções Vestidas:  
O prazo máximo para exercício das opções será 24 (vinte e quatro) meses após o Vesting.

(vi) Regras de Desligamento:  
(v.1) Em caso de Renúncia ou Destituição do Conselheiro, caducarão sem indenização todas as opções não exercidas, ainda que cumprido o respectivo Vesting.  
(v.2) Em caso de não Reeleição, Aposentadoria ou Invalidez Permanente ou Falecimento, caso já tenha sido cumprido integralmente o Vesting na forma estabelecida no item (iii), o Conselheiro (ou seus sucessores no caso de falecimento) poderá exercer as Opções Vestidas no prazo previsto no item (v); e caso não tenha sido cumprido o Vesting na forma estabelecida no item (iii), o Conselheiro (ou seus sucessores no caso de falecimento) perderá o direito de exercer as Opções Não Vestidas, sem nenhuma indenização.

## PLANO DE OUTORGA DE AÇÕES

O presente Plano de Outorga de Ações é regido pelas disposições abaixo e pela legislação aplicável.

### 1. DEFINIÇÕES

1.1. As expressões abaixo, quando usadas aqui com iniciais em maiúscula, terão os significados a elas atribuídos a seguir, salvo se expressamente previsto em contrário:

“Ações de Matching” significam as ações ordinárias de emissão da Companhia, negociadas na B3 S.A. sob o código MEAL3, outorgadas ao Participante de acordo com os termos e condições previstos no presente Plano e no Contrato de Outorga;

“Ações Próprias” significam as ações ordinárias de emissão da Companhia, negociadas na B3 S.A. sob o código MEAL3, adquiridas pelo Participante diretamente na B3 S.A. de acordo com os termos e condições previstos no presente Plano e no Contrato de Outorga, e integralmente mantidas sob plena e legítima titularidade e propriedade do Participante por todo o Período de Carência, sob sua exclusiva conta e risco;

“Participante” significa o Diretor Presidente da Companhia;

“B3 S.A.” significa B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão;

“Companhia” significa a International Meal Company Alimentação S.A., sociedade por ações, com sede na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Dra. Ruth Cardoso, nº 4.777, 12º andar, Conjunto A, Pinheiros, CEP 05477-902, inscrita no CNPJ/ME sob o nº 17.314.329/0001-20;

“Conselho de Administração” significa o Conselho de Administração da Companhia;

“Contrato de Outorga” significa o instrumento particular de outorga de Ações de Matching celebrado entre a Companhia e o Participante, por meio do qual o Participante deverá aderir a este Plano e a Companhia outorgará ao Participante o direito ao recebimento das Ações de Matching;

“Data de Outorga” significa a data de assinatura do Contrato de Outorga;

“Desligamento” significa o término da relação jurídica entre o Participante e a Companhia ou sociedade por ela controlada, por qualquer motivo, incluindo, sem limitação, a renúncia, destituição, substituição ou término do mandato sem reeleição ao cargo de administrador, pedido de demissão voluntária ou demissão, com ou sem justa causa, aposentadoria acordada com a Companhia, invalidez permanente ou falecimento; e

“ICVM 567” significa a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 567, de 17 de setembro de 2015; e

“Plano” significa o presente Plano de Outorga de Ações.

## **2. OBJETIVOS DO PLANO**

**2.1.** O Plano tem por objetivo conceder ao Participante a oportunidade de receber Ações de Matching em contrapartida à realização de investimento de recursos próprios na aquisição de Ações Próprias nos termos deste Plano, de modo a promover: (a) o alinhamento entre os interesses do Participante e os interesses dos acionistas da Companhia; e (b) o estímulo da permanência do Participante na Companhia ou nas sociedades sob o seu controle.

## **3. PARTICIPANTE**

**3.1.** O Plano terá como único Participante o Diretor Presidente da Companhia.

## **4. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO**

**4.1.** O Plano será administrado pelo Conselho de Administração ou por comitê indicado pelo Conselho de Administração. O Conselho de Administração poderá delegar, parcial ou totalmente, os poderes conferidos neste Plano a um comitê.

**4.2.** Observadas as condições gerais do Plano, o Conselho de Administração terá amplos poderes para, com a devida observância das disposições legais, praticar todos os atos reputados necessários e convenientes à administração do Plano, inclusive:

- (a) a aplicação de normas gerais relativas à outorga das Ações de Matching;
- (b) a modificação das condições para aquisição de direitos relacionados às Ações de Matching quando necessário ou conveniente;
- (c) tomar quaisquer providências necessárias para a administração deste Plano, incluindo a aprovação do Contrato de Outorga a ser celebrado entre a Companhia e o Participante; e
- (d) imposição de restrições às Ações de Matching, tais como períodos de vedação a negociação de ações.

**4.3.** As deliberações do Conselho de Administração têm força vinculante para a Companhia e o Participante em relação a qualquer matéria referente ao Plano.

## **5. OUTORGA DO DIREITO AO RECEBIMENTO DAS AÇÕES DE MATCHING**

**5.1.** A outorga do direito ao recebimento das Ações de Matching será formalizada por meio da celebração do Contrato de Outorga entre a Companhia e o Participante. O Contrato de Outorga deverá prever todos os termos e condições referentes à outorga das Ações de Matching e à aquisição de direitos relacionados às Ações de Matching.

## 6. CONDIÇÕES PARA RECEBIMENTO DAS AÇÕES DE MATCHING

**6.1.** Para que faça jus ao recebimento de Ações de Matching, o Participante deverá atender às condições abaixo, sem prejuízo de outras condições que venham a ser definidas no Contrato de Outorga:

(i) Dentro do período de 12 (doze) meses contados da Data de Outorga (“Período de Aquisição”), o Participante deverá investir recursos próprios no valor máximo de R\$ 5.380.900,00 (equivalente a USD 1.000.000,00 no câmbio de R\$5,3809 em 12 de fevereiro de 2021), por sua conta e risco, na aquisição de Ações Próprias;

(ii) Durante o período de 3 (três) anos contados da (a) data de término do Período de Aquisição ou (b) da data em que o Participante adquirir Ações Próprias no valor de R\$ 5.380.900,00; o que ocorrer por primeiro entre (a) e (b) (“Período de Carência”), o Participante deverá manter plena, legítima e ininterrupta titularidade e propriedade, sem qualquer negociação, de todas as Ações Próprias adquiridas durante o Período de Aquisição (“Lock-up”);

(iii) O Participante deverá permanecer no cargo de Diretor Presidente da Companhia ininterruptamente durante todo o Prazo de Carência; e

(iv) Em até 30 (trinta) dias contados de cada data de aquisição de Ações Próprias durante o Período de Carência, entregar à Companhia documentação que comprove a quantidade de Ações Próprias adquiridas durante o Período de Aquisição, nos termos da condição (i) acima.

**6.2.** Para fins de esclarecimentos, para que o Participante tenha direito a receber as Ações de Matching, todas as condições previstas no Item 6.1 acima deverão ser integralmente cumpridas, de modo que não haverá entrega proporcional das Ações de Matching caso um ou outra condição seja atendida parcialmente.

**6.3.** Cumpridas as condições previstas no Item 6.1 acima, a Companhia outorgará 1 (uma) Ação de Matching para cada 1 (uma) Ação Própria adquirida pelo Participante nos termos do Item 6.1(i) acima. Caso o número total de Ações de Matching a ser outorgado ao Participante não corresponda a um número inteiro, a Companhia deverá arredondá-lo para baixo, de forma a obter um número inteiro de Ações de Matching.

**6.4.** O Participante deverá comprovar a plena e legítima titularidade e propriedade das Ações Próprias durante todo o Período de Carência mediante a entrega à Companhia de extrato do agente custodiante confirmando a data de aquisição e titularidade das Ações Próprias, bem como qualquer outro documento razoavelmente solicitado pela Companhia.

## 7. ENTREGA DAS AÇÕES DE MATCHING

**7.1.** Se atendidas todas as condições previstas no Item 6.1 acima, no prazo de até 30 (trinta) dias contados da data de término do Período de Carência a Companhia poderá optar, a seu exclusivo critério, por liquidar a obrigação de entregar as Ações de Matching da seguinte forma:

(i) transferir ao Participante as Ações de Matching mantidas em tesouraria por meio de operação privada, sem custo para o Participante, nos termos da ICVM 567, sendo certo que

a Companhia descontará e reterá quaisquer impostos aplicáveis quando da efetiva entrega das Ações de Matching, podendo a Companhia reter uma parcela do número total de Ações de Matching a serem entregues proporcionalmente ao impacto relativo dos impostos aplicáveis ou conforme reputado conveniente e adequado para o cumprimento dos requisitos legais; ou

- (ii) liquidar em caixa as Ações de Matching, mediante o pagamento em dinheiro ao Participante do montante equivalente ao valor de mercado das Ações de Matching, apurado pelo preço médio ponderado das ações nos 30 (trinta) pregões anteriores à data de término do Período de Carência, após as retenções e descontos de tributos pela Companhia, conforme reputado conveniente e adequado para o cumprimento dos requisitos legais.

**7.2.** A transferência efetiva das Ações de Matching (ou pagamento em dinheiro) ao Participante somente ocorrerá quando do atendimento das condições e dos termos previstos no presente Plano e no Contrato de Outorga, conforme aplicável. Até a data em que a titularidade das Ações de Matching for efetivamente transferida ao Participante nos termos deste Plano e do Contrato de Outorga, o Participante não terá nenhum direito ou prerrogativa na qualidade de acionista da Companhia com relação a tais Ações de Matching.

## **8. AÇÕES SUJEITAS AO PLANO**

**8.1.** Poderá ser entregue ao Participante, no âmbito deste Plano, uma quantidade de ações equivalente à quantidade de Ações Próprias adquiridas pelo Participante durante o Período de Aquisição no valor máximo de R\$ 5.380.900,00.

**8.2.** As Ações de Matching efetivamente transferidas ao Participante nos termos deste Plano manterão todos os direitos pertinentes à sua espécie, ressalvada eventual disposição em contrário estabelecida pelo Conselho de Administração.

## **9. HIPÓTESES DE DESLIGAMENTO DA COMPANHIA E SEUS EFEITOS**

**9.1.** Na hipótese de Desligamento do Participante antes do término do Período de Carência, por qualquer motivo, seja por iniciativa da Companhia, com ou sem justa causa, ou do próprio Participante, por falecimento ou invalidez, o Participante perderá automaticamente o direito ao recebimento de qualquer Ação de Matching (ou valor equivalente em dinheiro) a ele conferidas de acordo com este Plano, independentemente de aviso ou notificação, e sem que o Participante tenha direito a qualquer indenização, prêmio ou benefício de qualquer natureza.

## **10. PRAZO DE VIGÊNCIA DO PLANO**

**10.1.** O Plano entrará em vigor na data de sua aprovação e permanecerá vigente até o cumprimento integral das obrigações aqui previstas.

## **11. DISPOSIÇÕES GERAIS**

**11.1.** A outorga de Ações de Matching nos termos deste Plano não impedirá a Companhia de se envolver em operações de reorganização societária, tais como transformação, incorporação, fusão,

cisão e incorporação de ações. Nestes casos, deverá ser respeitado o Plano, cabendo ao Conselho de Administração avaliar se será necessário realizar qualquer ajuste no Plano, de forma a manter o equilíbrio das relações entre as partes, sem prejuízos à Companhia ou ao Participante.

**11.2.** Nos casos de alteração do número, espécie e classe de ações da Companhia como resultado de bonificações, desdobramentos, grupamentos ou conversão de ações de uma espécie ou classe em outra ou conversão em ações de outros valores mobiliários emitidos pela Companhia, caberá ao Conselho de Administração avaliar a necessidade de ajustes no Plano, de modo a evitar distorções e prejuízos à Companhia ou ao Participante.

**11.3.** Este Plano e o Contrato de Outorga (i) não criam outros direitos além daqueles expressamente previstos em seus próprios termos, (ii) nem conferem estabilidade nem garantia de emprego ou de permanência na condição de diretor, administrador ou empregado da Companhia, (iii) nem prejudicam o direito da Companhia ou de outras sociedades sob o seu controle de, a qualquer tempo e conforme o caso, rescindir o contrato de trabalho ou de encerrar o mandato ou o relacionamento com o Participante, (iv) nem tampouco asseguram o direito de reeleição ou recondução a funções na Companhia ou em outras sociedades sob o seu controle.

**11.4.** O Participante deverá aderir ao Plano por meio da celebração do Contrato de Outorga com a Companhia.

**11.5.** Qualquer alteração legal significativa no tocante à regulamentação das sociedades por ações, às companhias abertas, na legislação trabalhista e/ou aos efeitos fiscais deste Plano poderá levar à revisão integral deste Plano.

**11.6.** Os casos omissos serão regulados pelo Conselho de Administração consultada, quando o entender conveniente, a Assembleia Geral.

\* \* \* \* \*